



leader summaries

Sea la Persona que su Empresa Quiere Quedarse

Contenido

Introducción.

Pag 1

Gente, Beneficio, Política y Proceso.

Pag 2

¡Sobresalga, Ejecute y Diviértase!

Pag 4

Planear la Pasión y la Prosperidad.

Pag 6

Conclusión: Su Reino de Valores Personal .

Pag 8

Título del Libro: Kingmaker: Be the One Your Company Wants to Keep... On your Terms

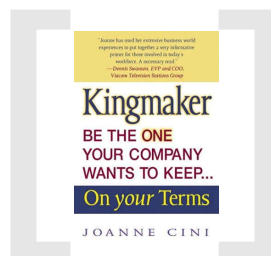
Autor: Joanne Cini

Fecha de Publicación: 1 de Enero 2.004

Editorial: Pearson Prentice Hall

Nº Páginas: 245

ISBN: 0131840304



EL AUTOR: Joanne Cini ha trabajado en televisión, en el Departamento de Canales de cuatro grandes cadenas estadounidenses, durante 24 años. En 18 de ellos ha ocupado puestos directivos y de administración. Comenzó su carrera como ejecutiva de cuentas y fue la primera mujer en desempeñar el puesto de directora de ventas en una cadena de televisión propiedad de la ABC. Ascendió a Vicepresidenta de Ventas en la cadena neoyorquina FOX, la cadena de Rupert Murdoch. Llegó a ser Directora General de Ventas de la WCBS-TV y Vicepresidenta de Ventas y Marketing cuando Jack Welch estaba al frente de GE/NBC, en la que colocó en el mercado neoyorquino no sólo juegos olímpicos, sino también series estrella como Melrose Place, Beverly Hills 90210, Chicago Hope y The Golden Globes, entre otros. Como empleada de alto potencial, asistió a la prestigiosa Crotonville School de GE y ganó un Cinturón Verde en Six Sigma.

Introducción

¿Quién es un kingmaker o "hacedor de reyes"? En nuestros respectivos empleos, todos somos fabricantes de reyes en la medida en que nuestro trabajo sirve para que nuestro superior jerárquico continúe su ascenso hacia la cumbre empresarial. Nuestro jefe se convierte así en un rey cuya existencia depende de que subordinados como nosotros le rindan tributo con su trabajo y le apoyen con sus ideas en la labor. Aunque no seamos conscientes de ello, todos aportamos nuestro granito de arena para que el jefe logre

coronar la cima y, lo que es más, el mismo trabajo sobresaliente del que se sirve el jefe también hace que nuestras posibilidades de ascenso se multipliquen. El quid de la cuestión es ser conscientes de ello y comprender nuestro valor para esta persona y para la empresa, manteniéndonos siempre fieles a nuestros principios y sacando el máximo partido de la situación. El de kingmaker no es un rango inferior, sino valioso e importante. Ser un kingmaker no significa asentir a todo lo que dice el jefe sin cuestionar sus decisiones, sino que supone crearse un nombre de marca que resulte atractivo y dese-

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

able a los directivos que poseen una doble meta: el beneficio de la empresa y el suyo propio. Desempeñar el papel de kingmaker también tiene sus requisitos: hay que ser competentes y constantes en nuestro trabajo, pues la calidad del mismo habla por nosotros y debemos demostrar que somos personas productivas con las que un jefe se puede sentir a gusto.

En Kingmaker: Be the One Your Company Wants to Keep... On your Terms (Fabricante de Reyes: Sea la persona que su empresa quiere quedarse... y ponga las condiciones), Joanne Cini reflexiona sobre su dilatada carrera en el mundo televisivo y reconoce que las cosas se le habrían hecho más fáciles si hubiese contado con un patrocinador (un rey) eficiente, con credibilidad, que hubiese defendido su causa en el seno de la empresa. Con este libro, la autora se propone arrojar algo de luz sobre el papel de kingmaker y espera que funcione como un recurso en la carrera del lector a la hora de navegar en las duras condiciones del entorno laboral.

Gente, Beneficio, Política y Proceso

El actual entorno laboral hostil provoca ansiedad en los empleados, que ven desfilar ante sí una serie de fusiones, adquisiciones, reducciones de plantilla, despidos masivos, cambios tecnológicos y demás, con el consiguiente estrés. Al mismo tiempo, la gente se cuestiona qué parte de su tiempo quiere y debe pasar trabajando si no desea relegar su vida privada a un quinto plano. Sepa, estimado lector, que existen formas de conservar la cordura y ser congruentes con nosotros mismos, al tiempo que aprendemos y crecemos, personal y profesionalmente, en tiempos de cambio como los que nos ha tocado vivir. De hecho, nuestro valor como individuos aumentará en la medida en que minimicemos los temores, los rumores y los enfrentamientos, al tiempo que realizamos un trabajo sobresaliente y logramos excelentes resultados. Debido a los recortes presupuesta-

rios, las grandes empresas en la actualidad contratan a menos empleados, pero más inteligentes. Para triunfar, debe reconocer estas tendencias y superar las limitaciones producidas por el miedo y la lucha por la supervivencia, para centrarse en crear y potenciar valor. Nos dirigimos hacia una meritocracia en la que el trabajo de calidad recibirá su merecido reconocimiento y será debidamente recompensado. A juicio de la autora, las cuatro claves que no debemos descuidar son actuar de forma excelente, guiarnos por valores como la verdad, la integridad y la responsabilidad, anticiparnos y planear nuestra formación continuada, nuestro empleo del dinero e incluso nuestra reputación. Es imperativo que tomemos las riendas de nuestra carrera y no dejemos que una empresa o la opinión que alguien tiene de nosotros guíe nuestro destino profesional. La meta inmediata es ser valioso para la empresa y a la vez ser el que tome sus propias decisiones respecto al camino profesional a seguir. Llegados a este punto, resulta necesario enfatizar que los beneficios son la razón de ser de las empresas. Por ello, tener conocimientos de finanzas y contabilidad resulta imperativo si se quiere ascender a puestos de responsabilidad. La autora aconseja que aprendamos a hacer análisis económicos, financieros y contables, pues ello aumentará nuestro valor y nos hará sentir más seguros de nosotros mismos en esta área de importancia crítica para la empresa.

La política -en el sentido aristotélico de la palabra- flota en el lugar de trabajo e inunda el ambiente, es real, insidiosa y nos produce malestar. Aunque usted no sea un animal político, tenga por seguro que la mitad de su trabajo es política e incluso aunque se mantenga al margen, los manejos políticos le salpicarán e influenciarán. Si logra encontrar el justo término medio, es decir, ser un moderado, tendrá lo mejor de dos mundos, pues habrá conseguido entender el juego y hacerse respetar. La autora desea marcar un rumbo que nos permita salir intactos y llegar a buen puerto a pesar de las turbulencias políticas.

Para empezar, nos advierte de que debemos ser conscientes de que a la gente le gusta contratar a personas que conoce y de que no podremos aprender las reglas que gobiernan el juego del poder a menos que alguien nos las enseñe o seamos buenos oyentes y observadores. Por otra parte, existe un conocimiento tácito de dichas reglas y, a menos que aceptemos seguirlas, no nos dejarán jugar. He aquí la dinámica del juego: los poderosos son poderosos porque son brillantes, visionarios, carismáticos, disciplinados y poseen buenos contactos. La gente quiere estar cerca de ellos, trabajar para ellos y aprender de ellos. De hecho, en todo lugar de trabajo siempre existe un "grupo de notables" y los empleados saben quiénes son. Advertencias: el juego tiene lugar a dos niveles, el empresarial y el personal, y además no sólo es cuestión de hacer un buen trabajo, pues en algunos casos el estilo de la persona es lo que la saca del juego. Trucos: podría ayudarnos a avanzar el tener presente que estamos en la organización ante todo por nuestros conocimientos y experiencia, pero la política también desempeña un papel clave. Por ello, la autora recomienda que averiguemos qué nos incomoda de la política en el lugar de trabajo para romper el mito y que nuestros miedos no se conviertan en un obstáculo.

Asimismo, Cini aconseja a sus lectores ser ellos mismos y dar a sus superiores lo que quieren tener. Piense en lo que quieren, por qué lo quieren, cómo lo quieren y cuándo. Usted puede seguir siendo usted mismo y darle a su jefe lo que necesita mientras construye relaciones con estos importantes actores organizativos. Su trabajo hablará por usted, pero sus campeones también lo harán. En resumen, existen dos niveles: el del trabajo en sí y el político-social, que es tan importante o más que el primero, pues si un director tiene que elegir entre dos personas de capacidad similar, se decantará por la que le haga sentir más cómodo.

El éxito reside en lo que usted sabe y hace, pero en él influye mucho la opinión de quienes le conocen. Por ello, es recomendable que aprove-

che la ocasión que le brindan las reuniones de empresa y otras ocasiones sociales para acercarse a esas partes interesadas y hablar con ellas cara a cara. Déjeles ver que no sólo es un empleado, sino también una persona. Por otra parte, también cuenta ser inteligente y actuar con sentido común: aunque en el trabajo tenga derecho a no estar de acuerdo con todo, muestre su disconformidad con respeto. No se sulfure y no riña con la gente, mucho menos con el director enfrente de los compañeros. Las reuniones son uno de los aspectos laborales que más hay que cuidar. Aunque los temas que se van a debatir parezcan evidentes, a menudo las verdaderas razones de una reunión están ocultas, así que prepárese concienzudamente. La autora relata la anécdota de una reunión con directivos de la empresa que acababa de comprar la compañía para la que ella trabajaba. Cini pensó que se debatiría sobre cómo mejorar el lugar de trabajo, pero en realidad se trataba de una reunión política cuyo único objetivo era una toma de contacto. Su agresiva actuación en la reunión hizo que la nueva dirección la tildara de persona problemática. Fue entonces cuando se dio cuenta de que la única forma de eludir el explosivo cóctel "política y negocios" era comprender el verdadero orden del día y actuar como si de un teatro se tratara: subir al escenario, actuar y bajar del escenario, esperando a que llegue el momento adecuado para decir lo que en realidad quieres que oigan los demás.

Algunas personas comienzan a pensar en su próximo destino y a preparar el camino el mismo día en que empiezan a trabajar en su nuevo puesto, por lo que no logran disfrutar del mismo, mejorarlo y aprender. Antes de dar el siguiente paso, tenemos que crecer en cada etapa de nuestra carrera profesional. Apresurándose constantemente, llega el día en que se alcanza el propio nivel de incompetencia. Hay que recordar que para la empresa, el empleado en el fondo no es más que una herramienta de extraer beneficios, así que hay que desempeñar el papel y disfrutarlo sin dejarse deslumbrar por la ilusión de que el tra-

bajo es un sustituto de cualquier otra cosa o una segunda familia. Los cambios de dueño y liderazgo pueden afectar a los empleados, pero estos, en tales momentos, lo mejor que pueden hacer es continuar haciendo un trabajo excelente y mantener la cabeza gacha. En tales tiempos, los rumores que prosperan contribuyen a aumentar los niveles de ansiedad. Si la cuestión pasa de unos límites razonables, ha llegado el momento de que el director se entere de los rumores. Y si es usted el director, dé la cara y enfrente a ellos. Más que nunca en épocas de cambio, las personas necesitan liderazgo y no rumores.

La autora también nos advierte contra los tramposos, que son esas personas que piensan que tienen dominado el juego: todos los días llegan al trabajo 15 minutos antes que el jefe para que parezca que llevan en la oficina desde hace rato, envían correos electrónicos desde casa para hacer constar la fecha y la hora, no se preparan para las reuniones y poseen el cinismo necesario para poner una excusa y una sonrisa falsa y pedir ayuda a alguien que sí lo ha hecho. ¿Qué hacer con estos desaprensivos? Ante todo, tener fe en que si nosotros nos damos cuenta, otros también lo harán. Hasta al individuo más encantador le llega su hora si su única consistencia es la inconsistencia. Lo peor que podría suceder es que el individuo en cuestión sea su jefe y en tal caso, no le quedará más remedio que aceptar la realidad y admitir que le pagan para hacer un trabajo magnífico y que su jefe se lleve todas las alabanzas o la culpa, puesto que es el responsable último de todo lo que sucede bajo su mando. Otra opción a su alcance es planteárselo abiertamente y explicarle su decepción, lo cual podría motivarle a innovar y contribuir a la mejora del lugar de trabajo. También puede dejarlo caer ante el superior de su jefe o intentar trabajar en un área que no caiga bajo el control de esa persona.

En ocasiones, personas que no parecen merecer un ascenso obtienen uno por razones que usted no alcanza a comprender, tales como el miedo a que se vaya a trabajar con la competencia, lo cual podría

poner a su empresa en una situación embarazosa o dañar su reputación. Cuando gente así llega a la cima, sólo cabe esperar que tendrán el coraje y el cerebro necesarios para contratar a sus propios kingmakers, aunque estas personas sean más inteligentes y trabajen con más eficacia que ellos mismos. Ver cómo los devaneos políticos de la empresa colocan en el pedestal a reyezuelos ante los que todo el mundo se inclina, puede resultar decepcionante para quienes han estado trabajando con seriedad. Si no le ascienden al puesto que cree que le corresponde, compórtese con dignidad, ya que la forma en que se pierde cuenta tanto como la forma en que se gana y, después, plantéese si vale la pena trabajar para alguien en quien no cree. Antes de tomar una decisión definitiva piense bien, observe la situación desde todos los ángulos y decida si le han tratado justamente. Si considera que la situación ha sido injusta, plantéese dejar la empresa. Pero ante todo, tómese el tiempo que necesite para reflexionar sobre sus acciones, pues las respuestas y oportunidades le llegarán mientras está pensando.

El ego lleva a algunas personas a creer que son mejores, más indispensables e inteligentes de lo que realmente son. A diferencia de la confianza, el ego nos impide evaluar con sinceridad nuestras capacidades, nuestras metas y el entorno actual. El ego también causa numerosas decepciones, mientras que la confianza nos confiere resistencia para seguir adelante. Por otra parte, la competencia en el lugar de trabajo se presenta en dos facetas: una positiva, que potencia la creatividad haciendo que los empleados ganen y la empresa también, y una negativa en la que la competencia surge como fruto del miedo (por ejemplo, el miedo a perder el trabajo), dando lugar a ganadores que se llevan todo y perdedores que se quedan sin nada. Una persona que lucha por su supervivencia (miedo a perecer) trabaja para mantener su statu quo y dedica la mayor parte de su energía a vigilar el terreno buscando la mejor forma de mantenerse con vida. Quienes viven en el miedo se retirarán o buscarán en su

interior el espíritu competitivo y resistente que necesitan para salir victoriosos. Lo más importante es que siga luchando por las cosas en las que cree, que siga innovando y sea precavido para no llevarse sorpresas de la gente que puede dársele. Identifique quiénes son las personas que compiten contra usted, pues ello le ahorrará muchos pesares en su camino hacia el éxito, y no olvide que el objetivo de la mayor parte de las grandes empresas es dominar su mercado, lo cual significa que la calidad, los clientes, los recursos humanos y los beneficios resultan esenciales para lograrlo.

El líder es en gran parte responsable del ambiente laboral. Un buen líder crea un ambiente distendido en el que los empleados son productivos y las relaciones con los clientes priman sobre la burocracia y la política. Corresponde al líder la responsabilidad de crear un ambiente de trabajo que conduzca al éxito de la empresa y de los individuos que la integran. Los líderes que trabajan y actúan de forma ética se ganan la confianza del cuerpo laboral y construyen un sentimiento de seguridad. Construir un entorno laboral en el que los empleados puedan expresar sin miedo y en total libertad su pensamiento fomenta la innovación, que conduce a la reducción de costes mediante un proceso de admisión de errores y reemplazo de procesos por otros más eficientes. Por otra parte, un líder que se preocupa por los empleados es comprensivo e intenta averiguar qué es lo que motiva a cada persona. Una pregunta que la autora cree debemos plantearnos es cuál será nuestro legado como líderes, es decir, mucho después de que nos hayamos ido de la empresa, qué recordarán de nosotros. Las acciones del líder son un ejemplo del que aprenden los empleados e influyen sobremanera en el entorno que los rodea. Piénsese al respecto en el legado de Jack Welch en GE y en la cadena televisiva NBC, en la que la autora trabajaba cuando el carismático líder estaba al frente (para mayor información, véase también nuestro resumen del libro Jack Welch: On Leadership, de Robert Slater). Kingmaker, el libro que nos ocupa,

surge de la reflexión de la autora en torno a los 24 años en que estuvo trabajando en televisión. En ese tiempo, cambió cuatro veces de empresa y al volver sobre lo vivido, reconoce que si tuviera que modificar algún elemento del pasado, sería el de tener un "campeón", es decir, un supermentor o persona que hubiese defendido su causa y la hubiese ayudado a ascender con mayor facilidad. A juicio de Cini, si tenemos en mente una larga carrera en una empresa o sector, no basta con ganarse la confianza y el respeto de compañeros y superiores, también necesitamos que los altos directivos nos conozcan fuera de la concha laboral con el fin de desarrollar verdaderos vínculos y una zona de confort. Pero el confort y la confianza solo llegan con el tiempo y el roce. Nuestro estilo personal y la compatibilidad social con la persona encargada de tomar la decisión de contratar a alguien para un puesto, nos darán ventaja sobre las personas que no poseen ese "atractivo". Los campeones son personas que con su éxito continuado se han ganado cierta credibilidad dentro de la organización, que entienden su poder y lo utilizan para incluir ciertos puntos en el orden del día o respaldar a personas de su elección. Por ello, es aconsejable que identifique a un líder que tenga potencial para convertirse en un campeón y comience a construir una relación con esa persona. Averigüe todo lo que pueda de ella y ofrézcase voluntario para trabajar en proyectos que lidera. De hecho, la autora piensa que no sería mala idea que sugiriéramos emparejar a líderes de alto nivel con empleados de alto potencial, a fin de que éstos últimos tengan la ocasión de expandir sus conocimientos y horizontes.

¡Sobresalga, Ejecute y Diviértase!

Resulta imperativo que averigüe con exactitud qué dinámicas operan en su lugar de trabajo para que pueda adaptarse y florecer en lugar de sentir temor, desarrollarse en lugar de sobrevivir y mantenerse fiel a sí

mismo incluso si los que le rodean no lo son. Los seres humanos cambian con el paso del tiempo en respuesta a factores externos y personas sobre los que no tienen control, de forma que sus prioridades se alteran aunque sus valores permanezcan. Podemos aprender mucho en los tiempos difíciles: qué líderes y colegas se merecen nuestro respeto, quiénes son nuestros verdaderos amigos, quién tiene valores comunes y por qué a veces se tienen que tomar decisiones difíciles como despedir personal.

Tanto las personas como las empresas tienen valores. Al evaluar sus valores, debe fijarse en sus metas profesionales y personales a largo plazo. Asíciase a los proyectos, personas y áreas que más le importan a la empresa. Mantenga la cabeza alta y trabaje esforzadamente. Realice un trabajo sobresaliente porque usted es el que lo firma y su futuro depende de su actuación. En resumen, debe tomar el futuro en sus manos y hacerse responsable de su propia carrera y del trabajo diario, porque es la única manera de ganarse el pan, hacerse un nombre de marca, conseguir sus propósitos y cumplir los planes futuros. Al comparar sus valores y aptitudes con los de la empresa, descubrirá qué elementos únicos aporta a la empresa, lo cual también le servirá para conocer sus debilidades y reconocer que no lo sabe todo. Los demás también tienen límites que usted debe aprender a respetar mientras aprende y se gana un puesto dentro de la empresa. Ser una persona consistente, que hace bien su trabajo, le convertirá en una tabla de salvación para su jefe cuando lleguen los malos tiempos, pero las cualidades personales también cuentan. La autora reconoce que en su trabajo, a menudo prefería contratar a una persona menos excelente con gran potencial de crecimiento que una cuyo expediente fuese extraordinario pero sin capacidad para adaptarse a los límites profesionales existentes en una oficina.

Empéñese en aprender con entusiasmo y energía, haga preguntas pertinentes en lugar de abrir la boca para que se den cuenta de que existe, lea prensa especializada, intercambie

ideas con sus compañeros, establezca una red profesional... en definitiva, sea una esponja. Una forma fantástica de estar al tanto de su crecimiento y valor es tomarse el tiempo de hacer una revisión diaria. Por ejemplo, en el trayecto de vuelta a casa después del trabajo, examine todo lo que hizo ese día y cuestiónese qué podría mejorar, cómo fue la relación con compañeros y superiores, qué ha aprendido sobre usted mismo, sobre el trabajo, sobre las otras personas, etc. Cuando se es nuevo, lo que importan son los atributos y aptitudes, pero con el tiempo es la capacidad de mantener actualizados aptitudes y conocimientos: es esencial estar al día de las tendencias del sector, software, filosofías de dirección y demás para seguir conservando el valor que aportamos al puesto.

Otro de los factores que le harán más valioso a los ojos de la empresa en que trabaja es incorporar a su actividad diaria los atributos de alguien que contribuye a producir beneficios económicos. Podría comenzar analizando los grandes objetivos de la empresa y relacionándolos con sus responsabilidades diarias a menor escala, de forma que se convierta en un empleado más eficiente y concienciado, por tanto más valioso para la empresa. Para ello, la autora nos hace las siguientes sugerencias: solicitar a nuestro jefe que revise con nosotros y los demás empleados la parte del plan de negocios que considere oportuna, averiguar qué áreas de la empresa experimentarán recortes de presupuesto y cómo podría afectar a los ingresos, vigilar de cerca la parte de costes que aparece en el plan de negocios, reducir gastos excesivos invitando a otros proveedores a competir por el negocio, contratar buenos empleados y esforzarse en retener a los mejores.

Otra forma de hacerse valioso es convertirse en la mano derecha del jefe, lo cual no significa ser un adulador. Se trata de realizar un trabajo tan excelente que se haga digno de la confianza de su jefe, que sea la persona a la que recurra cuando necesita que no le defrauden. Para hacer mal el trabajo necesitará tanto tiempo como para hacerlo

bien, con la diferencia de que con un trabajo mal hecho, su reputación quedará dañada y perderá la confianza de su jefe. Una forma de labrarse el camino al éxito es asegurarse de que nuestra área de competencia es eficiente, organizada, genera ingresos y reduce costes. Piense hacia atrás y trabaje hacia delante: hágase eco de la meta pensando en todos los pasos que hay que dar para llegar a ella, escríbalos, fije fechas límite y dé un paso a la vez hasta lograrlo. Recuerde que perder una fecha límite sin dar aviso previo a su jefe es un fallo irritante y podría destacarle como un problema: averigüe siempre cuáles son las prioridades y pida más tiempo si lo necesita. Por otra parte, no hay nada peor que perder un negocio o hacer una llamada crítica sin informar al jefe para luego averiguar que de todos modos se ha enterado: no se arriesgue a tomar sus propias decisiones cuando sabe que debe contar con la opinión y el visto bueno del jefe. Reconozca el valor de su relación de asociación y su respeto con los superiores. Si necesita decirle algo a su jefe, hágalo de forma profesional. No lloree, no se queje y no utilice términos negativos o vulgares. El lenguaje es importante porque algunas palabras no forman parte del vocabulario empresarial; por ello hay que cuidar lo que se dice para que los demás nos consideren como deseamos que lo hagan. El liderazgo, en gran medida, depende de nuestra habilidad para articular nuestra visión de forma motivadora.

Durante nuestra vida laboral, nos preocupamos por muchas cosas que en realidad no tienen importancia. La energía negativa borra nuestra creatividad y productividad al robarnos el centro de equilibrio. Lo mejor para evitar esos sentimientos negativos que nos bloquean es identificar los valores que más significan para nosotros y protegerlos. Lo peor es dar demasiadas vueltas a un asunto y mostrarnos incapaces de coger al toro por los cuernos. Ponernos en la línea que nos corresponde nos ayudará a ganarnos el respeto de los jefes, al igual que ser conscientes de cuáles son las prioridades del departamento y comprender en qué

parte del rompecabezas encaja esa pieza que somos nosotros y cómo nos ven los demás. En este sentido, la comunicación es clave. Tanto la que mantenemos con los demás, como la que mantenemos con nosotros mismos.

A pesar de que muchas de las cosas por las que nos preocupamos no tienen importancia, otras sí revisten alcance y no podemos quedarnos parados como si nada estuviese sucediendo. En el año 2002, la revista Time alabó el valor e integridad de tres mujeres a las que nombró "Personas del Año" por haber dado la voz de alarma sobre los fraudes de las organizaciones para las que trabajaban: Worldcom, Enron y el FBI. Usted también podría estar en medio de una situación dudosa. El puesto en el que trabaje y la confianza que tienen depositada en usted serán lo que haga que le escuchen y actúen de forma adecuada. En ocasiones, dar a conocer un asunto al jefe no servirá de nada, ya que tal vez esa persona no quiera ensuciarse las manos y, aunque nos han enseñado a respetar la cadena de mando de la misma forma que lo hacen en el ejército, a veces no hay más remedio que saltársela. Si le tienen a usted por una persona de buen juicio y elevados valores éticos, la gente no intentará interponerse en su camino, aunque tampoco le apoyen al cien por cien ni le reciban entre aplausos. Si encuentra algo que considera incorrecto o que podría hacerse mejor, actúe. Confirmará que sigue fiel a sus principios y valores, al tiempo que aprenderá sobre la integridad de su empresa y sus líderes.

Independientemente de cuál sea su nivel jerárquico dentro de una organización, usted está siempre construyendo su reputación, desarrollando una base firme o añadiendo patrones de crecimiento a su carrera bajo la forma de las empresas para las que trabaja y las personas de las que aprende. Por ello, es importante que tome en cuenta la reputación de la empresa al pensar en cuál desea recalar. No debería serle difícil identificar para qué empresas vale la pena trabajar si pide la opinión a sus colegas y clientes, o si revisa el ranking de las Top

100 de una publicación del tipo de la estadounidense Fortune. Una vez que haya decidido cuáles son esas empresas, investigado sobre las mismas y concertado una entrevista, puede seguir con su investigación sobre el terreno. Llegue 15 minutos antes a la entrevista con el mero propósito de sentarse en el recibidor y observar. En el curso de la entrevista, existen muchas formas de preguntar y averiguar los valores de la empresa, la calidad de vida, el trabajo, el nivel de estrés, la innovación, la comunicación y el trabajo en equipo. Por otra parte, su candidatura cobra fuerza cuando el contratante está seguro de que usted es la persona que desea contratar. Una vez que su nombre ha sonado en el seno de la empresa, la negociación para esta persona tiene una envergadura diferente. Si la oferta que le hacen es más baja de lo que esperaba, evalúe si el potencial de crecimiento profesional y la satisfacción diaria hacen que la balanza se incline a favor o en contra del puesto. Tenga también en cuenta cuál es el ciclo de renovación de contratos: recuerde que aunque los contratos son buenos porque ofrecen estabilidad y seguridad, siempre están escritos para la empresa. Negarse a firmar un contrato puede convertirse en una afrenta, ya que la empresa podría interpretar sus dudas a la hora de firmar como un signo de deslealtad.

Una vez incorporado a la plantilla de una compañía, su jefe es su contacto más importante mientras ambos estén trabajando en sus respectivos puestos. Cuando ambos están sincronizados en cuestión de valores, comunicación, intenciones, política y procesos, la calidad del trabajo será excelente y se sentirán realizados dentro de sus puestos, mientras que si trabaja para un incompetente, su vida podría llegar a ser un infierno. Dado que usted contribuye con su trabajo al éxito empresarial, tiene derecho a ser cuidadoso y selectivo con la gente a la que regala su talento. La autora enfatiza que resulta esencial trabajar para un líder generoso, compatible, lúcido y con talento. Cuando asista a la entrevista, piense bien en las preguntas que va a formular para averi-

guar todo lo que pueda sobre la gente para la que va a trabajar. Además, sea consciente de que su forma de preguntar puede convertirse en una ventaja competitiva, pues a las personas encargadas de seleccionar y contratar personal, les emociona entrevistar a personas inteligentes, con energía, capaces de pensar con agilidad. Abundan los aforismos sobre lo que un director debería ser y hacer y lo que no debería ni hacer ni ser. Y dado que por mucho que lo intenten, nadie es perfecto, deberíamos reconocer que existen unas competencias críticas deseables en todo director y, especialmente, en los que nos caen a nosotros en suerte: inteligencia, integridad, sentido de la justicia, capacidad de decisión, ser un buen mentor y saber comunicar de forma clara y sincera. Todo esto, además de ser una persona con buenas relaciones tanto dentro como fuera de la empresa. La excelencia de una persona como líder se refleja en su inteligencia y pasión, su estilo, su experiencia, sus contactos, su pensamiento estratégico y su apertura mental.

Las empresas suelen evaluar a sus empleados una vez al año. La evaluación anual resulta crítica porque se archiva en su historial y llega a personas con las que usted no ha tenido contacto. Además, podrían recurrir a ella cuando estén evaluando personas para un ascenso al producirse un cambio de dirección o una discrepancia entre superior y subordinado. Prepare bien la entrevista que le suele seguir y tome un papel activo, no defensivo, en la misma. En la evaluación se reflejarán sus puntos fuertes y las áreas que necesita mejorar, de modo que aproveche la entrevista para pedir ayuda para seguir creciendo. La autora nos recomienda que nos sentemos y utilicemos cinco hojas para los siguientes cinco temas: nuestras contribuciones desde la última evaluación, nuestros puntos fuertes para desarrollar el trabajo actual y el futuro, áreas que deseáramos mejorar, responsabilidades que estamos preparados para aceptar y un esquema que describa nuestra visión de nuestro futuro en la empresa. Asimismo, nos aconseja

que, en el caso de querer rebatir algún argumento, tengamos preparada una prueba sobre la que apoyarnos, y que consideremos la evaluación anual como una oportunidad para aprender sobre el jefe, nuestra relación y el futuro que tenemos dentro de la organización.

Pero antes de lanzarse a por el próximo puesto en el escalafón empresarial, resulta sensato comprender por qué queremos que nos asciendan y qué oportunidades y riesgos entraña para nuestra vida en su conjunto. Es esencial que comprendamos nuestras motivaciones y que estemos abiertos a los cambios en el lugar de trabajo y en nuestro propio sistema de valores con el fin de no tomar una decisión egocéntrica. Ya hemos dicho que algunas personas comienzan a trabajar para ganarse un ascenso en el mismo momento de su primer día de trabajo en un nuevo puesto. Si sus ojos están puestos en el mañana, ¿cómo pueden sacar el máximo partido al día de hoy? Es más sensato relajarse y disfrutar de los frutos de nuestro trabajo en el puesto que acabamos de conquistar. Aun así, la autora subraya la importancia de que en ese puesto trabajemos, actuemos y pensemos de la manera en que lo haríamos en nuestro próximo trabajo, ya que si queremos ser directores, debemos demostrar que poseemos los atributos necesarios incluso antes de que el puesto esté a nuestro alcance. Sea innovador, motivador, positivo y póngase en el lugar de quienes le rodean. Promociónese de cara a un ascenso manteniendo entrevistas periódicas con su director y su "campeón", haciéndoles llegar informes escritos y sobresaliendo en sus informes anuales. Tenga siempre presente que su comportamiento diario cuenta mucho más que una entrevista de una hora cuando el puesto que codicia queda vacante.

Planear la Pasión y la Prosperidad

Dadas las actuales condiciones económicas y el ritmo de los avances tecnológicos, todos deberíamos

tener como meta ser dueños de nuestras carreras profesionales. No se trata de cambiar de puesto o hacerse autónomo para no tener jefes, sino de ser fiel y valioso para la organización para la que trabajamos, aunque también nos hacemos valorar en el sector al que pertenecemos. La meta es convertirse en el empleado que la empresa quiere retener y otras empresas le quieren robar, es decir, ser el más codiciado. No hay mayor libertad que la de saber que tiene el futuro profesional asegurado gracias a su trabajo excelente, unos buenos resultados mensurables, pasión e integridad. La autora enumera los criterios que deberían formar parte de nuestro abanico de competencias para ponernos al mando de nuestro destino profesional: realizar un trabajo de calidad y comportarnos de forma digna y consistente, crear nuestra propia junta de directores, elegir trabajar para empresas cuyo liderazgo merece respeto, estar al día en cuanto a las tendencias del sector y, por último, cultivar contactos y relaciones dentro de la empresa y de su sector.

Un empleado se desarrollará profesionalmente en la medida en que realice trabajos que colmen sus aspiraciones en una organización cuyos valores comparte con los suyos propios. Por ello, vale la pena hacer que esta compatibilidad sea una de sus metas profesionales, de forma que pueda crecer al máximo y disfrutar más de su experiencia laboral con menos esfuerzo, ya que las personas, lugares y actividades que le rodean influyen en su energía y valores. Puesto que no siempre puede seleccionarlos, el quid de la cuestión reside en la forma en que los enfoque, es decir, en cómo desprenderse lo suficiente como para cambiar su forma de ver el mundo sin tener que cambiar el mundo. Sin embargo, si llega a un punto en que la situación política interna intoxica su alma o choca con su sistema de valores, debe intentar realizar cambios y encontrar otras formas de influencia positiva o, en su caso, comenzar a pavimentar la vía de salida. Ante todo, no olvide que usted es una de las partes que integran el todo que es la empresa y que

contribuye al espíritu, productividad, creatividad y moralidad de la misma. Y admita que el trabajo mismo resulta más gratificante si lo acometemos con dignidad, integridad, ética y respeto.

Mantener el equilibrio entre el plano profesional y el personal de nuestras vidas no siempre es fácil. Sin embargo, en pro de la cordura, es necesario que encontrar el equilibrio se convierta en una prioridad. Hay que tener claridad mental para aceptar que darlo todo no significa quedarse sin nada. Si necesita trabajar los fines de semana, fíjese un límite para no interferir con sus actividades personales. Si ello significa que tiene que empezar a trabajar a las cinco de la mañana y dejarlo a las siete y media para poder desayunar con su familia o amigos, hágalo. Si de verdad quiere pasar tiempo con sus amigos y familia, dé prioridad a las actividades sociales y organice las horas que necesite trabajar en torno a las mismas, y no al contrario. La gratificación de vivir una vida plena se desprende de la autorrealización en cuatro áreas de nuestro ser: la mental, la emocional, la espiritual y la física. Estamos tan ocupados en nuestras vidas diarias que pocas veces nos detenemos a pensar en que existen por separado y que cada una de ellas influye en el resto. Nadie es solo su trabajo, aunque el trabajo puede acaparar el espacio de los demás sectores. Examine el tiempo físico y mental que pasa en la oficina e intente equilibrarlo situándolo en el medio. Trabajar en una empresa le da la oportunidad de ahorrar y aprovechar otros beneficios añadidos. La autora nos advierte de la importancia de saber tener cuidado con el dinero desde el comienzo de nuestras carreras profesionales, pues de esta manera tendremos libertad de elección, menos miedos y una mayor capacidad de maniobra a la hora de tomar decisiones. En definitiva, nos sentiremos aliviados al pensar que estamos donde estamos porque queremos estar ahí, y no porque no nos queda otro remedio. Una de las mejores lecciones que la autora aprendió al comienzo de su carrera fue que uno nunca debe quedarse atascado en ningún sitio a causa del

dinero. Acababa de firmar la escritura para comprar su primer apartamento y, al volver a la oficina, su jefe le preguntó qué tal le había ido, le dijo que estaba muy contento y le preguntó si sabía por qué. Ella pensó que era un tipo muy amable por alegrarse y le preguntó la causa. Entonces él le enseñó la palma de su mano y le dijo que se sentía contento porque ahora la tenía a ella justo allí. A lo que Cini le replicó que nunca la tendría comiendo de la palma de su mano, porque si la relación laboral no marchara bien, vendería el apartamento y se buscaría otro trabajo.

La libertad económica nos da alas, por ello hay que tenerla presente desde el inicio. La autora nos insta a que realicemos un plan de libertad personal, para lo que nos propone que respondamos a diez preguntas. En primer lugar, nos insta a cuestionarnos cuál es nuestra relación con el dinero. En segundo lugar, nos exhorta a visualizar nuestras metas a largo plazo y a plantearnos si nos jubilaremos pronto, si vamos a cambiar de carrera y si gozaremos de independencia financiera en nuestra vejez. En tercer lugar, nos insta a encontrar una conclusión tras contrastar libertad y ligaduras, libertad y bienes materiales. En cuarto lugar, nos aconseja que pensemos como una empresa y protejamos nuestro margen de beneficios, es decir, nuestros ahorros e inversiones. En quinto lugar, nos exhorta a no temer a arrasar con el pensamiento convencional. En sexto lugar, nos aconseja que calculemos cuánto dinero necesitamos en realidad, cuánto es suficiente y si "suficiente" es de verdad "suficiente". En séptimo lugar, nos anima a que luzcamos un buen aspecto, nos tomemos unas vacaciones maravillosas y no nos privemos de algún capricho que otro. En octavo lugar, nos aconseja que no nos preocupemos por lo que la familia o amigos piensen o digan de nuestras elecciones. En noveno lugar, nos anima a ser inversores activos y demos tiempo a nuestro plan de libertad financiera. En décimo y último lugar, nos anima a seguir cultivándonos en el tema mediante la lectura de libros relacionados con la economía doméstica

y las finanzas personales, así como revistas de economía para estar al día de tendencias del mercado, sitios web y demás. Como colofón final a este examen, cada uno debería preguntarse si sería capaz de adoptar el lema "nunca te quedes atascado en ninguna parte por causa del dinero" como si de un mantra se tratara.

Sabrás entonces que ha llegado el momento de cambiar de trabajo o de carrera. Escuche a la voz que habla en su interior y esté abierto a las oportunidades y signos que proceden del exterior y se cruzan en su camino. No es fácil tomar la decisión y no debe tomarse a la ligera, especialmente cuando los tiempos son difíciles y, si de verdad lo son y atraviesa por un mal momento, busque ayuda antes de caer en la depresión. Sea consciente de que no pasa nada por no saber cuál será la próxima meta en su vida, pues las respuestas llegarán cuando esté preparándose, anticipándose y poniéndose al día. Simplemente, céntrese en realizar un trabajo sobresaliente hasta el último momento en que esté trabajando en la empresa y no pierda de vista que el mejor premio de todos es la libertad. Abandonar su carrera puede ser la decisión más difícil que tome nunca, pero a veces no queda otro remedio. Es su vida y debe vivirla como más le plazca.

Conclusión: Su Reino de Valores Personal

Son numerosas las lecciones que Joanne Cini nos ofrece a lo largo de su libro, pero si tuviéramos que destacar las esenciales, aquellas que

nos servirán de guía en el camino, nos decantaríamos por las siguientes:

- Estamos trabajando con más ímpetu que nunca, pero tenemos que aprender a trabajar de una forma más inteligente con el fin de desarrollarnos y poseer una vida equilibrada.
- Podemos darles lo que nos piden y seguir siendo nosotros mismos.
- Ser competente es no ser mediocre. La excelencia es la única seguridad verdadera.
- Queremos que nos tomen en cuenta y que escuchen nuestras ideas, pero sin que nos consideren elementos desestabilizadores.
- Debemos buscar la forma más efectiva de comunicarnos con nuestro "campeón" de forma que escuche nuestro mensaje.
- Queremos amar lo que hacemos, sentirnos seguros y respetados, ser ascendidos por lo que hacemos.
- Queremos que nuestros directores sean inteligentes y que nuestros superiores pongan el listón bien alto y ellos mismos constituyan buenos ejemplos.
- Queremos que nos consideren actores, agentes de cambio, mentores y campeones.
- Queremos que un campeón en las altas esferas nos enseñe, confíe en nosotros y defienda nuestra causa.
- Queremos seguir las reglas, pero con la libertad de mejorarlas.
- Queremos ser agentes libres con posibilidad de ser contratados en cualquier momento, aunque estemos a gusto en nuestro actual puesto de trabajo y empresa.
- Queremos estar económicamente preparados para cualquier

imprevisto de forma que podamos lograr todo lo que nos proponemos hacer en la vida.

El mantra en el que se resumen todas ellas es que nos han contratado gracias a nuestras capacidades únicas y especiales y somos nosotros los que decidimos quién se beneficia de ellas. Al cabo del día, o de su carrera, podrá mirar atrás con la satisfacción de la labor bien cumplida. Las cosas que pensó que no podría hacer y luego consiguió, le hicieron más fuerte y más sabio, preparándole para afrontar mejor el siguiente reto de su vida, profesional o no.

Habrán tormentas y lucirá el sol, la gente entrará y saldrá de su vida, tendrá sus altibajos con las amistades, perderá y encontrará el amor, la economía florecerá o estará de capa caída, la tecnología continuará avanzando y mientras todo sucede, estaremos trabajando. Pasamos un tiempo considerable de nuestras vidas en el trabajo, por eso no podemos dejar que nuestra carrera profesional sea un simple medio para conseguir un fin: dejemos que se convierta en un medio para explorar y descubrir las pasiones y posibilidades que nos ofrece la vida. Encontremos nuestra verdad, conozcámonos a nosotros mismos, comprendamos el juego y demos lo mejor de nosotros para convertirnos en las personas que la empresa quiere conservar, pero siempre poniendo las condiciones.