

Eficientes Políticas de Personal

Entrevista a Inés Temple^(*)

Bueno básicamente mil gracias por estar acá. Para mí constituye un honor conceder esta entrevista para ANÁLISIS LABORAL, que es un medio de comunicación muy importante en el Perú. Yo creo que el reconocimiento que tiene se debe, en resumen, a su seriedad, pues ésta es un hito que muchos quieren alcanzar en el Perú. Gracias nuevamente y felicitaciones.

Ustedes cumplen 31 años y nosotros cumplimos 15. Este año DBM Perú se encuentra celebrando 15 años de operaciones en nuestro país, en los que hemos logrado convertirnos en la empresa de DBM más grande del mundo de habla hispana pero, además, somos también la más grande en nuestro sector. Esto nos llena de orgullo y constituye un gran reto seguir manteniendo no sólo nuestro crecimiento sino nuestros índices de calidad, que son también muy importantes y reconocidos. Hoy en día trabajamos con más del noventa y cinco por ciento del mercado peruano y pese a que tenemos competidores, hemos logrado mantener nuestro sitio. Trabajamos con dieciséis de las veinte empresas más grandes y dieciocho de las veinticinco calificadas como "Best place to work".

Asimismo, lo más interesante es que en estos años hemos logrado –aparte de las cifras básicas de ayudar a recolocarse a 3,300 ejecutivos, haber trabajado con más de 26,000 operarios y empleados en sus procesos de recolocación a nivel nacional para más de 550 empresas clientes– aportar al sector peruano algunos conceptos muy importantes como: Empleabilidad, Administración de Carrera, Outplacement (es decir trato respetuoso al que se va de la organización), Coaching Ejecutivo (siendo los pioneros en el Perú también), Marketing Personal (el concepto lo introdujimos nosotros hablando del tema por primera vez y hoy la gente es consciente de la importancia de actuar para elevar su nivel de empleabilidad), Salario Emocional, entre otros. En fin, todas aquellas cosas que pensamos nos han ayudado a aportar para que en el Perú cada vez se valore y se respete más a los trabajadores. Hoy el mercado lo hace necesario y urgente.

▲ **¿Puede relatarnos brevemente las características de su trabajo en outplacement, coaching, jubilación activa. En general en las políticas de personal que su organización promueve y lidera en el país?**

Nuestro trabajo en **Outplacement** comienza cuando las organizaciones deciden que se retire una persona –o un grupo grande de personas– de cualquier nivel (sea un alto ejecutivo o un solo operario). Principalmente ayudamos a la empresa a planear un proceso de salida que sea digno, respetuoso de la persona que se va, muy cuidadoso de su autoestima y su autoconfianza y, luego de ayudar a la empresa a hacer ese planeamiento, entrenamos a la persona que le va a dar el mensaje, el jefe directo, para que lo haga de una manera muy cuidadosa y no cometa los errores típicos que se cometen en estas situaciones. Una vez que el jefe termina de dar el mensaje, tenemos un consultor que desde ese mismo instante apoya a la persona a ventilar sus emociones, a enfocarse en la vida que hay después de la empresa y a empezar a construir su futuro.

El trabajo fundamental del Outplacement es ayudar a la persona que se quedó sin trabajo –sea que se quedó sin trabajo de inmediato o que va a salir en los siguientes meses (lo ideal sería que la salida no sea inmediata, ni forzada, ni apurada)– a construir una nueva identidad basada en su propia empleabilidad, desempeño, habilidades y competencias, viéndose como un proveedor de servicios a su empresa cliente. A esta persona nosotros le damos todas las facilidades logísticas y operativas para que se concentre en "trabajar a tiempo completo" en conseguir una nueva posición o montar un negocio propio si ese es el camino que finalmente escoge. En este contexto, el 18% optan por esto último, es decir por un negocio propio, en cuyo caso los ayudamos en su planificación, desarrollo del plan de negocio y lanzamiento de la operación, entre otros; y el resto van a recolocarse. En el caso de programas ejecutivos, el nivel de recolocación está por encima del 98%.



*Presidenta Ejecutiva de DBM Perú y DBM Chile.
Vice Presidenta del Directorio de Perú 2021 y de OWIT Perú.*

A los empleados, los atendemos en nuestro Centro de Empleabilidad donde les damos facilidades, asisten a talleres, mini talleres, y tienen consultores asignados; a los ejecutivos les damos oficinas completas, mientras que los ejecutivos senior tienen oficinas propias provistas de todas las facilidades del caso.

"El trabajo fundamental del Outplacement es ayudar a la persona que se quedó sin trabajo ... a construir una nueva identidad basada en su propia empleabilidad, desempeño, habilidades y competencias, viéndose como un proveedor de servicios a su empresa cliente".

En temas de **Coaching**, trabajamos en lo que es ayudar a los líderes a ser mejores. Solamente trabajamos con las personas más brillantes de las organizaciones, los más talentosos, no hacemos casos de Coaching remedial, pues pensamos que es difícil ayudar a cambiar a quien no quiere. Por ello trabajamos con aquellas personas que están muy comprometidas con su carrera y con su desarrollo, aquellos que son conscientes de que son capaces de moldearse a sí mismos y, por lo tanto, de ser mejores. El Coach lo que hace es acompañar a estas personas en este proceso de crecimiento especialmente de sus habilidades de liderazgo.

En el caso de **Jubilación Activa** trabajamos con aquellas personas que se encuentran muy cercanas al momento de su jubilación. Nuestro foco está centrado en dar a la gente un plan de vida, para sus siguientes treinta años. Mucha gente asocia la jubilación con el final de la vida útil. Para nosotros la jubilación es el comienzo de una nueva etapa, donde uno puede ser muy útil y seguir efectivamente aportando a la sociedad y a sí mismo, pero todo esto requiere un plan, el mismo que comprende elementos de trabajo, financieros, de salud, vivienda, de roles, de relaciones.

Principalmente nosotros promovemos una cultura de respeto a las personas, una cultura organizacional donde se valore el talento y se cuide a las personas de "Rey a paje". Es decir, que no solamente se privilegie a los grandes talentos, a los ejecutivos, sino que se entrene en liderazgo y cambio a los que nosotros llamamos «cabos y sargentos», es decir, a los jefes de los primeros niveles, de forma tal que la organización pueda ser íntegra y haya consistencia entre las cosas que predica o que dice y las cosas que hace.

▲ Dentro del mercado en el Perú, ¿qué tantas empresas se preocupan respecto a este tema?

Muy interesante la pregunta. Cada vez son más, por una sencilla razón. Así como quedó claro que ninguna empresa puede garantizar trabajo seguro a nadie y que la concepción del trabajo fijo hasta la jubilación es un sueño, todavía hay muchas empresas que tienen personal mayor al que respetan y con el cual quieren actuar responsablemente. Por lo tanto, cuando estas personas se retiran o están por retirarse, contratan nuestros servicios para ayudarlos a enfrentar esta situación de cambio tan importante de una manera más planificada y organizada. Trabajamos con mineras, empresas industriales, bancos y algunas empresas de otros sectores.

▲ Un cambio definitivo en las perspectivas de las políticas DBM en el país ha sido atender no solamente al segmento de ejecutivos, sino también al conjunto de trabajadores, especialmente en la difícil década de los noventa, ¿podría explicarnos el proceso y los resultados de esta decisión?

Desde nuestros inicios siempre hemos trabajado con empleados y operarios. Es más, en los primeros seis o siete años de la empresa nuestra facturación provenía fundamentalmente de trabajar con empleados y operarios debido a las privatizaciones, los grandes cambios, las reorganizaciones, las reingenierías que se dieron en esta década.

Lo que pasa es que el mercado nos ha conocido más por nuestra labor en el segmento de ejecutivos, pues cuando sale un gerente general o financiero resulta mucho más notorio, más visible. En el caso de operarios y empleados, como normalmente los programas son muy grandes o involucran a mucha gente, ha habido además un especial interés de las empresas en mantenerlos en absoluta confidencialidad y que no trasciendan, y nuestro gran éxito reside, justamente, en haber respetado ese lineamiento.

Hasta el momento hemos brindado servicio a 26 mil empleados y operarios y hemos trabajado los casos más difíciles a nivel nacional, en lugares muy complicados, sin que nunca haya habido una huelga o algún problema laboral de ninguna especie, lo que es un gran orgullo para nosotros. En la actualidad sí estamos trabajando más con el segmento de ejecutivos.

▲ De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los sectores de la actividad económica y las ocupaciones más exitosas que deberían ser apuntaladas por la oferta educativa, en nuestro país?

Es una pregunta amplia y complicada. Esto es siempre cambiante. Hace dos años la respuesta era diferente. Ahora vemos que las ocupaciones técnicas son las de mayor proyección de crecimiento y, por el contrario, las que la oferta educativa peruana ha descuidado más. Yo creo que por ahí viene el gran reto. A su vez, las ocupaciones tradicionales tienen una demanda bien cubierta y la oferta educacional está bien atendida. Pienso que las universidades en el Perú han hecho un gran avance, un gran progreso de ofertar carreras. Pero en el mando medio hay todavía grandes oportunidades.

▲ Y en sentido contrario, ¿en qué actividades y ocupaciones tenemos un exceso de oferta y es más difícil obtener empleo o se logra a partir de sacrificios salariales?

En aquellas carreras liberales tradicionales donde siempre ha habido un exceso de oferta. Creo que en el pasado, al tener menos desarrollo y menos especialización, las personas tenían menos de donde escoger. Actualmente hay mucha especialización profesional lo que permite que la persona se acerque más a su vocación y evitar esta sobre oferta en áreas en las cuales la demanda no ha crecido tanto.

▲ Y en cuanto a los segmentos de población, ¿cómo les va en sus posibilidades de empleo y salarios a los jóvenes, a las mujeres, a los provincianos? ¿Qué cambios se han dado o se avizoran?

Los jóvenes, con la tasa de crecimiento actualmente existente, no están teniendo mayores dificultades para colocarse, tal vez quienes sí la tienen son los jóvenes sin educación, ya que ésta es el factor definitivo para la colocación.

Las **mujeres** cada día tenemos menos dificultades. Aún más, las mujeres somos vistas en términos generales como muy trabajadoras, confiables, responsables y honestas, por lo tanto, hoy muchas empresas van dejando los paradigmas del pasado de que las mujeres son complicadas. En la actualidad el ser mujer es una ventaja competitiva en el mercado peruano.

En cuanto al segmento de los **provincianos**, actualmente las regiones en el país están creciendo muchísimo. Hay ciudades enteras (en la costa norte y sur) que están teniendo pleno empleo, donde se da escasez de mano de obra. Asimismo, en la capital, el desarrollo económico en los conos es tremendo. En realidad, el tema de vincular la menor oportunidad de conseguir trabajo con el lugar de origen del trabajador ya está desfasado.

Por todo esto pienso, como lo señalé anteriormente, que la oportunidad la tenemos con los mayores. Las empresas actualmente no reconocen el valor del aporte de la gente de más de 40 años, pese a que son personas que todavía pueden aprender y que a su vez generan mucho para la empresa porque son leales y más maduras, pero sobre todo, porque van a permanecer en la organización. Hoy que existe una batalla importante por el talento se invierte mucho en capacitar a los jóvenes –existen incluso empresas que capacitan gente sólo hasta los 40 años– sin tener en consideración que son éstos los que se van a ir, porque es la ley de la vida, y porque los jóvenes rotan muchísimo de trabajo. El mundo laboral ha cambiado y la rotación es muy alta. Un joven se queda en promedio tres años en una empresa. Por el contrario, una persona mayor, de más de 50 ó 60 años, se queda.

Las empresas actualmente no reconocen el valor del aporte de la gente de más de 40 años, pese a que son personas que todavía pueden aprender y que a su vez generan mucho para la empresa porque son leales y más maduras, pero sobre todo, porque van a permanecer en la organización.

Al respecto les puedo comentar que en DBM hay 6 personas que tienen más de 70 años, entre ellos tres consultores (uno de ellos el mejor en su especialidad) y nuestro gerente comercial quien está en su mejor año histórico. Esto nos lleva a afirmar que necesitamos educar el mercado en el Perú para romper el paradigma del trabajo vinculado con la edad. Hay gente mayor muy capaz que de hecho sigue aprendiendo y aportando muy por encima de lo que uno “esperaría” usando el paradigma anterior. Ese es nuestro gran reto, más aún cuando la tasa poblacional está descendiendo tanto.

▲ ¿Cuántos meses demora en la actualidad la recolocación de las personas?

Depende del salario, si una persona aspira a un mayor salario se va a demorar más tiempo en encontrar trabajo. Hace 18 meses la mediana estaba por encima de los cuatro meses, hoy en día la mediana con la que estamos trabajando está cercana a los tres meses.

De manera interesante, no sólo se ha reducido el promedio del tiempo de recolocación, vale decir la mediana, sino que las personas se están recolocando con la posibilidad de optar entre más de una alternativa; es más, hay varias que tienen dos y tres ofertas. Antes eso no existía.

¿Cuánto demora la recolocación de una persona? "Hace 18 meses la mediana estaba por encima de los cuatro meses, hoy en día la mediana con la que estamos trabajando está cercana a los tres meses".

Es un buen momento para estar en el mercado ya que así como hay mucha rotación de entrada en las empresas, también hay mucha rotación de salida, lo que hace que este año sea el de nuestro mayor crecimiento histórico. Las empresas están ajustando mucho los perfiles, elevando la rotación. El mercado peruano está empezando a comportarse con los niveles de rotación internacional.

▲ ¿Cuál es la relación entre las políticas económicas y las de personal? ¿En qué sentido afecta a las empresas especializadas en personal las crisis económicas y de ajuste, y en su caso, los periodos expansivos y de crecimiento?

Creo que como es obvio están muy vinculadas y las empresas especializadas de personal así lo saben, por lo tanto, todas estas empresas tienen un abanico de servicios, esto es, una oferta de servicios variada que les permite seguir vigentes cuando hay contracción del mercado laboral o cuando hay expansión, como se da actualmente. El trabajo y la economía están íntimamente ligados. Tanto así que el otro día nos contaba el Ministro de Trabajo, doctor Mario Pasco, que tradicionalmente el empleo crece a la mitad del ratio de crecimiento de la economía, por ejemplo, si la economía crece en 8%, el empleo crece en 4%; pero ahora las tasas de crecimiento en empleo están yendo a la par con las tasas de crecimiento de la economía. Lo cual es una muy buena noticia.

▲ ¿En qué grado son modernas las relaciones laborales en las empresas más grandes del país? ¿Llegan ahí las nuevas tendencias o se mantienen en los esquemas clásicos de confrontación? ¿Qué experiencias son destacables a favor o en contra?

Hay un gran cambio en la modernidad de las empresas nacionales, pues las multinacionales siempre han tenido sus propios códigos. Los grandes grupos peruanos, con algunas excepciones claras y conocidas, han desarrollado muchísimo sus áreas de recursos humanos. Algunas de ellas son organizaciones consideradas como excelentes lugares para trabajar, no solamente porque ganan reconocimientos sino porque hay un serio compromiso con las personas, con el clima laboral, con el desarrollo. Yo creo que los grupos peruanos han tenido avances muy importantes, como por ejemplo, el grupo Romero en muchas de sus empresas, así como el grupo Interbank, para mencionar dos de los más representativos a los que podemos reconocer por su importantísimo desarrollo en el tema de recursos humanos.

▲ Y de parte de los trabajadores, ¿hay una respuesta positiva?

Pienso que cuando las empresas son justas los trabajadores así lo reconocen. Cuando hay diálogo y hay comunicación, las cosas funcionan. Entonces, cuando la empresa es equitativa, es justa, trata bien, tiene una disposición para generar bonanza para todos y esto no sólo lo nota el accionista, sino también los trabajadores.

Los grandes grupos peruanos hoy en día se pueden medir con estándares internacionales en muchos de sus temas de recursos humanos. El cambio ha sido importantísimo.

Particularmente creo que el cambio más importante es que las empresas han podido manejar la fórmula del triángulo mágico: para que el accionista sonría, esté contento por los buenos resultados de su empresa, el cliente tiene que estar contento, pero para que el cliente esté contento y satisfecho, los empleados tienen también que estar contentos y satisfechos. No obstante, la responsabilidad de que los empleados estén contentos y satisfechos, comprometidos con sus clientes, es una responsabilidad que no es exclusiva, obviamente, del gerente general ni del gerente de recursos humanos sino de cada jefe que tiene supervisión de personas, porque para cada persona su jefe es la empresa y la empresa es su jefe. De tal forma que así como se dice que el 30% de las utilidades de una empresa están impactadas directamente por el clima, el 70% del clima está impactado por el jefe. En este contexto, pienso que esas empresas que mencionamos antes invierten en desarrollar actividades de liderazgo de jefes de todo nivel, inclusive del menor nivel como una manera no sólo de ser socialmente responsables sino de impactar en la satisfacción de sus empleados, clientes y, por lo tanto, accionistas.

El día que los microempresarios reconozcan o aprendan el impacto que va a tener en sus bolsillos el hecho que su gente esté bien pagada, que se le otorguen sus derechos laborales, es decir, que su gente esté contenta, ese día el microempresario dará un vuelco hacia la formalización y hacia el desarrollo.

▲ En el otro extremo, ¿cuál sería la posibilidad de desarrollar políticas de personal positivas a favor de los trabajadores de las masivas microempresas peruanas?

Lo más importante que podemos hacer por estas microempresas es educar al accionista, que es el propietario, en el impacto real que tiene en los resultados de su negocio el clima laboral en su organización, es decir, la satisfacción de los empleados, la cual viene, obviamente, de prácticas de recursos humanos que sean modernas y justas. Ya que a veces el microempresario que no ha sido formado o que no tiene necesariamente todos los conocimientos modernos, no establece una asociación directa entre la satisfacción de su gente y sus resultados. El día que los microempresarios reconozcan o aprendan el impacto que va a tener en sus bolsillos el hecho que su gente esté bien pagada, que se le otorguen sus derechos laborales, es decir, que su gente esté contenta, ese día el microempresario dará un vuelco hacia la formalización y hacia el desarrollo. Esa fórmula mágica no ha llegado todavía, por lo que tenemos que contribuir a educarlos.

▲ ¿Tienen los peruanos y peruanas capacidades y habilidades que los caractericen? ¿Cuál es el perfil del desempeño de un empleado peruano? En otras palabras, ¿qué hace más empleable a una persona y qué debe hacer una persona para mantenerse empleable?

Yo creo que los peruanos y peruanas tenemos un conjunto de características propias bien interesantes, pues somos muy trabajadores, muy creativos, sabemos hacer las cosas con pocos recursos, cuando es el caso, y si bien nos cuesta cambiar, podemos luego adaptarnos bien. El mejor ejemplo está en el enorme éxito que tienen los peruanos y peruanas cuando salen a trabajar a otros países. Donde vayamos somos reconocidos como buenos trabajadores, cumplidos, leales, en una palabra, buenas personas y eso es lo que nos define.

El empleado peruano bien motivado puede ser un trabajador excepcional. El desempeño viene directamente de las ganas de hacerlo. De esta forma, el trabajador peruano que además está comprometido con su familia, con la educación de sus hijos, si es reconocido en su trabajo puede rendir mucho más.

Yo creo que una cosa en la que los peruanos podemos ser mejores es en ser más generosos en el reconocimiento. Una cosa que nos caracteriza es que no somos tan generosos en reconocer el trabajo de los demás como podríamos serlo. Normalmente las empresas no reconocen el buen trabajo porque piensan que sus trabajadores se van a sobrar, van a rendir menos, van a pedir más dinero, o van a querer irse a otro lugar, encontrando miles de excusas para no hacerlo.

Conviene tener presente que cuando hablamos de reconocer el buen trabajo no nos referimos únicamente a pagar más, sino a brindarle a la gente el crédito que merece, el apoyo para que siga creciendo, valorando su esfuerzo al celebrar sus méritos, por pequeños que éstos sean, y hacerlo con frecuencia; mucha gente cree que el reconocer viene con el bono de fin de año. Reconocer es un acto de humano a humano donde lo que se da es aceptación y aprobación y eso es fundamental.

Por otro lado, lo que hace más empleable a una persona es su aceptación de que ella es la dueña de su destino laboral, pues de nosotros depende nuestra empleabilidad. Debemos, por tanto, ser conscientes que vendemos servicios profesionales, de tal forma que somos profesionales –todos, al nivel que sea, aunque no hayamos ido a la universidad– vendiendo nuestros servicios; que no se nos paga por ir a trabajar sino por generar logros y resultados y que, a su vez, es nuestra responsabilidad tener las competencias que el mercado exige, el desempeño que los empleadores requieren en la actualidad a niveles competitivos e internacionales –pues el estar en el Perú no es una excusa para no tener un desempeño competitivo a nivel internacional– y, fundamentalmente, desarrollar la inteligencia emocional.

Considero que para ser empleable es muy importante tener excelentes relaciones con otras personas, especialmente con el jefe, entendiendo que el jefe es nuestro principal cliente, sin embargo, la mayor parte de las personas complican su empleabilidad cuando entran en una relación adolescente con su jefe. Para ser empleables, aparte de las cosas obvias –como pueden ser conocimientos de cómputo, inglés a todo nivel, ser adaptable, tener una red de contactos vigente y actualizada, entre otros– es fundamental la actitud de ser pro activo en el manejo empresarial de la propia carrera, es decir, reconocer que somos nosotros los que vamos a mantenernos vigentes y cotizados en el mercado laboral, tanto para el empleador actual como para el que quisiéramos tener o el que vamos a necesitar tener más adelante. La empleabilidad es una actitud de responsabilidad con nuestra propia carrera.

▲ **¿Nos puede recordar sus mejores consejos prácticos para obtener empleo, especialmente para el segmento de jóvenes con muy poca experiencia? ¿Considera que se debe hacer un sacrificio salarial con tal de obtener empleo?**

Para el segmento de los jóvenes con poca experiencia el camino es claramente la práctica profesional. Hay gente que empieza a practicar desde muy joven, y ciertamente las prácticas no siempre son del todo gratas, pues no siempre se aprende tanto como uno quisiera o pudiera y normalmente son muy mal remuneradas, ciertamente, pero ese es el derecho a piso que uno paga para entrar a un sistema económico moderno.

Estas prácticas brindan la oportunidad de ganar experiencias, conocer personas y, fundamentalmente, que las personas nos conozcan y vean la calidad del trabajo que somos capaces de dar, del desempeño que podemos entregar. En realidad son la puerta de entrada para cualquier profesional.

▲ **En el caso de fusiones o absorciones de empresas, ¿cómo deben éstas manejar dicha situación frente a los trabajadores?**

La comunicación es fundamental. Aunque a veces una compra no se puede comunicar a tiempo por el tema de la confidencialidad, lo central en una absorción es bajar la incertidumbre, porque ésta desgasta, agota, confunde y desmotiva. Asimismo, es importante también que los directivos reconozcan el efecto del cambio en las personas, y que les den las herramientas para que puedan alinearse con la nueva organización, la cual deben conocer. Mantener el trabajo no es suficiente. Hay empresarios que dicen "pero si nadie va a salir, para que tengo que preocuparme".

Es muy importante, por tanto, validar lo emocional de este proceso de cambio, la incertidumbre, el temor, la inquietud, etc., porque esas emociones afectan a los trabajadores.

Finalmente, es vital darles a éstos la oportunidad de recomprometarse de manera consciente y no pensar que esto sucederá de manera automática por el simple hecho de que van a querer conservar su trabajo.

▲ **¿Se puede ser optimista respecto del futuro de un país que tiene casi la mitad de su población en condición de pobre? ¿En qué debemos fundamentar el optimismo?**

Me encantaría tener la respuesta, pero la pregunta es tan compleja que es difícil tener una fórmula; no obstante, yo sí soy optimista en relación al Perú. Creo que tenemos lo principal: el talento de las personas para poder resolver el gran reto de la pobreza extrema, sobre todo en las áreas andinas donde la gente no tiene acceso a la educación, al trabajo o a las oportunidades. Y en este sentido, el gran reto es lograr incorporar a estas personas a un sistema educativo positivo, dándoles la oportunidad de comprender los nuevos paradigmas, sin dejar de valorar las tradiciones o el pasado de tal manera que puedan sacar lo mejor del presente.

Considero que la madera de la que estamos hechos los peruanos es una madera muy noble y ese es el valor activo principal que tenemos, más allá de los recursos naturales, ya sean minerales u otros. La esencia del peruano es nuestro principal activo.

El día que empecemos a reconocernos en nuestra verdadera valía y tengamos una mejor autoestima colectiva no nos va a parar nadie.

Está "de moda" amar al Perú nuevamente, esa moda va a dar espacio a un reconocimiento cabal del gran país en el que vivimos, de lo que somos como nación, de lo que somos capaces de hacer, pues considero que es necesario que nuestros líderes trabajen fuertemente en la toma de conciencia de nuestra realidad y, por lo tanto, en nuestra autoestima. Esto funciona igual que en el trabajo: para que una persona que se ha quedado sin trabajo pueda reinsertarse, lo primero que tiene que hacer es volver a creer en sí misma, volver a confiar en que sí puede lograr lo que quiere y ponerse metas para lograr ese nuevo trabajo y trabajar activamente para conseguirlo.

En el Perú tenemos que empezar por eso, seguir tal cual esa misma fórmula, que empieza por reconocer nuestra valía y lo que somos capaces de hacer, valorando el ser peruano. Ese es el gran reto: la puesta en valor del peruano. Aquí en DBM es lo que buscamos al recolocar a las personas; y como nación es a lo que debemos aspirar.

▲ **¿Para cuándo va a aparecer su libro ¿Nos puede adelantar el título y algunos temas?**

El título exacto no lo hemos registrado todavía pero va a ser un libro sobre empleabilidad y marketing personal. Me encantaría contribuir a que más peruanos sean empleables y a subir el nivel de empleabilidad de los peruanos. Si puedo lograr eso con mi libro, aunque sea con una sola persona, estaría feliz.

▲ **Considerando su experiencia ¿qué de positivo y qué de negativo tenemos los peruanos y los chilenos?**

Yo creo que somos dos culturas diferentes y cada una, obviamente, tiene sus bondades y oportunidades de mejora. Una de las cosas que más nos diferencia, probablemente, es la forma cómo abordamos la realidad, por ejemplo, cuando un ejecutivo chileno se encuentra con otro el tema de conversación versa sobre lo bien que les va, sobre cómo están creciendo. Esos son sus códigos de comunicación; una vez que ambos se notifican el uno al otro de lo bien que están la conversación fluye como cualquier relación humana.

El peruano cuando se encuentra con otro peruano, casi por una costumbre social le cuenta lo no tan bien que le va. Antes era peor, pues frente a la usual pregunta: "¿Cómo estás?", la respuesta típica era: "fundido, pues hermano". Hoy que las cosas están un poco mejor, la respuesta para algunos es: "aquí pues, con el tiempo complicado, el tráfico, los problemas, la SUNAT". Entonces, cuando ya los dos se ponen de acuerdo en lo mal que está todo, fluye la relación.

Lo interesante de todo esto es que cuando peruanos y chilenos se encuentran se produce un desencuentro, porque el peruano escucha que al chileno le va muy bien y puede considerarlo arrogante. Por su parte, el chileno escucha que al peruano le va mal y puede considerarlo como menos exitoso, por lo tanto, lo mira para abajo, cuando en realidad no son sino códigos de comunicación. Esto refleja un tema cultural que podemos trabajar en ambos países, como vecinos y amigos que somos para lograr las metas comunes.

▲ **Muy agradecidos y quedamos a la espera de su libro. No dudamos que será un éxito.**