

# Marketing Personal con inteligencia emocional

## una oportunidad en el Mercado Laboral

### Resumen

*Este ensayo se origina en las experiencias obtenidas como docente universitario, facilitador de seminarios de Marketing personal y Coaching, así como la asimilada en el sector empresarial, se ha podido apreciar como un grupo significativo de personas teniendo un paradigma errado respecto al Marketing Personal, que lo vinculan exclusivamente a la apariencia física, no logran sus objetivos, desperdiciando excelentes oportunidades al no estar listos. Otros en cambio, a criterio del autor, toman el mejor de los caminos: el de transitar por los senderos del conocimiento de la Inteligencia Emocional; como diría Daniel Goleman (1977), "relacionarnos con nosotros mismos y con los demás" y aplicarlo estratégicamente al Marketing personal, desde una perspectiva ética, transparente; que les permite como parte de un Mercado de Recursos Humanos, lograr oportunidades en un Mercado Laboral que intensamente los busca. Se espera que el presente trabajo brinde orientación a quienes desean mejorar sus oportunidades laborales.*

**Palabras clave:** Marketing personal, Mercado Laboral, Mercado de recursos humanos. Oportunidad, Inteligencia Emocional.

### Abstract

*This essay was originated in the experiences as a university lecturer, facilitator of seminars of Personal Marketing and coaching, as well as the experience assimilated into the business field. The author has seen a significant group of people have a wrong paradigm about what it is involved in Personal Marketing, which is exclusively connected to physical appearance, do not achieve their goals, wasting great opportunities by not being ready. Others, however, take one of the right paths, the best, it is through the knowledge of Emotional Intelligence, Daniel Goleman would say (1977), "we relate to ourselves and others" and apply it strategically to Personal Marketing from an ethical and transparent perspective, allowing them to get opportunities in a Labor Market which looking for them intensively, and they as part of a Market of Human Resources want to be part of it. It is hoped that this present work contributed to whom want to improve their employment opportunities.*

**Keywords:** Personal marketing, Labor Market, human resources market. Opportunity, Emotional Intelligence.



Héctor Serrano  
Mantilla, Ing.<sup>1</sup>

Ciencias Administrativas y  
Comerciales  
hserranom@unemi.edu.ec

Recibido: Agosto, 2011

Aceptado: Diciembre, 2011



## INTRODUCCIÓN

La experiencia laboral administrando personal en el sistema financiero de nuestro país y la obtenida adicionalmente como profesor en la Universidad Estatal de Milagro ha permitido conocer detalles del comportamiento del mercado laboral y de recursos humanos, Idalberto Chiavenato (2002), en su obra *Gestión del Talento Humano* menciona: “Si el mercado laboral se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH), o mercado de candidatos, se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otro empleo. El MRH está constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas” [1]. Resulta hasta cierto punto paradójico en determinadas situaciones conocer que en el mercado laboral, varias empresas no pueden satisfacer sus requerimientos de talento humano para cubrir una vacante existente porque no cuentan con información de candidatos que presenten el perfil idóneo (conocimientos técnicos, habilidades emocionales) y en la otra “orilla”, el mercado de recursos humanos presenta un contingente de personas en una situación especial, como la de determinados estudiantes universitarios, profesionales o miembros de la misma organización que se encuentran preparados, que se vuelven atractivos para satisfacer la demanda. Parecería sencillo solucionar la situación presentada, pero no lo es, se requiere analizar una alternativa que permita optimizar la generación de un “puente” que brinde la oportunidad de conectar a las personas que ofrecen sus habilidades, conocimientos y destrezas a las oportunidades de empleo; esto es, captar en el menor tiempo posible al talento humano.

Durante la experiencia docente, han existido casos de

destacados estudiantes universitarios, algunos buscando un empleo u otros una promoción, que tenían paradigmas errados respecto del mercado de trabajo, los mismos que los limitaban. Por medio de la aplicación del Coaching se llegaron a varias conclusiones, entre estas, las de potenciar el perfil, complementando su proceso universitario con capacitaciones paralelas (por ejemplo, las ofrecidas por la Comunidad de Aprendizaje Continuo en la Universidad Estatal de Milagro), fortaleciendo y descubriendo competencias, aportando a su Know How (concepto que va más allá del “saber hacer” [2]). Las capacitaciones deben estar debidamente alineadas a los objetivos, complementando con un proceso de comunicación eficaz para “saber venderse profesionalmente”.

Con satisfacción se ha podido apreciar cambios de paradigmas que han permitido a varias personas obtener empleos, en otros casos, promociones, algunos inclusive **ahora tienen un nuevo problema, “el de escoger entre dos opciones de empleo”**, porque hicieron lo correcto, aplicaron las técnicas de Marketing personal pero vinculadas o relacionadas con la inteligencia emocional. El presente ensayo se enriquece con el análisis de varios casos reales que permiten evidenciar lo expuesto.

## DESARROLLO

Es necesario establecer las definiciones de Marketing, marketing personal e inteligencia emocional:

**Marketing**, según Philip Kotler (2004), “Es el proceso mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación e intercambio de bienes y servicios” [3].

**Marketing Personal**, según Ricardo Alcázar (2010) es: “Es el concepto que

*cada persona es capaz de proyectar de sí misma al resto de la sociedad, a través de las acciones de su vida, que son tomadas de su propio plan estratégico personal, creando valor al hacer felices a los demás”* “Es decir, no es vender una imagen, es ser uno mismo, porque la imagen proyectada debe responder a un plan estratégico personal, que tiene que estar siempre actualizado y es el resultado del entendimiento de muchas metas que se pueden alcanzar en la vida, con una visión clara que permita ejecutar la misión que tiene que cumplir, basada en valores éticos dentro de una definición sencilla y de sentido común que tiene la Ética: no hagas a otro lo que no quieres que hagan contigo” [4].

**Inteligencia emocional**, es un término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente por el psicólogo, filósofo y periodista Daniel Goleman, redactor científico del *New York Times*; **es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos, tanto propios como ajenos.**

En esencia, y de acuerdo con Goleman (1977), la *inteligencia emocional se mide por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás y constituye una forma distinta de ser inteligente.*

*Refleja el modo como nos relacionamos con nosotros mismos (hábitos de vida, costumbres, cuidados) y con los demás, incluyéndose en ella la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la capacidad de persuasión.*

**Es la cualidad humana que más contribuye a la excelencia en el mundo laboral y al funcionamiento óptimo de los individuos y equipos, disminuyendo**

costes en el tiempo, energía y dinero [5].

Como se observa, existe un vínculo en estas definiciones, relacionadas con la interacción de las personas, el Marketing personal busca modelar las percepciones que otros tienen de nosotros, esto como resultado de una acción estratégica que la debemos estructurar para captar la atención de nuestros clientes, implica “saber venderse” profesionalmente, siendo uno mismo, dentro de un marco ético. Mientras tanto la Inteligencia emocional, genera una reflexión y primero trabajar internamente, relacionarnos con nosotros mismos y posteriormente con los demás, como diría Stephen Covey, (2004) “de adentro hacia afuera” [6], trabajando con nuestras competencias emocionales, Daniel Goleman (2004) al respecto menciona: “Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” [7]. Como se verá más adelante, éstas se vinculan a las habilidades emocionales que directamente aportan al momento de proyectar el concepto de nosotros mismos e influenciar en las percepciones de los clientes.

En el presente trabajo se analiza como optimizar la aplicación del Marketing personal y sus diferentes herramientas apoyados precisamente en habilidades emocionales, cada uno de ellas asimiladas y direccionadas a aportar a nuestro plan estratégico personal, para lo cual es necesario primero confrontar lo que requieren los clientes de nosotros, en este sentido es válido lo mencionado por Daniel Goleman (2004) en su libro “La práctica de la inteligencia emocional”, al tratar lo que buscan los empresarios de sus nuevos trabajadores, menciona lo siguiente:

“En una encuesta de alcance nacional que trataba de determinar lo que demandan

los empresarios de sus nuevos trabajadores, las competencias técnicas concretas no eran más importantes que la habilidad subyacente para aprender el trabajo. Pero, además de esta cualidad, los empresarios enumeraban también las siguientes:

- **Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.**
- **Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.**
- **Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de quererse abrirse un camino y sentirse orgullosos de los logros conseguidos.**
- **Eficacia grupal e interpersonal,** cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- **Eficacia dentro de la organización,** predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo” [8].

A lo mencionado por el Dr. Goleman, se debe agregar, que el sector empresarial requiere de la capacidad de forjar una comunicación no verbal, asimilando el mensaje del cuerpo, ya que “el cuerpo habla”. Autores como Carmen González mencionan al respecto: “En realidad, solo una pequeña parte de la información global que emitimos procede de las palabras. De hecho, los investigadores han estimado que la contribución verbal no supera el 7%, mientras que el tono de la voz alcanza el 38%, y la aportación visual el 55%” [9], es una realidad que aporta a la generación de una comunicación eficaz.

**Habilidades prácticas de la Inteligencia emocional y su aprovechamiento en el Marketing Personal.**

Las habilidades prácticas

que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

- 1) **Inteligencia intrapersonal** (internas, de autoconocimiento)
- 2) **Inteligencia interpersonal** (externas, de relación) [10].

Goleman (2004), identifica al primer grupo como integrantes de las competencias personales y al segundo como parte de las competencias sociales, todo incluido de un contexto al que lo identifica como “El Marco de la Competencia Emocional” [11]. Al primer grupo pertenecen tres habilidades (Personales):

- a) La autoconciencia.
- b) El control emocional
- c) La capacidad de motivarse y motivar a los demás.

Al segundo grupo pertenecen dos habilidades (Sociales):

- a) La empatía
- b) Las habilidades sociales

Como se puede advertir por la amplitud de estas habilidades, la Inteligencia Emocional es útil en tiempos de bonanza, e imprescindible en tiempos difíciles [12].

A continuación se procede a analizar estas habilidades y enlazarlas con herramientas del Marketing personal a efectos de producir un proceso sinérgico que permita ampliar las oportunidades en el Mercado laboral:

#### Primer grupo: Personal.

**a) La autoconciencia:** Se vincula con la inteligencia Intrapersonal, según Goleman se relaciona con:

- **Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.**
- **Conciencia emocional:** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** Conocer las propias fortalezas y debilidades.

- *Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades [13].*

Anthony Robbins (2006) indica: *“¿Ha tenido usted la experiencia de estar en racha, la sensación de que nada podía fallarle?, ¿una temporada en que todo le sonreía? Seguramente habrá conocido también la experiencia contraria: los días en que más valía no haberse levantado. Sin duda recuerda usted las veces que falló en cosas que normalmente hace con facilidad, en que todo sale mal, todas las personas están cerradas y nada tienen arreglo. La diferencia radica en el estado neurofisiológico en que uno se halla. Hay estados que potencian (como la confianza, el amor, la seguridad interior, el éxtasis, la fe) que liberan fuentes inagotables de poder personal. Y hay estados que paralizan (como la confusión, la depresión, el miedo, la angustia, la tristeza, la frustración), y que nos dejan impotentes. Todos tenemos alternativas de estados buenos y malos” [14].* Adicionalmente como parte de un planeamiento estratégico personal se tiene que estructurar un: *“FODA personal, que se constituye en un análisis de factores positivos y negativos, con lo que una persona cuenta o lo que existen en el entorno, los cuales deberán ser analizados para una correcta toma de decisiones” [15].*

En esta primera parte es necesario concentrarse en la persona que toma la decisión de autoanalizarse, para determinar las causas de su rendimiento, una excelente herramienta podría ser la implementación de un FODA estratégico personal, conociendo sus Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, asumiendo la responsabilidad de las acciones y los resultados en el comportamiento. Se analizará el caso de una estudiante que tomó la decisión de evaluarse empleando

una serie de test para conocer su potencial, precisamente para determinar sus fortalezas y debilidades, de esta manera ella podría aprovechar la información obtenida, direccionándola a sus oportunidades y reduciendo los niveles de amenazas, entre los test realizados se encontraba el de inteligencia emocional, uno de los puntos analizados fue los niveles de participación en equipo, para su sorpresa el resultado obtenido no fue el mejor, obviamente en primera instancia no aceptó el resultado como válido, su reacción inmediata fue restarle valides al test, porque por lo general ella obtenía las mejores notas cuando recibía la instrucción de realizar trabajos grupales, inclusive consideraba que lideraba los grupos, cuando se le consultó la manera como delegaba funciones, comentó que por lo general no trabajaba con todos los integrantes, porque no le brindaban la confianza necesaria, que sólo lo efectuaba con varios de ellos y en ocasiones con ninguno, entonces tomaba el control de toda la tarea, siempre enfocada a obtener la máxima nota, objetivo que se cumplía por lo general, posteriormente se analizó sus comentarios y se llegó a la conclusión que el test reflejaba su realidad, y que estaba correcto, reflejaba una debilidad al momento de trabajar en equipos, la alumna aceptó que tenía una debilidad, que le restaba oportunidades. Posteriormente, en las siguientes tareas asignadas había tomado la decisión de delegar y los resultados fueron excelentes, no solo vinculados con la obtención de una nota o calificación, implicando un cambio de paradigma, que le costó hacerlo, pero lo hizo. En el siguiente semestre, la estudiante quería conocer si su cambio se reflejaría en otro test de inteligencia emocional y el resultado arrojó una mejor posición de su comportamiento en equipo.

En otra ocasión, durante un seminario de Coaching al aplicar a los alumnos un test de escucha

empática, a varios le sorprendieron los resultados, durante la siguiente semana analizaron su proceso de comunicación y validaron los resultados con la práctica, reflexionaron que sus niveles no eran los mejores y bajaron en ello, inclusive alguno comentó que recibió elogios de amigos porque lo sentían más abierto, más flexible al momento de mantener una conversación. En ambos casos los alumnos culminaron generando mayor confianza en sí mismos, porque tomaron la decisión de conocerse e indirectamente aplicarlo a su FODA estratégico personal.

Actualmente, es posible tener acceso a diferentes tipos de herramientas como test de personalidad, y anticiparse a la información que obtienen las empresas cuando aplican esta herramienta de selección. Debe analizarla y de manera empática efectuarse la siguiente pregunta: *¿soy la persona idónea para cubrir la vacante que se registra?*

Como integrante del Mercado de recursos humanos, al aplicar esta habilidad emocional que implica el conocerse a sí mismo, se agrega valor al momento de responderse la pregunta: *¿Quién soy?*, implica mirarse al espejo y responderse de una manera consciente cuales son las cualidades personales que podrían convertirse en aportes específicos que pueda brindar al mercado laboral, inclusive en la generación de la propia Marca Personal.

Se entiende por Marca personal (Personal Branding): *“un concepto de desarrollo personal consistente en considerarse uno mismo como una marca, que al igual que las marcas comerciales, debe ser elaborada, transmitida y protegida, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito en la relaciones sociales y profesionales. El concepto surgió como una técnica para la búsqueda de trabajo sea por primera vez o sea como cambio de carrera o profesión.*

*Igual que los activos inmateriales de las organizaciones empresariales, la marca personal es un activo inmaterial que incluye, pero no se limita, a la apariencia externa y la impresión que se causa y permanece. También incluye la manera en que la persona se diferencia de los demás” [16].*

La autoconciencia contribuye al momento de planificar y realizar acciones para que cuando el nombre de una persona suene, las personas interesadas, esto es, los clientes, piensen en una cualidad o característica que se constituya en un aporte sustancial al trabajo existente, ascenso potencial o vacante a cubrir. Hoy en día las personas requieren adquirir “Marcas”, porque ante una incertidumbre es obvio que se acuda a una promesa confiable, lo cual brinda la asociación de un nombre con una excelente reputación; por este motivo, el tener un buen “nombre” proporciona beneficios y se tendrá ante los interesados puertas abiertas que a otros realmente les sería casi imposible obtenerlas, como producto de un acto consciente, dejando siempre una buena imagen, tomando decisiones, siendo proactivos, asertivos, sinérgicos y asimilando riesgos. Por ende, se menciona que en el ámbito profesional, la reputación personal, combinada con los rasgos únicos de personalidad de la persona y direccionados estratégicamente para alcanzar éxitos se lo puede identificar

como su “Marca Personal”.

**b) El control emocional:** O autorregulación, se vincula con la inteligencia Intrapersonal, según Goleman (2004) se relaciona con:

- *Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.*
- *Confiableidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.*
- *Integridad: Asumir la res-*

*ponsabilidad de nuestra actuación personal*

- *Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar cambios.*
- *Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información [17].*

Definitivamente esta habilidad estará presente en una de las técnicas de selección más utilizada como la Entrevista de Selección, antes de efectuar el análisis respectivo, se deberá asimilar lo mencionado por Idalberto Chiavenato: “La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, con base en éstas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos” [18].

Si la entrevista personal tiene un alto impacto en la decisión final respecto de los candidatos, se deberá contribuir a un proceso que beneficie al entrevistado. Analizando el caso de una alumna que durante sus exposiciones en clase estaban siendo afectadas por una muletilla, “palabra o frase que se repite mucho por hábito, en ocasiones llegando al extremo de no poder decir frase alguna sin ésta” [19]. Posterior a su primera intervención, se mantuvo una conversación con ella, el primer objetivo fue lograr la generación de una conciencia de la situación presentada, lo cual se logró, la alumna inicialmente no se había percatado del uso

de la muletilla, continuamente repetía la palabra “este, este” afectando su proceso de comunicación, la siguiente etapa fue la de generar un compromiso para eliminarla y se comprometió a tomar el desafío. En la siguiente jornada de exposición efectuó un trabajo impecable, la había eliminado y fue más allá todavía, demostrando una autoconfianza al comentarle a sus compañeros si ellos habían observado un cambio en su comunicación, la respuesta fue directa, alguien le dijo “ya no repites continuamente la palabra este, este”, y ella comentó que todo era cuestión de controlarse, de tener seguridad y de practicar para eliminarla, precisamente en ese momento se abrió un debate en clases, respecto de la comunicación en una entrevista de selección y el efecto que tiene una palabra que se repite mucho, la conclusión es que su efecto es negativo por lo tanto se debe generar un compromiso de eliminarla. Se sugiere consultar a las personas con quienes tenemos un mayor contacto a efecto de obtener información de ellos para conocer este tipo de debilidades, convirtiéndolas en una fortaleza en función de la oportunidad que brinda.

En esta habilidad emocional se agrega la confiabilidad, ser íntegros y responsables, no mentir durante la entrevista, por ejemplo al comentar sobre los rasgos de personalidad o competencias, se debe recordar que se está frente a un experto que puede descubrir los comportamientos insinceros del entrevistado, ejemplo, aseverar que le agrada la lectura y obtener como respuesta o requerimiento del entrevistador preguntas como ¿podría comentar sobre los últimos libros que leíste, coméntelo brevemente?, realmente no sería agradable responder de forma negativa. Se asume que el entrevistado cuando participa en un proceso de reclutamiento y selección de personal,

previamente investigó sobre el perfil que se está requiriendo y considera que aplica para el mismo, esto no limita que durante la entrevista se determine la existencia de una debilidad, se asume que esta no es de alto impacto, se sugiere en base a sus fortalezas la reconozca y genere un compromiso inmediato de trabajo en ella, lo cual es mejor a mentir y ser descubierto.

Por último, se debe recordar que los empresarios o el mercado laboral requieren de los potenciales aspirantes: adaptabilidad y capacidad para brindar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, los aspirantes deben mostrar flexibilidad y eliminar su lenguaje irracional; es necesario que reflejen apertura para conocer y aceptar que puede haber posiciones diferentes que deben respetar, durante la entrevista en algunos casos el entrevistador efectuará preguntas para determinar si cuenta con esta habilidad, recuerde que a las empresas no le interesa contratar personas inflexibles que registran continuas barreras al cambio.

En alguna ocasión, durante una entrevista el entrevistado comentó que se sentía más cómodo con la denominación de “asesor comercial” que “vendedor”, o que el vendedor debe tener clara la idea de ser asesor de su cliente y no solo vender, sentía que el término “asesor” era holístico, le permitía asimilar la gestión comercial con un agregado o con su “toque” personal, lo que llamaría una atención personalizada, creativa e innovadora.

Finalmente es oportuno asimilar lo mencionado por Adler y Elmhurst sobre varios aspectos a tomar en consideración durante la entrevista y que se relacionan con la habilidad de la autorregulación:

*Durante la entrevista:*

- *Prepárese para las preguntas importantes.*

- *Conozca la organización y el empleo.*
- *Vístase para la ocasión.*
- *Responda a las necesidades del empleador.*
- *Sea honrado.*
- *Respalde sus respuestas con hechos.*
- *Conteste brevemente.*
- *Demuestre entusiasmo.*
- *Ensayar (previamente) una entrevista [20].*

Estos aspectos a considerar de igual manera se refieren a la habilidad analizada porque se puede actuar en ella, estar preparados, contar con una comunicación estratégica y una persona que se anticipa a determinadas preguntas, como: ¿Por qué te interesa trabajar en nuestra institución?, ¿Deseo conocer sus aspiraciones salariales? ¿Cuáles son tus metas profesionales en 2, 3 o 5 años? ¿Qué aspectos conoces y te agradan de nuestra organización?, ¿Qué representa para usted este cargo o ascenso al que aspira?, entre otras, es probable que maneje de manera óptima la situación presentada.

Aunque resulta duro mencionarlo, las organizaciones por lo general, contratan personal para satisfacer sus necesidades en primera instancia y en función de esta situación usted debe tomar una posición empática para responder a sus requerimientos, si usted analizó previamente lo que requiere la empresa, entonces está listo para responder a sus preguntas. En varias oportunidades los entrevistadores desearan conocer tu FODA personal e indagaran puntualmente sobre cada respuesta que brindes, solicitaran un soporte o respaldo sobre lo que mencionas, por ejemplo, “me considero una persona paciente”, puedes obtener como respuesta un requerimiento para que pruebes tu aseveración con un hecho puntual en donde se aprecie esta fortaleza, debes tenerla lista, caso contrario afectará

negativamente tu imagen en ese momento. Demostrar entusiasmo durante la entrevista agrada al entrevistador porque demuestra interés por parte del entrevistado, el entusiasmo se puede reflejar en su lenguaje corporal, debe ser positivo y contagiarlo, evite los rasgos faciales de tensión, practíquelo, utilice un espejo. Y de manera general se recomienda que ensaye la entrevista, obtenga información de otras personas que han tenido o han experimentado una entrevista, posteriormente usted puede solicitar apoyo a una persona que conozca de la misma y ensaye los diferentes aspectos, como contestar las preguntas, el tono de su voz, no hablar demasiado, solo lo necesario, desempeñe su rol exclusivamente, usted es el entrevistado, no haga preguntas a menos que le soliciten hacerlas y si lo hacen, debe estar preparado de los potenciales temas a consultar.

**c) La capacidad de motivarse y motivar a los demás:** Daniel Goleman al referirse a la habilidad de Motivación menciona que esta comprende:

- *Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.*
- *Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.*
- *Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.*
- *Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos [21].*

La motivación se vincula al proceso de saber venderse, desde una perspectiva intrapersonal debemos decir que “nosotros nos merecemos ese trabajo”, durante una entrevista no se tiene que dudar en decir: “Realmente estoy preparado para este trabajo, deseo contribuir a él”.

Stephen Robbins, respecto de la motivación menciona. “*Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales*” [22]. Existe un estrecho vínculo en los términos intensidad, dirección y persistencia, el tratar de manejarlos separadamente no brinda un resultado positivo, ya que no necesariamente la intensidad por sí solo beneficia, no es cuestión de elaborar la hoja de vida y salir agresivamente a las calles a visitar dos, cuatro, cinco o diez organizaciones a “dejar el curriculum”, es imprescindible empezar con un “fin en mente” como lo menciona Stephen Covey (2009): “*Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta*” [23]. Habiendo respondido a la pregunta ¿Quién soy?, ¿Dónde estoy?, debe definir objetivos que “motiven”, que lo “movilicen” para alcanzarlos, el desaparecido Facundo Cabral en una de sus frases decía “El que hace lo que ama está benditamente condenado al éxito” [24]; lo expuesto se vincula con otro hábito de Covey, “Establezca primero lo primero”, es decir: metas u objetivos que respondan a preguntas como las siguientes: ¿Deseo trabajar en esta empresa porque conozco que puedo aprovechar al máximo mi desarrollo profesional?, ¿deseo ascender en mi actual puesto de trabajo?, ¿deseo que mis clientes (jefaturas) tengan otra percepción mía?. Las metas deben ser desafiantes, más no imposibles, esto implica un riesgo calculado.

La combinación inicial de intensidad amalgamada con la dirección que beneficie y permita aprovechar las fortalezas e identificar las debilidades para trabajar en ellas, evitará resultados no deseados, entonces se deberá recabar información para mejorar, citando como ejemplos: el lenguaje corporal, tono de voz, la estructuración de la hoja de vida, la falta de experiencia ante un entrevistador agresivo o competir con otra persona que contaba con un perfil más cercano al puesto requerido, no estar vestidos de acuerdo a la ocasión, demostrar temor, ser inflexibles, entre otros. No se admite bajar los brazos, por el contrario, desde una posición proactiva, reconocer que hoy se cuenta con una nueva experiencia que agrega valor al Know How de cada persona. En este punto es donde precisamente actúa el tercer elemento, la persistencia, para hacer las cosas cada vez mejor.

La persistencia permite aprovechar las oportunidades que otros no pueden ver, porque se persiguen los objetivos más allá de lo que otros lo hacen, no se duda en evitar las rutinas y buscar nuevos caminos, según Goleman (2004) las personas dotadas de optimismo: “*Operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso y consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales*” [25], Covey (2009) utiliza una excelente herramienta para determinar en que debe invertirse el tiempo al momento de enfrentar un problema, los identifica como círculo de influencia y círculo de preocupación; en los círculos de influencia se ubican todas las situaciones en las que se puede actuar, y en el círculo de preocupación las que no se tiene control, si sabe que va a llover, no se puede hacer nada ante esta situación, pero si se podría tomar la precaución del caso para evitar mojarse, como utilizar un

paraguas. Por ende, si conoce que el entrevistador utiliza un estilo agresivo de comunicación, evite decir que se tiene “mala suerte”, hay que estar preparado para manejar una comunicación con este componente. Una excelente técnica, es la escucha empática, dejar que la otra persona hable primero, no defender de manera apasionada un tema, demostrar temple, quizás él está midiendo su nivel de paciencia y flexibilidad. Imaginariamente grafique un solo círculo al que llamará círculo de preocupación (se da al pensar que no puede hacerse nada frente a un problema), ahora integre dentro de ese círculo a otro, el círculo de influencia; si trabaja en todo lo que puede influir y limita a la mínima expresión lo que no puede controlar, se observa que el círculo de influencia crece y cubre casi en su totalidad al de preocupación. En realidad son pocos los eventos en los que no puede hacerse nada, el resto es suyo. Un estudiante comentó durante una clase: “A Dios solo le pido salud, porque el resto es mío”. Al respecto Covey (2009) menciona: “*Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre alguna de ellas no tenemos ningún control real, y con respecto a otras, podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un “círculo de influencia” más pequeño*” [26].

Segundo grupo: Social.

**a) Empatía:** Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

- *Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vistas de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.*
- *Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesida-*



des de los clientes.

- *Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.*
- *Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo* [27].

En la segunda etapa, de interacción con las personas, conviene afinar nuestra comunicación. Previo a puntualizar en donde se canalizará esta habilidad, es necesario analizar la siguiente definición de empatía “Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él” [28]. El conocimiento y dominio de la empatía se influyen favorablemente en la entrevista de selección.

La empatía permite entender la posición de otras personas, captando sus sentimientos, sus puntos de vista, analizar desde una perspectiva macro hacia una micro (o de lo general a lo particular), es decir, si se está interesado en conseguir un empleo en una empresa, lo primero por conocer es su cultura organizacional, Robbins la define como “Sistemas de significados compartidos por los miembros de una organización” [29]. La cultura organizacional puede brindar la oportunidad para conocer previamente el contexto en el que se podría llevar una entrevista de selección, independientemente de quién lo va a entrevistar, por ende es necesario estar al tanto de información valiosa para la empresa, como la Misión, Visión, Valores institucionales, lo que opinan los clientes, sus competidores, proveedores o empleados. Quizás no se pueda obtener toda la información, pero una gran

porción de ella brindará un derrotero a seguir. Si observa que la empresa donde será entrevistado expresa formalmente su identificación con la excelencia en el servicio al cliente, la disciplina, rentabilidad, que valora la preparación profesional de sus colaboradores, entonces tendría argumentos para armar la estrategia y prepararse, sobre todo, analizar si está listo para aceptar estos potenciales retos o compromisos. En lo particular, sería ideal tener información de quien lo entrevistará, pero quizás esta información resulte compleja obtenerla, por eso se recomienda lo que en inteligencia social se califica como sintonización, que se lo debe aplicar durante la entrevista de selección, es necesario asimilar la siguiente información previamente: “La sintonización es la atención que va más allá de una empatía momentánea y llega a ser una presencia completa y sostenida que facilita la afinidad. Le ofrecemos a una persona nuestra atención absoluta, y la escuchamos absolutamente. El estilo de hablar de una persona ofrece pistas sobre su habilidad subyacente para escuchar profundamente” [30], entender que el entrevistador direcciona la entrevista hacia un objetivo, conocer aspectos como: Personalidad, fortalezas y debilidades, si es idóneo para cubrir una posición determinada, si está listo para adaptarse a la cultura organizacional y al equipo con el que deberá trabajar, si puede repetir logros pasados, si cuenta con el temple, modalidades de contacto, liderazgo, entre otros. Empáticamente debe estar listo para solventar estos requerimientos, recuerde que su comunicación debe proporcionar calidad en sus respuestas, en donde controle la cantidad que habla, la recomendación es que participe solo lo necesario, responda las preguntas.

En días previos a escribir el presente artículo, una estudiante confirmaba lo expuesto, y

como resultado de este y otros argumentos, logró obtener empleo. Meses atrás tomó la decisión de presentar su hoja de vida en una organización para ser parte de un potencial proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que cuando lo hizo no se registraban vacantes, comentó que conocía detalles de la cultura empresarial a través de otros colaboradores de la empresa y que la misma guardaba una relación estrecha con la visión que tenía el administrador de la organización; se sentía preparada para afrontar el reto, porque entendía lo que a otros les costaba hacerlo, pues escuchó comentarios que criticaban aspectos como la disciplina, la excelencia y metodología con que se logran las metas en la compañía. Por el contrario, a ella le agradaba la idea de ser parte del equipo; si bien las entrevistas tuvieron su componente de tensión, el entender la posición de los entrevistados le llevó a una sintonización, compartía las opiniones y sobre todo demostró confianza al momento de asumir compromisos.

**b) Habilidades sociales:** Capacidad de inducir respuestas deseables en los demás.

- **Influencia:** Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- **Comunicación:** Emitir mensajes claros y convincentes.
- **Liderazgo:** Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- **Catalización del cambio:** Iniciar o dirigir cambios.
- **Resolución de conflictos:** Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- **Colaboración y cooperación:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- **Habilidades de equipo:** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas [31].

Las habilidades sociales se vinculan con la interacción de las personas, permiten influenciar en las percepciones que otros tienen de usted, aplicando procesos de comunicación sinceros que buscan la comprensión mutua, en este ámbito se la aplica a tres elementos del marketing personal: La hoja de vida, la comunicación verbal y la comunicación no verbal (o lenguaje del cuerpo).

La hoja de vida: Martha Alles (2009) menciona al respecto:

- Curriculum Vitae. *Expresión en latín que se podría traducir como "el curso de la vida."*
- CV. *Sigla profundamente utilizada como una abreviatura de curriculum vitae.*
- Hoja de vida. *Denominación en nuestra lengua, utilizada en España y varios países latinoamericanos.*

"Su curriculum debe ser "su mejor foto", es decir, deberá mostrar su mejor perfil, su mejor sonrisa, su mejor traje, pero debe ser usted; no puede mandar la foto de otro u otra que a usted le guste más que la de usted mismo" [32].

La hoja de vida es aquel documento de presentación personal, que presenta un resumen de la experiencia profesional y las competencias con las que cuenta. Uno de sus principales objetivos es conseguir una entrevista laboral, es necesario elaborarlo empáticamente, con el firme propósito de llamar positivamente la atención entre varias CV. A continuación se presentan algunas sugerencias que Alles (2009), menciona respecto de la elaboración del CV:

- *Utilice el modelo americano.*
- *Utilice el estilo cronológico.*
- *Prepárelo de manera descendente, es decir par-*

*tiendo del empleo actual último y de allí, los anteriores.*

- *Sea breve y conciso, así lograra poner toda la información en una sola página [33].*

Cuando se menciona el modelo americano se refiere a la hoja de vida concisa y que permite incluir toda la información en una sola hoja. Si no desea aplicar dicho modelo, entonces se recomienda hasta un total de tres hojas. El estilo cronológico implica dos alternativas, la descendente y la ascendente, el autor se identifica con el descendente, que comprende ubicar primero la información actual, como los de estudios alcanzados o que se encuentre cursando, obviamente primero deberían ubicarse los de cuarto nivel, si cuenta con ellos; caso contrario los de tercer nivel. De igual manera, respecto de la experiencia laboral, en varias oportunidades los estudiantes consultan como manejar este aspecto cuando no cuentan con la misma, si aplican para niveles junior, es muy probable que no refleje el peso o importancia, por ende se lo debería eliminar; en otros casos no se puede desperdiciar información como pasantías realizadas durante la etapa estudiantil.

Tomando como referencia la empatía, debe incluirse los cursos realizados de manera paralela a la preparación académica, si se está buscando aquel primer empleo y es de conocimiento que existe una posición o vacante en el área de servicios al cliente o call center, pues tendrá un alto impacto observar que se cuenta con cursos de Comunicación efectiva y servicios al cliente. Si existe una posibilidad de trabajar como asistente operativo, el haber aprobado Excel avanzado se convierte en un valor agregado. Si se está aspirando a una promoción y esto implica la posibilidad de

administrar personal, entonces seminarios como el de Administración de personal, Comunicación y resolución de conflictos, puede ser el factor que aporte.

Respecto a la ubicación de objetivos al inicio del CV, se coincide con lo mencionado por Martha Alles (2009), es un "arma de doble filo" [34], porque lo puede limitar.

Hay que dedicarle especial atención a la foto ubicada en la hoja de vida, la experiencia laboral ha demostrado que muchas personas no le brindan la importancia del caso, en algunas oportunidades se observan imágenes que demuestran informalidad, los caballeros inclusive utilizan camisetas y las damas falta (o exceso) de maquillaje. La foto es parte de la primera impresión, es común conocer de aspirantes que habían acudido a varios estudios fotográficos y que habían manifestado su deseo de obtener una "foto ganadora", que refleje seguridad, confianza y autoestima, luego de varios intentos, lo lograron.

La comunicación verbal: Se entiende por comunicación verbal al "intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales" [35]. Stephen P. Robbins al referirse a las funciones de la comunicación menciona: "La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información" [36]. Existen varias definiciones de comunicación, pero lo importante es saber utilizarla, y es precisamente donde se observan limitaciones, según Robbins, cuando hay comunicación en una organización se puede controlar de diferentes formas las conductas de otras personas, se aporta la motivación necesaria para que otras personas capten los mensajes, quienes integran la organización tienen

oportunidad para manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, y en última instancia aportan a la toma de decisiones al brindar la información requerida para tal efecto.

Para analizar el proceso de comunicación, se ha considerado el modelo propuesto por Adler y Elmhorst que se lo integra de la siguiente manera: *“Emisor-Mensaje- Cifrar- Canal- Receptor- Descifrar- Retroalimentación- Ruido y Contexto”* [37]. Dentro del marketing personal, se va a vender el mejor producto: “nosotros”, contándolo con un mensaje claro, sin dudar ya que puede afectarse la asimilación por parte del receptor, los autores de este modelo manifiestan que “Mensaje y significados no son sinónimos”; por ende, se requiere extremo cuidado al respecto. El proceso del cifrado tiene un alto impacto, escoger estratégicamente las palabras e inclusive mensajes no verbales para que el receptor, o quien recibe la comunicación logre descifrar o entenderlo. Recuerde que se está participando en un proceso de doble vía (retroalimentación), no sólo se habla, sino también se debe escuchar con calidad, lo que permitirá superar la diferentes barreras (ruidos), por último, no descuidar la importancia que tiene el contexto en donde ocurre la comunicación, pues le puede brindar oportunidades si está debidamente preparado.

*“Las palabras son los canales que transportan casi todas nuestras ideas a terceros. Sin embargo, a veces nos olvidamos de que sólo son eso, y de que muchas veces son imperfectos, es decir, que no son las ideas mismas”* [38]. Cuando los mensajes están incompletos o inconclusos, obviamente no serán captados o descifrados de acuerdo a los objetivos, por lo tanto, respecto al mensaje verbal es indispensable asimilar varias de las recomendaciones propuestas por Adler y Elmhorst (2005): *“Use palabras indubitables para que no haya*

*malos entendidos, Use la jerga sensatamente, Evite el lenguaje sesgado. Tenga cuidado con las palabras gatillo. Cuidado con el uso de femeninos y masculinos del lenguaje, afrontar los retos del lenguaje relativos al género”* [39].

Al encontrarse en una entrevista laboral aplique las habilidades de la autorregulación, empatía para evitar malos entendidos, optimice la capacidad de escuchar para responder correctamente las diferentes preguntas que le formulen, recuerde el contexto, lugar o situación en el que se encuentra, evite términos con significados dudosos que no permitan conocer de manera clara su posición; ante la pregunta, ¿quisiera conocer tu opinión respecto de nuestra empresa?, no debería responder con “es grande”, quizás lo que el entrevistador desea conocer es su opinión sobre su cultura organizacional y como usted se proyecta en la misma. El cuidado con el contexto donde se efectúa la entrevista tiene que generar en usted una investigación previa de la naturaleza de la actividad en donde se desenvuelve la empresa, la jerga o vocabulario especializado y su dominio puede demostrar su interés en participar en la empresa, por ejemplo, si se encuentra aplicando en una empresa del sistema financiero, no deben ser desconocidos términos como: Productos financieros, notas de crédito, notas de débitos, créditos (o préstamos), tasas activas, tasas pasivas, servicios electrónicos, banca virtual, entre otros.

Se recomienda además utilizar palabras objetivas, evitando términos que demuestren un sesgo emocional o información percibida de cierta manera. Definitivamente no agradan las personas que demuestran una tendencia a destacar la supuesta superioridad de un sexo frente a otro al momento de efectuar un trabajo. Durante la entrevista, inclusive se puede generar la existencia en el mensaje del entrevistado de términos conocidos

como “gatillo” ya que despiertan emociones tan fuertes en el entrevistador porque se siente aludido, se sugiere extremo cuidado al respecto.

La comunicación no verbal: En varias oportunidades se ha escuchado la frase “La primera impresión es la que cuenta”, cuando se tiene la oportunidad de conocer a una persona, se observa detalles como: Su mirada, tono de la voz, su aspecto, la manera de estrechar la mano (saludo), etc. Precisamente es parte de lo que se identifica como comunicación no verbal. Cheri Huber, dice al respecto: *“Sin ser demasiado conscientes de ello, enviamos constantemente mensajes no verbales a las personas que nos rodean y, a su vez, interpretamos lo que ellos emiten”* [40].

Stephen Robbins (2004) en relación al tema menciona: *“Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje. Ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, que abarca, movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.*

*Podría decirse que todo movimiento corporal posee un significado y que ningún movimiento es accidental. Por ejemplo, mediante el lenguaje corporal decimos “ayúdeme que estoy solo” o “déjenme, estoy deprimido”. Rara vez enviamos estos mensajes conscientemente”* [41].

Como se puede apreciar en el lenguaje corporal se fusionan las diferentes habilidades emocionales y la propia conciencia. En talleres de comunicación, determinados alumnos mencionan que al analizar aspectos como el tono de voz, la manera de saludar o las zonas territoriales, “descubren” como aprovechar

los de manera consciente, a su vez les permite controlarse o autorregularse cuando conocen de su importancia al momento de tener una comunicación eficaz. Precisamente el aprovechamiento consciente es fuente de una motivación que se logra con el compromiso de ser mejores y brindarse nuevas oportunidades.

Según Adolfo Lucas (2008) existen cuatro pasos a tener presente al inicio de una entrevista:

- *Entrar en el despacho con seguridad.*
- *Estrechar la mano al entrevistador con firmeza, pero sin fuerza.*
- *Mientras le damos la mano, mirarle a los ojos y sonreír.*
- *Saludarle de forma cálida:*

*“buenos días, soy..., es un placer conocerle” [42].*

Evite dar la mano con la palma hacia abajo, es señal de prepotencia y si lo hace con la palma hacia arriba implica sumisión.

Lo expuesto en el presente ensayo abre puertas para incursionar en los procesos de empatía, pues permite conocer a otras personas a través de sus percepciones reflejadas en su cuerpo como mensajero.

### CONCLUSIONES

Al tener una idea errada de lo que implica el Marketing Personal, vinculándolo únicamente a la apariencia física, las personas no están aprovechando una excelente herramienta que

les brindaría mayores oportunidades para el mercado laboral. Lo importante no es tratar de “vender una imagen” o “verse bien”, lo vital es “sentirse bien”.

El Marketing personal está estrechamente vinculado con la inteligencia emocional, en conjunto brindan la oportunidad para lograr autoconfianza, generar la autorregulación necesaria, saber motivarnos, entender a las personas desde una perspectiva empática y desarrollar habilidades sociales.

Dar una excelente primera impresión, ser los escogidos para cubrir una vacante, lograr un ascenso, son el resultado de “vendernos bien” (éticamente hablando); ya que contamos con un producto de excelente calidad: **Nosotros**.

### Referencias Bibliográficas

- [1] Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill, p. 91.
- [2] Charan, R. (2009). Know How Las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás. Bogotá, Colombia: Editorial NORMA, p. 5.
- [3] Kotler, P. (2004). El marketing de servicios profesionales. México: Editorial Paidós, p. 21.
- [4] Alcázar, R. (2010). Marketing personal. Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio <http://blog.apititus.pe/bienestar-personal-y-profesional/744/>.
- [5] Inteligencia Emocional. (2011). Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio <http://www.inteligencia-emocional.org/>.
- [6] Covey, S. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, p. 23-56.
- [7] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 46.
- [8] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 29-30.
- [9] González, C. (2004). El lenguaje del cuerpo. Barcelona, FAPA Ediciones, p. 3.
- [10] Inteligencia Emocional. (2011). Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio <http://www.inteligencia-emocional.org/>.
- [11] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 50.
- [12] Inteligencia Emocional. (2011). Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio <http://www.inteligencia-emocional.org/>.
- [13] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 50.
- [14] Robbins, A. (2006). Poder sin límites. Bogotá: Editorial Random House Mondanori Ltda, p. 60.
- [15] Foda Personal. Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio <http://www.slideshare.net/yostiria/foda-personal>.
- [16] WIKIPEDIA. Marca Personal. (2011). Extraído el 14 de agosto de 2011 del sitio [http://es.wikipedia.org/wiki/Marca\\_personal](http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_personal).
- [17] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 50.
- [18] Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: Editorial McGRAW-HILL, p. 119.
- [19] WIKIPEDIA. Muletilla. (2011). Extraído el 15 de agosto del 2011 del sitio <http://es.wikipedia.org/wiki/Muletilla>
- [20] Adler, R. Elmhurst, J. (2005). Comunicación Organizacional. México: Editorial McGRAW-HILL, p. 211-220.
- [21] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 50.
- [22] Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson educación, p. 155.
- [23] Covey, S. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, p. 132.
- [24] Frases de Facundo Cabral, citas, mensajes y. Extraído el 14 de agosto de 2011, del sitio [www.literato.es/frases\\_de\\_facundo\\_cabral/](http://www.literato.es/frases_de_facundo_cabral/).
- [25] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 176.
- [26] Covey, S. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, p. 113.
- [27] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 50.
- [28] Psicopedagogía. (2011). Extraído el 20 de agosto de 2011, del sitio <http://www.psicopedagogia.com/definicion/empatia>
- [29] Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson educación, p. 525.
- [30] Goleman, D. (2006). Inteligencia Social. México: Editorial Planeta, p. 132.
- [31] Goleman, D. (2004). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairòs, p. 50.
- [32] ALLES, M. (2009). Mi Currículum. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica, p. 7-9.
- [33] ALLES, M. (2009). Mi Currículum. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica, p. 13.
- [34] ALLES, M. (2009). Mi Currículum. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica, p. 15.
- [35] WIKIPEDIA. Comunicación. (2011). Extraído el 21 de agosto del 2011 del sitio <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>.
- [36] Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson educación, p. 155.
- [37] Adler, R. Elmhurst, J. (2005). Comunicación Organizacional. México: Editorial McGRAW-HILL, p. 9.
- [38] Adler, R. Elmhurst, J. (2005). Comunicación Organizacional. México: Editorial McGRAW-HILL, p. 9.
- [39] Adler, R. Elmhurst, J. (2005). Comunicación Organizacional. México: Editorial McGRAW-HILL, p. 76-86.
- [40] Huber, Ch. (2001). La primera impresión. Barcelona, España: Editorial Océano, p. 12.
- [41] Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson educación, p. 288.
- [42] Lucas, A. (2008). El poder de la palabra. Barcelona, España. Editorial Ariel, p. 124.