



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**GESTIÓN DE MARCA PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES. UNA
MIRADA EXPLORATORIA**

**TUTOR:
FERNANDO GIULIANI**

**AUTORAS:
LISBETH PEÑA
CLAUDIA SANJUAN**

CARACAS, FEBRERO 2018

Agradecimientos

María Fabiola Infante Ojeda, porque tu nombre también merece estar en un Trabajo de Grado.

A mi compañera de Tesis Lisbeth Peña, que sin su aporte no hubiera sido una buena aventura.

A Elio Zerpa por todas las oportunidades de crecimiento y formación.

A Julieta Caso, Fernando Giuliani, Rafael Ruiz, Anel Maldonado y Anayda Gutiérrez por ser profesores que recordare más allá de mi vida universitaria: gracias a sus aportes se debe mi desarrollo profesional.

A mi familia por acompañarme en cada paso.

Claudia Sanjuan.

A mi amiga Claudia, quien con su gran sabiduría le dio inicio y forma a este proyecto.

A quien con mucha paciencia y sapiencia nos guió desde el primer instante, creyendo en nosotras y acompañándonos en todo momento: Fernando Giuliani.

A mis amigas Andrea Mujica, Karla Montilla, Diana Escalona y María Delgado, por ser mi apoyo académico y personal.

A Sandra Alvarado, por regalarme un espacio en su vida, creer en mí y brindarme un hogar.

A mi padre, Marlon Peña, la persona más importante en mi vida.

A todos los que de alguna u otra manera me ayudaron desde que esta aventura comenzó (familiares, amigos y profesores).

Gracias.

Lisbeth Peña.

Gestión de Marca Personal en las organizaciones. Una mirada exploratoria.

Lisbeth Peña

lapenam92@gmail.com

Claudia SanJuan

sanjuan.claudiarebeca@gmail.com

Tutor: Fernando Giuliani

fernandogiuliani58@gmail.com

Universidad Central de Venezuela

Escuela de Psicología

Resumen

La Marca Personal es una técnica que tiene como finalidad establecer al individuo como marca propia y posicionarlo de acuerdo a sus intereses en un target particular. Recientemente, se ha implementado en las organizaciones como nueva modalidad de intervención en el personal, con el fin de potenciar las fortalezas de los trabajadores creando una percepción deseada en el equipo que le rodea, motivándolos a ejecutar cambios actitudinales y conductuales para lograrlo; sin embargo, son pocos los psicólogos y expertos conductuales que se han involucrado en el uso de la técnica. Así mismo, las intervenciones son autónomas respecto a cada facilitador, y se evidencia una falta de sistematización teórica y metodológica así como de evaluación y seguimiento que evidencie dichos cambios conductuales y actitudinales y de otros procesos e impactos asociados con el tema del manejo de la marca personal. Por ello, desde una metodología cualitativa y utilizando un diseño emergente, esta investigación pretende explorar, a partir del punto de vista de expertos en el tema, el uso de la Marca Personal como herramienta de intervención dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Marca Personal, Psicología Organizacional, Análisis de Discurso, Intervención Organizacional.

Personal Branding Management in organizations. An exploratory look.

Lisbeth Peña

lapenam92@gmail.com

Claudia SanJuan

sanjuan.claudiarebeca@gmail.com**Tutor: Fernando Giuliani**fernandogiuliani58@gmail.com

Universidad Central de Venezuela

Escuela de Psicología

Abstract

The Personal Branding is a technique that aims to establish the individual as their own brand and position it according to their interests in a particular target. Recently, it has been implemented in organizations as a new intervention modality for workers, with the purpose of enhancing the skills of the workers creating a desired perception in the team that surrounds them, motivating them to carry out attitudinal and behavioral changes to achieve it; however, few psychologists and behavioral experts have been involved in the use of the technique. Likewise, the interventions are autonomous with respect to each facilitator, and there is evidence of a lack of theoretical and methodological systematization as well as evaluation and follow-up evidencing such behavioral and attitudinal changes and other processes and impacts associated with the issue of personal brand management. . Therefore, from a qualitative methodology and using an emerging design, this research aims to explore, from the point of view of experts in the field, the use of Personal Branding as an intervention tool within organizations.

Key Words: Personal Branding, Organizational Psychology, Emerging Design, Intervention Tool.

INDICE

Agradecimientos	2
Resumen	3
INTRODUCCIÓN	8
I. SITUACIÓN PROBLEMA	10
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo General	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
II. ASPECTOS PSICOSOCIALES	16
2.1. Identidad Social	16
2.2. Categorización	18
2.3. Percepción, Categorización Social y Representaciones sociales	19
2.4. Imagen	23
III. EL MERCADEO: APROXIMACIONES CONCEPTUALES	27
3.1. Marketing: definiciones y modelos	27
3.2. Marca	29
3.2.1 Definición	29
3.2.2. Elementos de la marca.....	30
3.2.3 Sentido comunicacional de la marca	30
3.2.4. Comunidades de marca.....	31
3.3 Lealtad de Marca	32
3.4 Segmentación de mercado, Segmento de mercado y Mercados Meta	33
3.5 Posicionamiento	34
3.6 Diferenciación	36
3.7 Imagen: una perspectiva desde el Mercadeo	38
3.8 Intercambio Relacional	39
3.9 Planificación Estratégica	40
IV. MARCO METODOLOGICO	44
4.1 Aproximación paradigmática	44
4.1.1 Dimensión ontológica.....	44
4.1.2 Dimensión Epistemológica	45
4.2 Enfoque metodológico y tipo de investigación	45
4.3 Técnica de recolección de información	46
4.3.1 Diseño.....	47

4.4 Participantes	47
4.4.1 Muestra	47
4.5 Procedimiento	48
4.5.1 Fase Preparatoria.....	49
4.5.2 Trabajo de campo.....	49
4.5.3 Fase de análisis.....	50
4.6 Consideraciones éticas.	51
V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
5.1 Áreas de Aplicación	55
5.1.1 Ámbito Organizacional.	56
5.1.2 Relaciones Públicas.....	57
5.2 Fundamentos de la Marca Personal.	57
5.2.1 Posicionamiento.....	58
5.2.2. Elementos del Posicionamiento.....	59
5.3 Metodología para la gestión de Marca Personal.	66
5.3.1 Consideraciones iniciales	66
5.3.2 Paso a Paso	67
5.4 Contexto Organizacional.	70
5.4.1 Organización como espacio: áreas involucradas	71
5.4.2. Alcance de la Marca Personal dentro de la Organización	73
5.5 Procesos Involucrados	77
5.5.1. Cambios Personales.....	77
5.5.1.1 Cambios versus No Cambios	77
5.5.1.2 Motivación	78
5.6 Beneficios de la aplicación.	79
5.6.1 Beneficios Personales.....	79
5.6.2 Beneficios Organizacionales.....	80
5.7 Limitaciones.	80
5.7.1 Limitaciones de concepción.....	80
5.7.2 Limitaciones en la aplicación	81
5.7.3 Coincidencias de Criterio	82
5.7.4 Falta de Investigación.....	83
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	84
6.1 La Marca Personal como cuerpo de conocimiento	84

6.2 Respecto a la extrapolación de la Técnica de Gestión de Marca Personal a las Organizaciones	86
6.3 La Marca Personal y los aspectos Psicosociales relacionados:	92
6.5 Conclusiones Generales.	94
6.5.1 A nivel Organizacional.....	95
6.5.2 Respecto a los profesionales	96
VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	97
VIII. REFERENCIAS	99

INTRODUCCIÓN

La Marca Personal es una técnica que procura posicionar a las personas como su propia marca, estableciendo de qué manera quiere ser percibido por un grupo particular para generar influencia en ellos. Si bien es una técnica que nace en el área de mercadeo, donde ha generado resultados favorables cuyo estudio ha sido sistemático y demuestra los cambios que lo justifican, recientemente se ha observado que esta temática ha sido incluida en el mundo organizacional, extrapolándose de figuras públicas y conocidas, al personal trabajador de las empresas y organizaciones.

En el país, la globalización y las redes sociales han favorecido el desarrollo de la ‘Marca Personal’, por lo que el sector del mercadeo y publicidad, ha ampliado su campo de acción no sólo a figuras públicas sino al público general que desea impactar un mercado particular; ellos son asesorados para posicionarse en un sector de interés favoreciendo la consecución de sus diversos objetivos. En las organizaciones, esto no ha ocurrido de la misma forma, por el contrario, se han implementado intervenciones que invitan a movilizar la conducta de trabajadores, aplicando algunas herramientas básicas que les permitan poner de manifiesto sus cualidades y fortalezas para generar impacto en sus equipos de trabajo.

Expertos en el área afirman la falta de sistematización teórica y metodológica en el proceso de intervención o en la gestión de la Marca Personal, así como la poca intervención de los especialistas en conducta en el ambiente laboral dado que quienes aplican la Marca Personal en su mayoría no son psicólogos ni de formación afín en el área del estudio de conductas.

Por ello se hace relevante indagar acerca de esta nueva modalidad de intervención, que permita conocer qué se está promoviendo en las organizaciones y en los trabajadores de la misma, reconociendo el auge de la temática y proporcionándole estructura y soporte desde la psicología organizacional, a partir de teorías que sustenten la aplicación de esta intervención y los cambios que producen.

Para ello, el presente estudio el cual, bajo la perspectiva de la metodología cualitativa, utilizó la técnica de entrevista en profundidad aplicada a expertos en el tema permite esclarecer y comprender los procedimientos utilizados para la gestión de la Marca Personal, destacando además su relación con elementos teóricos propios de la psicología.

El primer capítulo contiene la situación problema así como la presentación de los objetivos, el segundo capítulo contiene el marco teórico, el cual contiene dos grandes apartados, uno específicamente para las teorías psicológicas que están directamente relacionadas con los procesos subyacentes en la gestión de la Marca Personal, y otro apartado con los conceptos más relevantes desde el marketing, los cuales permiten darle una direccionalidad inicial al análisis teórico de la gestión de la Marca Personal.

El siguiente capítulo, el marco metodológico, presenta una descripción del tipo de investigación, así como de la muestra utilizada, y además se describe de forma detallada el procedimiento realizado para realizar el presente estudio. Luego, se expone un capítulo para el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, utilizando categorías y sub-categorías para la explicación de los mismos así como su ordenamiento y clasificación. Posteriormente, tomando como base los resultados, se muestran las conclusiones del estudio y finalmente las limitaciones y recomendaciones

I. SITUACIÓN PROBLEMA

Silva (2011), en su reseña *¿Qué es el Branding?* explica que todo es susceptible a ser marca, ya que ésta simboliza una promesa de satisfacción. La “marca”, en inglés “brand”, como término proviene de la raíz germánica, cuyo significado era marcar con fuego, actualmente se conserva la analogía en el sentido de dejar “huellas” o “impresiones” en otras personas a través de la influencia.

Así, la Marca Personal supone una técnica para hacer de la persona, su propia marca. De acuerdo a diversas apariciones acerca del tema, el cual comenzó a tener visibilidad pública en revistas y periódicos, el desarrollo de la Marca Personal había sido limitado a una técnica empleada para la gestión del mercado en relación a los productos y servicios, sin embargo, recientemente en Venezuela, dados los procesos de globalización de información y el auge de las redes sociales, se ha popularizado el tema de la Marca Personal como herramienta para posicionar figuras públicas y no públicas, o aquellas que han conseguido establecerse a través de la implementación de esta técnica.

Dichas publicaciones en medios impresos, han dedicado apartados para difundir herramientas y secuencias de acciones para establecer la Marca Personal, así mismo, muestran como diversas personalidades, pertenecientes a diversas áreas como moda, cocina y salud han logrado consolidarse como “marca” en las redes sociales, aumentando considerablemente sus publicaciones y el número de usuarios que se suscriben a su página o le siguen en sus cuentas de redes sociales. De acuerdo a estas publicaciones, el uso de éstas constituye un elemento clave en el proceso del posicionamiento de la marca. Este tipo de publicaciones y sus contenidos, reafirman la popularidad de la temática y ponen en evidencia su relevancia para la actualidad. En este sentido, dentro de lo que ha sido el tratamiento del concepto de Marca en el mercadeo, ha habido dos elementos claves, el posicionamiento y la diferenciación de la misma.

Al respecto, en Estados Unidos, existe una plataforma de la industria de la visibilidad inicialmente desarrollada para artistas y deportistas para potenciar su

progreso, así como las industrias han demostrado un carácter individualista al convertir sus marcas como íconos norteamericanos y mundiales (Horvart, Kovaic y Trojak, 2015). Al respecto, Tom Peters (1997) en su escrito “The brand called you”, ya vislumbraba la relevancia de que el individuo se gestionara realizando sus fortalezas según un plan de acción que le permitiera posicionarse de acuerdo a sus intereses, el autor apunta que la marca personal es un proceso para definir elementos diferenciadores estableciendo al propio individuo como marca.

Respecto al respaldo teórico, desde al área del marketing se conocen diversas proposiciones como la teoría de Fournier (1998), mencionada anteriormente, las premisas de posicionamiento de marcas y diversos estudios del área de publicidad y mercadeo que validan y justifican la secuencia de acciones concretas que conforman el proceso para consolidar la marca personal, así como las herramientas a utilizar y los diversos mecanismos que favorecen la proyección del interesado en posicionarse como marca o generar la percepción deseada en cierto público al que desea impactar. Sin embargo, el escenario no está tan claro cuando se trata de relacionar la Marca Personal en el plano organizacional.

Según Elio Zerpa, psicólogo organizacional y consultor, la Marca Personal ha sido adoptada por las organizaciones como una herramienta adicional para potenciar las cualidades de sus trabajadores, justificando esta decisión en los diversos beneficios que obtienen los participantes relacionados a un cambio actitudinal y conductual que impacta en su motivación y se ve reflejado en sus formas de relacionarse, favoreciendo la percepción que otros tienen sobre el interesado. Esto, sin registros o evidencias que puedan demostrar el efecto de estas conductas.

Conversaciones preliminares para efectos de la investigación con Elio Zerpa, Alejandro Quiñones, consultor, conferencista y asesor financiero, y Ricardo Vallenilla, profesor de Marca Personal en el IESA, amplios conocedores de la materia, ratifican que particularmente en el escenario organizacional, recientemente han surgido algunos espacios donde la Marca Personal ha comenzado a figurar como herramienta para potenciar las habilidades del personal que faciliten la consecución de objetivos

organizacionales, al respecto comenta Elio Zerpa: “es innovador en cuanto a la forma de hacer intervenciones en la organización; estos tiempos hacen que algunas modalidades de intervención sean más favorecedoras que otras, y la gente tiende a identificarse más rápido”, “es un tema de cómo transmitirle los mensajes a los trabajadores, ese es el reto del asunto”.

El desarrollo de la técnica, sin embargo, en su mayoría, no es aplicado o dirigido por psicólogos; varios de los exponentes, poseen formación en áreas que no están relacionadas a los objetos de estudios de la psicología, tales como ingenieros, asesores financieros y arquitectos, al respecto explica Elio Zerpa en la conversación preliminar, que como no nace en la psicología, los primeros que implementaron la técnica “lo vieron como oportunidad, no con malas intenciones, ¡ojo!, sólo como espacios de necesidad, y realmente eso puede ser así, los psicólogos hemos dejados muchos espacios para la intromisión de otros profesionales”.

De acuerdo a gerentes y directores de las áreas de Recursos Humanos de diversas organizaciones venezolanas, las intervenciones de Marca Personal se están realizando bajo la modalidad de conferencia y talleres o sesiones grupales. Al respecto, las entrevistas revelan que los contenidos se desarrollan con varios elementos diferenciadores, lo que evidencia la falta de un modelo único para la ejecución de la Marca Personal.

De acuerdo a las conversaciones preliminares con los expertos mencionados, en el ámbito organizacional no se registran las intervenciones ni se lleva a cabo un seguimiento a las acciones dada la naturaleza de la modalidad de intervención, ya que supone sólo un espacio para presentar la técnica e invitar a los trabajadores a utilizar sus fortalezas como elementos de promoción de su marca personal, así como interesarse por la percepción de sus compañeros y equipo de trabajo para generar que otros lo vean de la manera que el trabajador desee. Sin embargo, Zerpa comenta que “esto no constituye un proceso acompañado, donde se establezcan acciones progresivas de cambio”.

De acuerdo a esto, las intervenciones organizacionales constituyen un hecho aislado, sin unificación de criterios, invitando a los trabajadores a actuar de manera distinta, y

ésta no está definida como “manera distinta” en términos claros, ya que, en general, se les invita a actuar desde sus fortalezas para que sus compañeros, jefes y subordinados lo vean de la forma que quiere ser visto, comenta Elio Zerpa al respecto de las intervenciones.

En este sentido, hasta el momento, no se evidencia un cuerpo teórico desde el área de la psicología organizacional que respalde estas intervenciones utilizando la Marca Personal como técnica, sin embargo, desde el área del marketing, se ha ido desarrollado la técnica de Marca Personal para realizar intervenciones y lograr el posicionamiento de las personas en un entorno dado.

Susan Fournier (1998) estableció ciertos principios en relación al Branding Relacional, donde plantea que esta corriente es el paradigma por excelencia para lograr vínculos efectivos entre el consumidor y la marca, orientando a los participantes de la técnica a desarrollar con su público “consumidor”, relaciones positivas y con significado, de manera que puedan ser perdurables en el tiempo y sean asociados a elementos positivos entre los consumidores, propagando la relación entre ellos respecto a la marca. Para ello, parte de la teoría psicológica asociada a procesos motivacionales, donde los significados mencionados se asocian a las necesidades de los consumidores, y a la intención de mantenerse conectados con la marca, constituyendo vínculos densos entre éstos y el representante de la marca, en este caso, quien ejecute la técnica de Marca Personal. Sin embargo, desde los principios de la psicología organizacional y los procesos que le conforman, no se ha evidenciado dicha solidez que sustente la implementación de la técnica en este contexto.

Un ejemplo de la aplicación de esta técnica en la actualidad ha sido en MAPFRE, reconocida empresa trasnacional, del área de seguros cuya casa matriz se ubica en España, dedicó parte de su formación on-line a promover el Personal Branding en sus trabajadores, suministrando información sintetizada acerca de la nueva tendencia y el impacto que ha generado en las organizaciones en ese país.

En Venezuela, sin embargo, de acuerdo a los comentarios de los expertos y gerentes de algunas organizaciones relacionadas al sector bancario y de seguros, se evidencia con

preocupación que las intervenciones de Marca Personal no son ejecutadas en su mayoría, por psicólogos o expertos conductuales, lo que conduce a la implementación indiscriminada de un conjunto de acciones y aplicación de herramientas bajo la titulación de Marca Personal en ambientes laborales, considerando además, que esta aplicación no es uniforme y responde a la dinámica propia de cada facilitador lo que puede comprometer la validez de la técnica y las consecuencias generadas en los participantes y la organización. Respecto a la revisión bibliográfica, se evidencia una ausencia de respaldo teórico que justifique los cambios conductuales y procesos organizacionales adjudicados a la Marca Personal en entornos laborales, adicionalmente no se conoce la existencia de una data de evaluación que evidencie estos cambios de manera fáctica dado que no se ha implementado algún sistema de seguimiento que avale el proceso de cambio.

Lo anterior, denota la necesidad de explorar el uso de la Marca Personal como herramienta organizacional en el país, ya que se desconocen los efectos que pueden provocar en los trabajadores este tipo de intervención, y el óptimo desarrollo organizacional, por lo que desde el área de la psicología organizacional, se debe establecer una aproximación a esta realidad, con el fin de esclarecer cómo y en qué condiciones se aplica la técnica, qué procesos intenta movilizar, cuáles son los mecanismos utilizados para ello; esto para delimitar si corresponde a modelos psicológicos, favoreciendo su aplicación ante los trabajadores y las organizaciones que decidan invertir e incursionar en esta modalidad de intervención. Adicionalmente, el estudio de la Marca Personal, si bien ha sido aplicado en diversas áreas como en productos y servicios, no ha sido estudiado en relación a la persona lo cual lo convierte en un tema novedoso y reciente.

Así mismo, corresponde a un desarrollo desde los psicólogos organizacionales para enriquecer la técnica así como los resultados individuales y organizacionales que el uso de la misma pueda generar. Por lo anterior, y considerando la relevancia que tiene para el avance de la comunidad científica del gremio de psicólogos en el área de la psicología organizacional, en tanto, aporta y proporciona nuevos marcos de acción que favorezcan el estudio de conductas bajo un contexto laboral, facilitando el bienestar de los

individuos en todas las dimensiones, dado su carácter innovador y que hasta el momento no se ha abordado argumentativamente desde un área fuera del marketing y la publicidad, es pertinente llevar a cabo una investigación donde se plantean las siguientes preguntas de investigación que pretenderán responderse al finalizar la misma: ¿Cómo se utiliza la de la Marca Personal en el marco de la Psicología Organizacional? ¿Cuál es la solidez teórica que sustenta la implementación de esta técnica en el contexto organizacional? ¿Qué procesos organizacionales y psicológicos se involucran en la aplicación de la técnica? Y ¿Cuáles son los sustentos teóricos de esta técnica?

1.1 Objetivos

En este sentido, se establecen los siguientes objetivos de la presente investigación:

1.1.1 Objetivo General

Explorar el uso del concepto Marca Personal en el ámbito de la Psicología Organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Comprender el uso de la Marca Personal como herramienta de intervención en Psicología Organizacional.
- II. Contribuir al desarrollo teórico relacionado al tema de la Marca Personal desde la perspectiva de la Psicología Organizacional.

II. ASPECTOS PSICOSOCIALES

Dado que el concepto de Marca Personal no es un concepto que ha sido trabajado desde el ámbito de la psicología, en este capítulo se discutirán los conceptos psicosociales que orientarán el trabajo y análisis teórico-conceptual del tema de la Marca Personal con la Psicología Organizacional. Esto no significa que los lineamientos teóricos planeados se adhieran necesariamente al análisis, se trata simplemente de un inventario conceptual que puede dar luces y direccionalidad inicial al enfoque del tema de estudio.

2.1. Identidad Social.

La Identidad Social se define como parte del auto-concepto del individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo social o varios de ellos, más el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia (Tajfel y Turner, 1989).

Estos autores explican que la Identidad Social asume dos tipos de funciones: de asociación y distinción, la primera asociada al carácter “idéntico”, “similar” o “compartido”, es decir, aquellos elementos comunes entre los integrantes del grupo; y la segunda, al carácter diferenciador, donde se resaltan aquellos elementos que permiten establecer distinciones y diferencias en el grupo de individuos y en relación con los demás grupos. Los autores agregan que la construcción social de la Identidad se inicia desde el mismo momento del nacimiento y continúa de forma dinámica en los procesos de socialización, donde el intercambio social es fundamental para el desarrollo de este concepto. Es a través de la interacción con los demás donde el individuo reconoce a los otros y se reconoce a sí mismo, al tiempo que se van construyendo y retroalimentando la identidad social y los roles sociales. En ese sentido, se puede decir que la persona existe en relación con los demás y con el contexto.

Por su parte, Berger y Luckman (1968) explican que la identidad se construye en la vida cotidiana y que esta es interpretada por los hombres, dándole un significado subjetivo para así construir una visión del mundo coherente. Este significado se

aprehende de una manera ordenada ya que así ha sido preestablecido por quienes la han experimentado previamente.

Estos autores establecen que la identidad se construye a partir del uso del lenguaje utilizado cotidianamente, ya que proporciona las objetivaciones necesarias y determinan el orden de las cosas a las cuales se les da sentido "...de esta manera el lenguaje marca las coordenadas de mi vida en la sociedad y llena de esa vida de objetos significativos (p. 37). Adicionalmente, establecen que la vida cotidiana también está compuesta por la experiencia inmediata y por aquellos fenómenos que no están presentes en el 'aquí ahora', esto significa que la vida cotidiana se experimentan en diferentes grados de aproximación y lejanía espacial y temporal.

Esta aproximación puede ser corporal o en zonas que no son accesibles de manera inmediata "... pero o bien no tengo un interés pragmático en esas zonas, o bien mi interés por ellas es indirecto en tanto puedan ser para mi zonas manipulativas en potencia" (p. 38). Es decir, que la creación de la identidad esta también determinada por aquellas experiencias en la vida cotidiana que son próximas al individuo y por las que no, como por ejemplo los fenómenos que tienen lugar en otro lugar espacial y temporalmente distintos al actual.

Otro de los aspectos importantes para la construcción de la identidad es la interacción con los otros. Berger et al., (1968) establecen que la realidad de la vida cotidiana es un mundo intersubjetivo, es decir, es compartido y creado con otros. Es imposible que la identidad se cree sin la interacción y comunicación continua con los otros. Específicamente:

Sé que mi actitud natural para con este mundo corresponde a la actitud natural de otros, que también ellos aceptan las objetivaciones por las cuales este mundo se ordena, que también ellos organizan este mundo en torno de 'aquí y ahora' de *su* estar en él y se proponen actual con él (p.39).

En líneas generales. La identidad se construye a partir de un conjunto de situaciones que dan orden al mundo externo y que esta tiene lugar en las interacciones con los otros ya que son estos quienes construyen a la par la realidad y dan sentido a todo lo que nos rodea.

Respecto a esto, resulta relevante para la Marca Personal la función diferenciadora de la Identidad, ya que el objetivo es establecer al individuo como elemento resaltante y diferenciador entre sus pares. Adicionalmente, la Marca Personal supone un intercambio constante y una construcción continua de las relaciones del individuo con el entorno donde desea posicionarse. Lo anterior se evidencia en lo expuesto por Fernández y Godrill (2015) quienes explican que la Marca Personal implica establecer valores diferenciadores que indiquen expectativas relacionadas a beneficios que obtendrá el consumidor o receptores, por lo que en la estrategia de gestión de marca deben prevalecer los rasgos distintivos capaces de atraer al grupo de personas de interés, otorgándole personalidad a la marca como elemento central para establecer conexiones emocionales con el público objetivo.

2.2. Categorización.

Turner (1985) explica la Teoría de la Categorización del Yo, la cual está basada en un conjunto de presupuestos que están íntimamente relacionados con el autoconcepto social, el cual es definido como el componente cognoscitivo o psicológico que hace referencia al “yo”, o conjunto de representaciones cognoscitivas que una persona posee y que sirve, entre otras cosas, para la comparación con los otros y para el proceso de interacción social. En este sentido, de acuerdo con esta teoría, el funcionamiento del autoconcepto es específico a una situación, debido a que se suele activar ante situaciones determinadas que generan también una imagen concreta del yo, entonces, cualquier autoconcepto particular suele generarse dependiendo de la interacción que exista entre las características del individuo y de la situación (Bruner, 1957 y Oakes, 1983 cp., Turner, 1985).

Es por ello que una representación cognitiva puede convertirse en una categorización del yo, en otras palabras, convertirse en un conjunto de creencias e ideas acerca de uno mismo y de los otros. Además, estas categorizaciones del yo se podrían clasificar de modo jerárquico ya que se generan distintos niveles de abstracción incluyendo clases o categorías del yo (Turner, 1985).

2.3. Percepción, Categorización Social y Representaciones sociales

Ibañez (2009) explica basado en Tajfel (1985) que la categorización consiste en un conjunto de procesos psicológicos que facilitan ordenar el mundo bajo esquemas de categorías, por lo que de acuerdo a la semejanza o diferenciación entre objetos, personas y acontecimientos, se agrupan estos elementos o sus atributos de manera común para conformar dicha categoría.

El proceso de categorización supone que pueden existir determinados objetos dentro de una categoría y a estos se les atribuyen características propias de dicha categoría, por lo tanto, las personas actúan en consecuencia como si dicho objeto, en efecto, poseyera todos los atributos que se supone poseen todos los demás objetos pertenecientes a una misma categoría aunque no se corrobore que así sea. Tal proceso de categorización afecta la percepción en tanto se distorsionan las características propias de una persona u objeto de tal manera que encuadren en una categoría y no se creen contradicciones al respecto.

De acuerdo a lo establecido en los elementos de diferenciación de la gestión de la Marca Personal, pareciera que ésta buscarse conformarse como categoría propia en las representaciones de la población, por lo que así, la Marca Personal constituye un proceso de categorización propio donde la persona que lo represente gozaría de un conjunto de atributos asociados a la misma.

Ibañez (2009) explica que todos los objetos que conformen parte del entorno sensorial del ser humano, están sometidos a un proceso de determinismo social que impacta su campo representacional, aunque a dicho objeto no se le determine funciones o valores sociales de manera explícita. En este orden de ideas, el concepto de representaciones sociales, parece pertinente para el desarrollo de la Marca Personal, en tanto que las representaciones sociales son un proceso y un producto, el cual constituye la interacción entre las personas.

Jodelet (1986, cp. Piña y Cuevas, 2004) señala que las representaciones sociales son un conjunto de información y conocimientos del sentido común acerca de personas, objetos, o acontecimientos y están representadas por ideas. Es decir, las representaciones sociales se utilizan para interpretar la realidad y establecer cuáles son las conductas

esperadas de un grupo hacia su entorno en relación al objeto representado, además, estas orientan y dan sentido a todo tipo de relaciones sociales ya que las personas realizan una reconstrucción individual y social de lo que les rodea.

Específicamente, la gran mayoría de las relaciones sociales, de las cosas u objetos que son producidos o consumidos, están impregnados de representaciones sociales ya que forman parte de una realidad individual y simbólica y que además define y da sentido a las relaciones que surgen en la cotidianidad (Piña, et al., 2004).

Ahora bien, las representaciones sociales son una serie de cogniciones y disposiciones afectivas que dan orden al pensamiento y que están formadas de aspectos tanto individuales así como de elementos sociales. En este sentido, una representación social consiste en una forma de conocimiento y que su función es elaborar la comunicación y comportamiento de los individuos dado que permite organizar los conocimientos y actividades psíquicas que permiten el intercambio entre personas (Moscovici, 1961).

Moscovici (1961) también establece que:

Si partimos de que una representación social es una ‘preparación para la acción’, no lo es solo en la medida en que guía el comportamiento, sino sobre todo en la medida en que remodela y reconstituye los elementos del medio en el que el comportamiento debe tener lugar (p. 32).

Por lo tanto, las representaciones sociales le da sentido y orden, no solo al pensamiento, sino también a las acciones o comportamientos y al mismo tiempo le provee a los individuos “...las nociones, las teorías y el fondo de observaciones que hacen establecen y eficaces a estas relaciones” (p. 32).

De acuerdo a Araya (2010) las representaciones sociales se estructuran como la respuesta teórica que resume un conjunto de opiniones, creencias y conocimientos de carácter compartido que son producidos por los integrantes de un grupo particular respecto a un determinado objeto social. Por tanto, el estudio de las mismas es determinante para entender la forma en que la sociedad estructura su cotidianidad, a lo que Moscovici (1979, c.p., Araya, 2010) denominó el conocimiento del sentido común. Respecto a esto, la elaboración social incluye elementos afectivos y simbólicos, lo que

impacta la conducta del individuo y determinará la manera en que los grupos sociales se comunican y organizan.

Según Guimelli (2004, c.p., Araya, 2010) esto conlleva par de implicaciones: la primera, las representaciones sociales incluyen un sistema relacional vinculado a la experiencia del individuo, y la segunda referente a dos componentes fundamentales para entender las representaciones sociales: cognitivo y social. El primero de ellos entiende al individuo como un ente activo que posee una estructura psicológica supeditada a una serie de reglas; y el componente social implica la práctica del proceso cognitivo de acuerdo a la estructuración social en la una representación se genera o se transfiere.

En una dimensión cognitiva, las representaciones sociales se establecen como una forma del pensamiento social que conceptualiza la realidad partiendo de los conocimientos anteriores, por tanto, es de orden dinámico ya que se entiende como el intercambio constante entre las personas y cómo entre ellas se comunican, y explican su realidad. En este orden de ideas, los objetos sociales son evaluados y explicados partiendo del discurso y las creencias del llamado sentido común, por lo que la representación social se constituye como el elemento de realidad siempre que el grupo social lo considere como real, así se facilita la producción de conductas y relaciones ya que crean valores, códigos y premisas de interpretación en el grupo social. El autor adiciona que las representaciones sociales fundamentalmente facilitan la interpretación de la realidad por relaciones simbólicas y los significados atribuibles a ello. (Guimelli, 2004 c.p., Araya, 2010).

Flores (2008, c.p., Araya, 2010) plantea que las representaciones sociales son procesos y contenidos a la par. Como proceso en tanto se genera determinada forma de adquirir y comunicar conocimientos, y a su vez este conocimiento constituye una realidad de creencias que son contenido en sí mismo. Ante esto se plantean tres niveles de análisis:

- La Información: plantea cómo están organizados los conocimientos que tiene un individuo acerca de un objeto o fenómeno social particular. Dado que se alude a la variedad de información se establecen criterios de cantidad y calidad de la misma, es decir: qué tanta información se posee y qué tan estereotipada es esta información.

- El campo de representación: se refiere al ordenamiento de la información e incluye las actitudes, imágenes, opiniones, vivencias y valores que son parte de la representación social.

- La Actitud: implica la expresión de la información y la práctica del campo de representación, por lo que constituye la estructura para regular la acción del individuo. Se entiende como la orientación favorable o desfavorable de la representación. Puede reducirse a elementos y reacciones emocionales incluso, si no existe información acerca del fenómeno social; es decir, una persona puede reaccionar positiva o negativamente ante un elemento social sin manejar información al respecto, por ello se considera una dimensión primitiva y de alta resistencia.

Moscovici (1979, c.p., Araya, 2010) establece que el surgimiento de las representaciones sociales parte de la construcción en sí misma, particularmente en momentos considerados de crisis o conflictos y responden a las necesidades de clasificar y comprender sucesos de alta complejidad, justificar acciones de un grupo contra otro y diferenciación social entre grupos.

Así el autor plantea tres condiciones para el nacimiento de las representaciones sociales:

- Información dispersa: la información para consolidar una idea de un objeto social nunca es suficiente y la existente no se encuentra organizada.

- Focalización: parte de los implicados en la interacción social, la persona o el grupo se focaliza dado que dicha interacción conmueve el juicio o la opinión.

- Presión a la inferencia del objeto definido socialmente: el entorno demanda una opinión o postura de la persona ante determinados hechos sociales por lo que se configuran juicios o acciones para responder a dicha demanda.

Lo anterior sucede ante el objetivo de no ser excluido del entorno social ante la necesidad de realizar inferencias, configurar opiniones y establecer un discurso rápidamente. Ahora bien, la representación como proceso significa reproducir en la consciencia otro u objeto social, no se reduce a hechos reproductivos sino de constante construcción y reconstrucción partiendo de la creación individual y el intercambio con

el colectivo. Se representa el objeto y el contenido del mismo y esto ocurre cónsono a las creencias y valores preferidos por el grupo en determinado espacio temporal.

Moscovici (1984, c.p., Araya, 2010) establece las características fundamentales para establecer representaciones:

Las características fundamentales para establecer representaciones consisten en que la misma siempre se trata sobre un objeto, es de carácter de imagen y puede intercambiar lo sensible y la idea, la percepción y el concepto. Además, tiene carácter simbólico y significativo, es constructivo y posee carácter autónomo y creativo. Ahora bien, para conformar la realidad social, se parte del proceso de objetivación y el proceso de anclaje, donde el primero consiste en concretizar lo intangible, por lo que se transforman conceptos abstractos en elementos tangibles. Tal es el caso de conceptos como amor y paz, las personas saben a qué se hace referencia y lo utilizan con regularidad aludiendo a un conjunto de ideas, atributos y expresiones conductuales de estos conceptos, los cuales son compartidos por el colectivo al que pertenecen, lo que constituye una transformación simbólica e imaginaria de los conceptos a los que se hace referencia.

El anclaje por su parte, hace referencia a la incorporación de los elementos en una red de categorías, lo cual ocurre de dos formas: incorporar el objetivo en un marco referencial existente y conocido o, hacer ese objeto instrumental para insertarlo en la dinámica social. El anclaje facilita los procesos de afrontamiento ante situaciones u objetos novedosos para la persona.

2.4. Imagen.

Diversos son los estudios que se han llevado a cabo en torno al concepto de Imagen dada la complejidad de su naturaleza y usos en distintas disciplinas, tal y como Villafañe (2006) señala “Pocos fenómenos humanos poseen la variedad que el universo de la imagen presenta. La multiplicidad de sus usos, de los medios que la producen, de las funciones que satisface, hacen de la imagen un macrocosmos difícilmente abordable desde una exclusiva perspectiva científica” (p. 26).

Esto se debe a que la imagen no se limita a la cotidianidad, sino que implica un conjunto de características y procesos que hacen de este un concepto complejo. Sin

embargo, dentro del campo psicológico, se puede decir que las imágenes poseen tres características que son estables “...una selección de la realidad, unos elementos configurables, y una sintaxis, entendida esta como una manifestación de orden” (p. 30), es por ello que todo fenómeno que pueda reducirse a estas tres características sin alterar su naturaleza, es considerado una imagen (Villafañe, 2006).

Adicionalmente, el estudio de la naturaleza de la imagen incluye dos procesos fundamentales, la percepción y la representación, los cuales son responsables de lo que Villafañe (2006) denomina Modelización Icónica ya que le dan a la imagen especificidad y distintividad, y este posee diferentes fases, en principio, el emisor realiza un análisis visual del mundo exterior, realizando un esquema pre-icónico el cual posee los rasgos estructurales más importantes del objeto representado. Esto se da, entre otros, gracias al proceso psicológico de percepción, el cual ayuda a la selección, abstracción y síntesis de los elementos de la realidad o de los rasgos que poseen los objetos.

En otras palabras y tal como explica Ibañez (s.f.) la imagen posee un aspecto visual o icónico, que le otorga a la misma, realismo y visualidad y por otro lado la imagen posee un aspecto mental donde yacen las representaciones mentales y las abstracciones.

Ahora bien, de acuerdo con Buner (2001, c.p. Pavón, 2017) la imagen personal se construye a partir de relatos sobre nuestra identidad, construida en diversos espacios y lugares y que son comunicados a través de diversos medios. Este concepto está íntimamente relacionado con la identidad ya que, si bien la imagen hace referencia a un aspecto físico, la identidad se refiere al aspecto psicosocial de esta imagen que es creada para dar orden y sentido al ‘yo’ a partir de las interacciones con otros (Castells, 2001).

El concepto de imagen también está relacionado como la percepción mental que tiene un receptor acerca de un objeto y también con la percepción deseada o herramienta utilizada por el emisor. En el ámbito organizacional, la imagen es definida como las características o atributos que las organizaciones desean que sus públicos conozcan de esta, es decir, es la percepción que la organización desea que los receptores tengan de sí (Capriotti, 2013).

En este sentido, la imagen o reputación en relación al receptor, se define como la percepción que tiene el público sobre la organización la cual está conformada por una

representación o esquema mental sobre la misma, y es el resultado de la interpretación que hacen las personas sobre una organización (Capriotti, 2013). Por lo tanto, la imagen, a diferencia de la reputación, es un instrumento de gestión empresarial para influir sobre los públicos y además, es una representación social en la mente del receptor.

Estas dos perspectivas no se alejan de la realidad de la gestión de la Marca Personal, ya que, el emisor (o quien utiliza esta técnica) utiliza su imagen como herramienta principal para mostrar las características o atributos que desean que su público receptor perciban y además, la imagen también es entendida como la representación mental que hacen los individuos sobre quien gestiona esta técnica.

En líneas generales, los conceptos tales como identidad social, categorización y representaciones mentales están íntimamente relacionados con la gestión de la Marca Personal, ya que, en principio la identidad social hace referencia al autoconcepto que desarrolla una persona a través de la interacción y la pertenencia a un grupo, y tiene que ver con la asociación y la distinción, elementos fundamentales dentro de la gestión de la Marca Personal, ya que una vez identificado el público objetivo, se establecen cuáles son aquellos aspectos similares entre el público objetivo y quien desea aplicar la estrategia de Marca Personal.

Adicionalmente, la categorización es otro de los conceptos claves ya que consiste en una representación cognitiva que permite clasificar la información del mundo circundante para darle orden y sentido y que además, en la gestión de Marca Personal, funciona como organización de la información que tiene el consumidor hacia un producto o personas.

Ahora bien, las representaciones sociales sirven para estructurar un conjunto de opiniones, creencias y conocimientos que son compartidos por un grupo de personas y que está conformado por un pensamiento social que permite conceptualizar la realidad así como clasificar la información, elementos que están inmersos en el concepto de categorización. Este es resultado de un conocimiento construido a partir de la interacción social, siendo el intercambio fundamental para crear las representaciones y así consolidar el pensamiento colectivo. Este concepto no se aleja de la gestión de la Marca Personal, ya que uno de los objetivos es procurar crear esa representación, en función

del conocimiento que se tenga sobre la persona que gestiona su propia Marca Personal, así como la valencia que se pueda generar en el público objetivo lo cual da como resultado el componente actitudinal o la aproximación hacia dicha persona.

Por su parte, el concepto de imagen, entendido este desde un punto de vista psicológico y social, constituye otro de los elementos fundamentales en la gestión de la marca personal, ya que entendemos la imagen como el conjunto de características perceptuales y representacionales que tiene un objeto o persona y que constituye el elemento principal de diferenciación dentro de la gestión de la marca personal.

III. EL MERCADEO: APROXIMACIONES CONCEPTUALES

El mundo del manejo de los productos y servicios que se ofrecen y distribuyen en las sociedades actuales, representa un conjunto de acciones planificadas orientadas a la promoción y la difusión de tales productos y servicios, casi siempre basadas en estrategias comunicacionales. En todo ello, coinciden conocimientos y disciplinas variadas, dentro de las cuales destaca también la psicología. Así, aunque el mercadeo como tal quizás no es considerado como una disciplina científica, es indudable que en él podemos encontrar aportes tanto de la psicología como de otras ciencias. En tal sentido, aunque el asunto de la Marca Personal está siendo enfocado más bien en el ámbito de la Psicología Organizacional, consideramos que dentro del mercadeo, podemos encontrar algunas pistas y vínculos que pueden ser de utilidad para enriquecer la perspectiva teórica y conceptual desde la cual estamos abordando el tema de la Marca Personal.

Con ese objetivo, es que a continuación expondremos algunos elementos relacionados con el mercadeo.

3.1. Marketing: definiciones y modelos.

De acuerdo a Asociación de Marketing Americana (AMA), el marketing es el resultado del conjunto de actividades empresariales que conducen el flujo de bienes y servicios desde el que los produce hasta el consumidor final (1960 cp. Rodríguez y Hernández, 2001). Esta primera definición resultó insuficiente para abarcar el área y sus actividades, por lo que en 1965 el departamento de marketing de la universidad de Ohio, formuló una definición más amplia y satisfactoria donde establece que es un proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza o satisface una demanda de bienes o servicios económicos, utilizando la comunicación, el intercambio y la distribución de dichos bienes o servicios (cp. Rodríguez et al., 2001).

Esta última definición resulta de vital interés ya que incluye la dimensión social de manera explícita con el término “intercambio”, el cual se convierte en elemento común y fundamental del marketing desde entonces. En este sentido, Kotler y Armstrong

(2013) definieron el Marketing como un proceso social en el cual las personas obtienen lo que necesitan a través del intercambio de productos que poseen un valor particular.

Es por esto que el concepto de marketing no solo hace referencia al acto de vender un producto, sino de satisfacer las necesidades de los clientes y además conciben el concepto de marketing como un proceso social donde existe el intercambio entre las personas y los productos.

Kotler, et al., (2013) establecen un Modelo simple del proceso de marketing el cual explica que en principio se debe entender el mercado y las necesidades de los consumidores, para luego plantear estrategias de marketing orientadas a los clientes creando relaciones con ellos y seleccionando y segmentando el tipo de clientes. Así, posteriormente, diseñar y llevar a cabo un programa de marketing que consolide el valor en sus consumidores (fijar precios, establecer la distribución de los productos y promocionarlos) lo que dará como resultado captar el valor de los mismos para así crear en ellos la utilidad del producto que se desea transmitir e incrementar las probabilidades de participación de los clientes en el mercado.

Así pues, estos autores explican que es primordial que las empresas trabajen en comprender las necesidades de los consumidores para así crear en ellos el valor y construir relaciones con ellos. Es por esto que se han estudiado variables relacionadas al marketing tales como necesidades, deseos y demandas, ofertas del mercado (productos, servicios y experiencias), valor y satisfacción, intercambio y relaciones y mercados, entre otros (Kotler, et al., 2013).

Además, de acuerdo a Kotler, et al., (2013), en el universo de las definiciones existentes de Marketing, se hacen comunes algunos elementos que se convierten en aspectos determinantes y que deben ser incluidos en toda definición para ser consideradas como tal, específicamente:

- El concepto debe incluir el proceso de distribución de la mercancía y el servicio que la marca ofrece.
- La demostración de un estatus social por parte del consumidor a través de la adquisición del producto o servicio ofrecido.

- El Marketing incluye todos los sistemas de gestión de la marca, por tanto su definición debe considerar elementos relacionados a cómo el producto o servicio, se convierte en un ingreso rentable para la empresa.

En líneas generales, el concepto de Marketing engloba las necesidades y deseos, valor percibido por los consumidores, los procesos de las empresas que ofrecen los productos y/o servicios, entre otros.

3.2. Marca.

3.2.1 Definición

El término proviene de raíz germánica y significa “marcar con fuego”. En el área del marketing se ha mantenido su significado como analogía para dejar “huellas” o “impresiones” en un determinado grupo de personas, y para lograrlo se gestionan una serie de acciones y planes que permiten relacionar dicha marca con productos, servicios, instituciones, organizaciones, entre otros.

El concepto de marca ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, en un principio (en la antigüedad) la marca comenzó por ser un signo, una cosa; luego, en la Edad Media la marca era percibida como un discurso para después, con el auge de la economía industrial, ser entendida como un sistema memorístico. Hoy en día, es conceptualizada como un fenómeno complejo, ya que engloba todos los aspectos antes mencionados. (Costa, 2004).

Costa (2004) señala que se trata de un fenómeno complejo ya que la marca posee un sentido sistémico, funcionando en reciprocidad con el público, los consumidores, la imagen de dicha marca, la comunicación, entre otros, por lo que hablar de un concepto unitario dejaría de lado otras variables y sus elementos intrínsecos importantes que la componen.

Por lo tanto, la definición de marca en la actualidad, es el resultado de las diversas concepciones que se le ha venido dando a lo largo de la historia, por lo que actualmente en efecto, son signos, discursos y sistemas de memoria, sin embargo, este concepto se

relaciona también con una identificación emotiva que genera en las personas y con un conjunto de variables relacionadas a la experiencia de conocer una marca. De acuerdo con Costa (2004) la relación entre la marca y la identificación emotiva parte del signo, para luego ser reconocido y luego ser asociado con un producto.

Cuando la marca se establece como símbolo, se hace referencia a que el primer mensaje simbólico que es considerado como 'marca' es un signo que establece explícitamente el elemento con el que posteriormente las personas se identificarán y además, hace referencia al significado o existencia de un producto.

3.2.2. Elementos de la marca

Uno de estos elementos importantes de la marca es su composición icónico-lingüístico, ya que las mismas están asociadas a expresiones verbales, llamadas nombres o "naming". También, poseen expresiones visuales tales como los logotipos, los símbolos asociados y los colores que las componen (Costa, 2004). Estos elementos hacen vida en un medio comunicacional, sin importar la naturaleza de éste, es decir, las marcas pueden darse a través de la radio, internet, correos, vías públicas, locales públicos, diarios, revistas, camisetas, automóviles, entre otros, ya que la marca, tal y como apunta Costa (2004) es el mensaje.

3.2.3 Sentido comunicacional de la marca

Otro de los elementos definitorios de la marca es el sentido comunicacional, es decir, el mensaje o lo que se pretende vender o mostrar, ya que, de acuerdo con Costa (2004) "...el discurso de la marca es una historia superpuesta a la realidad del producto" (p.16). Es decir, una marca tendrá significado en tanto posea un mensaje o un aspecto que sea distintivo y que además esté compuesta por un mensaje claro y que esté relacionado directamente con un producto. El discurso de la marca es, en efecto, lo que las personas perciben y se relaciona directamente con la interpretación y evaluación de la misma.

En esta línea, esta interpretación o experiencia que cada persona o consumidor tiene acerca la marca, se relaciona también con la imagen, o lo que se muestra de la marca en términos visuales, ya que es precisamente el aspecto definitorio y distintivo de las marcas y, si no fuese por esto, varios productos podrían parecer lo mismo en caso que la imagen no cobrara importancia (Costa, 2004). Un ejemplo relacionado podría ser el de dos cigarrillos que, de no ser por la imagen (marcas como Marbolo o Belmont) los productos podrían ser considerados como iguales, ya que no existirían los elementos distintivos en cuanto a lo que ofrecen en el mercado.

3.2.4. Comunidades de marca

Ahora bien, tal y como se mencionó anteriormente, el concepto de marca ha ido evolucionando con el pasar de los años, así como su relación con otros procesos psicosociales importantes que le dan vida e importancia a las mismas. Tal es el caso de las llamadas “comunidades de marca” las cuales son una expresión de las diferentes relaciones sociales que surgen a partir de un grupo de consumidores (Muniz, y O’Guinn, 2001; cp. García, 2005).

Esto quiere decir que, existen grupos sociales “... cuyos miembros comparten una lealtad intensa a una determinada marca comercial” (p. 259) por lo que sus intereses rondan alrededor de la identificación y actitudes generadas por dicha marca. Es por esto que los consumidores se unen, no solo con la marca, sino también entre sí “...según lazos de una solidaridad propia de quienes reconocen como semejantes. Es el caso de los grupos de ‘moteros’ de Harley-Davidson, de amantes de Machintosh, o de fans de un cantante de moda” (García, 2004). Es por ello que Muniz, et al., 2001 (cp. García, 2004) señala que la pertenencia a una ‘comunidad de marca’ tiene la función de esclarecer y puntualizar la identidad social a pesar que no se relacione directamente con status social.

En otras palabras, formar parte de una ‘comunidad de marca’ se traduce en pertenecer a cierto grupo que comparte gustos y opiniones acerca de un producto en particular y que además genera y da sentido a una identidad social, ya que los miembros

de esta comunidad participan en actividades o consumen un producto que los identifica con la marca y con otras personas lo cual no necesariamente está relacionado con un estatus económico o un estatus social.

En este sentido, las comunidades de marca demuestran que el consumo va mucho más allá de una relación unilateral entre la persona y el objeto-signo (marca), sino que se puede aprehender como una relación social ya que interviene también la construcción colectiva del significado de la marca (García, 2004).

3.3 Lealtad de Marca

La lealtad de marca se define como un proceso en el cual las personas o consumidores manifiestan sus preferencias por una marca y está conformado por elementos cognitivos y afectivos ya que, la lealtad está relacionada con un proceso psicológico de evaluación y toma de decisiones que conforman las actitudes y emociones respecto a una marca, lo que luego se convierte en comportamientos afectivos y repetitivos de compra. Así, la lealtad es consecuencia del comportamiento repetitivo de la acción de compra bajo premisas cognitivas y afectivas previamente configuradas en esquemas de toma de decisiones (Dick y Basy, 1994; Oliver, 1999; Martin y Rodríguez, 2001; Jacby y Kyner, 1973; Berne, 1997; Delgado, 2004; cp. Colmenares y Saavedra, 2007).

Adicionalmente, Fournier (1998), establece que el enfoque relacional es vital para entender el concepto de lealtad, ya que éste parte de conceptos relacionados a la confianza, el compromiso y la calidad de la relación, lo que constituyen factores que explican la satisfacción del consumidor y variable precedente de la lealtad, donde, de no existir dicha condición previa, no se constituiría la lealtad de la marca (cp. Ramírez, Duque, y Rodríguez, 2013). En este sentido, Grönroos (1994) y Gummesson (1998) (cp. Ramírez, Duque, y Rodríguez, 2013) agregan que este enfoque explica el mantenimiento de la relación a largo plazo haciendo posible que la actitud de lealtad (pensamientos, afectos y conductas), pueda nacer entre las partes. Asimismo, la Lealtad a la Marca no se produce por sí misma; es cierto que siempre existen condiciones relacionadas con la

calidad, el cumplimiento de la promesa, la disponibilidad del producto y otros factores. Pero, siempre, la Lealtad de Marca se estimula y se induce comunicacionalmente a través de campañas que ‘tocan’ los aspectos afectivos de la relación entre los consumidores y los productos amparados por la marca.

3.4 Segmentación de mercado, Segmento de mercado y Mercados Meta.

De acuerdo a Kotler, et al. (2013), el primero hace referencia al proceso donde el mercado se divide en grupos de potenciales clientes que tienen en común necesidades, características y comportamientos bien definidos, que requieren productos de marketing o mezclas de sus técnicas. Mientras que el segundo es producto del proceso anterior, en la medida que el segmento se constituye como el grupo de consumidores cuya respuesta es similar ante ciertas aplicaciones de las técnicas del marketing.

Adan (2017) afirma que los clientes en la gestión de Marca Personal, también son susceptibles de ser agrupados de acuerdo a diversas características de interés, lo cual supone el mismo proceso de la segmentación del mercado referida anteriormente. Esto ayuda, de acuerdo al autor, a definir la parte del mercado que preferimos, por tanto se pueden ejecutar segmentos de: empresas, localidad, condición económica, laboral, entre otros.

Este proceso permite delimitar el Mercado Meta, “target”, o público objetivo que se estima impactar. Según Kotler, et al. (2013), determinar el Mercado Meta es un proceso de evaluación y valoración de las cualidades de los distintos segmentos del mercado para determinar qué tan atractiva puede resultar la marca y seleccionar aquel público en el que se desea ingresar. Así, éstos se convierten en grupos de consumidores que se consideran en el objetivo de todas las prácticas de las estrategias de marketing. Adan (2017) plantea respecto al target que existen algunas consideraciones que orientan a definir con mayor claridad cuáles son los mercados de interés:

- Donde la Marca pudiera ser más atractiva o diferente.
- La que permita mayor competitividad.
- Donde exista mayor probabilidad de compra del servicio ofertado.

Este mismo autor, explica que conocer el segmento y el cliente individual es fundamental para aumentar las probabilidades de éxito, lo cual se ancla en procesos de visibilidad, autenticidad y diferenciación.

3.5 Posicionamiento.

Que el producto sea visible, auténtico y diferente a la competencia favorece que el consumidor lo recuerde fácilmente, lo prefiera y termine efectuando la compra del mismo. Si en efecto esto ocurre de esta manera se establece que el producto está “posicionado”.

La posición se define como el lugar que ocupa un producto en relación a la competencia en la mente del consumidor. En este sentido, el objetivo del proceso de posicionamiento es consolidar el producto en un lugar distintivo y deseable en relación a la competencia; si un consumidor, considera un producto igual a otro, no asume razones para adquirirlo o, al menos, para preferirlo de manera que incida en su decisión de compra. (Kotler et al., 2013).

Monferrer (2013) explica que el posicionamiento es el fin último de la segmentación de mercados para definir cómo la imagen del producto ocupa determinado lugar en la mente del consumidor respecto a otros productos que sean considerados de la competencia.

El proceso del posicionamiento de un producto implica varios elementos. El posicionamiento se establece de acuerdo a la relación del segmento de mercado seleccionado y la gama de productos existentes, los cuales conforman la “competencia” del producto que pretende posicionarse (Trout, 1969).

De acuerdo a Kotler et al., (2013), el posicionamiento está relacionado con la ventaja competitiva, y la empresa o quien genera el producto obtiene esta ventaja ofreciendo mayores beneficios adquisitivos, por tanto, ofrece mayor valor, esto es la promesa que debe cumplir el producto.

Respecto al término “beneficio”, se entiende como un término genérico para denominar aquello que es bueno o sea interpretado positivamente por quien lo reciba, por tanto, aquello que represente el bien, sea útil o genere consecuencias positivas o de mejora, se considerara beneficioso por el sujeto. Como palabra, deriva del latín “benefician” que a su vez deriva de “Benedicto” que significa “bendición” y por ello su connotación positiva. Particularmente en el marketing, los beneficios se centran en el valor o utilidad del producto que lo diferencia de la competencia (Marketing Directo, 2017).

Determinada la posición, la empresa establece un programa de comunicación que mantiene y proyecta con el único fin de lograr el posicionamiento deseado del producto.

A juicio de Monferrer (2013), la oferta se debe diferenciar desarrollando una estrategia sobre las ventajas competitivas del producto, la metodología implica cuatro pasos sucesivos:

- 1) Identificar los atributos principales del producto.
- 2) Conocer la posición de los competidores en base a los atributos.
- 3) Decidir el mejor posicionamiento para el producto, de acuerdo a lo siguiente:
 - Posicionamiento basado en las características del producto.
 - Posicionamiento basado en los beneficios del producto.
 - Posicionamiento basado en el uso/aplicaciones del producto.
 - Posicionamiento basado en la tipología de las personas.
 - Posicionamiento frente a la competencia.
 - Posicionamiento basado en la definición de una categoría de producto.
 - Posicionamiento basado en la relación calidad/precio.
- 4) Comunicar el posicionamiento de acuerdo a los atributos seleccionados.

El posicionamiento se podrá caracterizar de la siguiente manera:

- Posiciones funcionales: el producto estará relacionado con:
 - La resolución de problemas.

- Proporcionar beneficios a los consumidores.

- Posiciones simbólicas: el producto estará relacionado con:
 - Incremento de la propia imagen.
 - Identificación del ego.
 - Pertenencia y significado social.
 - Filiación afectiva.

- Posiciones experienciales: el producto estará relacionado con:
 - Proporcionar estimulación sensorial.
 - Proporcionar estimulación cognitiva.

Roche y Bellón (1992) explican que el posicionamiento del producto se establece en función de la imagen real o imagen percibida del producto. La primera de ellas se refiere a la imagen exacta del producto, mientras que la segunda adquiere el valor subjetivo del mismo respecto a lo que los consumidores le atribuyen; en este sentido, la imagen real se modificará alterando los atributos del producto de manera que coincidan con el objetivo previsto de acuerdo a la estrategia de marketing. La imagen percibida se modifica implementando estrategias comunicacionales acordes a los lineamientos del producto y al público objetivo.

3.6 Diferenciación.

Es vital para la gestión de marca y posicionamiento de la misma, que ésta sea percibida como “diferente” por los consumidores y resalte por esos atributos que la convierten en un producto distinto. El proceso de diferenciación de un producto pretende identificar elementos distintivos de una marca o producto respecto a la competencia Roche y Bellón (1992).

Roche y Bellón (1992), plantean que las “diferencias” se establecen correctamente en la medida que responda a los siguientes criterios:

- Sea importante: la diferencia debe proporcionar un beneficio altamente valorado por los clientes, consumidores o prospectos de los mismos.
- Sea distintiva: La diferencia percibida no debe ser ofrecida por los productos que conforman la competencia, debe ofrecerla el producto de interés de forma particular.
- Sea superior: El consumidor debe percibir que el producto es suficientemente distintivo, cuyo aspecto “diferenciador” supere a otros que podrían producir el mismo beneficio.
- Comunicable: Que sea comunicable lo convierte en un elemento visible para los consumidores.
- No imitable: el producto no debe suponer ser fácil de imitar o igualar por la competencia.
- Costeable: la diferencia generará un costo que debe formar parte del poder adquisitivo del consumidor o potencial cliente.
- Rentable: la diferencia debe ser rentable para considerarse válida en el producto y poder constituirlo como elemento distintivo.

Porter (2002) explica que como estrategia, la empresa identifica qué elementos resaltarán del producto para generar diferenciación, o establece un emprendimiento mediático para hacerlo lucir diferente a la competencia, ello incluye: empaque, imagen, promoción, mecanismo de distribución y otros similares. Así las alternativas se centran en base al producto o en base al marketing, ambas generan altos costos, y la decisión dependerá de la estrategia base a utilizar.

Los beneficios de la diferenciación se centran en dos aspectos fundamentales, ya que el producto para el consumidor es nuevo o realmente distinto:

- Monopolizar cierto espacio del mercado: en tanto el producto es nuevo o percibido como distinto, la empresa no tendrá competidores directos, lo que le otorga mayor margen de precios.

- Disminuir el rango de riesgo en la decisión de compra del consumidor ya que, el producto al ser nuevo o percibido como distinto, no existirá un producto de referencia para comparar el costo o valor del mismo.

3.7 Imagen: una perspectiva desde el Mercadeo.

Este concepto dentro de la perspectiva del Mercadeo, abarca una serie de aristas referente a diversas dimensiones que serán punto de interés, por lo que será importante diferenciarlas entre sí para entender su relación con la marca.

De acuerdo al diccionario de Marketing (2017), una imagen es la representación de un objeto, persona o cosa que suele presentarse bidimensionalmente y que puede ser identificable. Basado en ello, la Imagen de la Marca se entiende como la “personalidad” que la marca configura de acuerdo a sus valores y lo que desea proyectar en el público objetivo, esto parte de la estrategia que emprende la organización para enmarcar una serie de cualidades asociadas a la marca o producto.

Por otra parte, la Imagen del Producto, es la representación mental que configura el consumidor, consecuencia de la sumatoria de los sentimientos, prejuicios, experiencias y cualquier otra información que posea sobre el producto.

Adicionalmente, de acuerdo con Pintado y Sánchez (2013) la Imagen Corporativa, que hace parte de la referencia del concepto de Imagen que se pretende desarrollar; se define como una representación mental que posee cada individuo sobre la compañía y está formada por un conjunto de atributos los cuales varían, y que podrían o no guardar relación con los atributos ideales que posean los individuos. De acuerdo al autor, los usuarios o consumidores pueden anclar la imagen corporativa del producto de acuerdo a distintas características percibidas o experimentadas por los clientes o consumidores, tales como los precios, la calidad, experiencias previas, presentación de sus productos, famosos asociados, entre otros.

En este sentido, Capriotti (2013) define la imagen corporativa como “...aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social”

(p.15), es decir, las ideas que poseen los consumidores sobre los productos, actividades y conductas, asociadas a la empresa u organización a la que pertenece la marca.

La Imagen corporativa resulta de gran importancia dado que genera valor a la empresa, llegando a ser un "...activo intangible estratégico" (p. 10) ya que le permite captar mayor atención del público, diferenciarse de otras compañías competidoras, y disminuir la influencia que pueden llegar a tener los distintos factores situacionales. A su vez, la imagen corporativa genera valor a las compañías dado que permite aumentar las ventas, atraer más y mejores inversores y lograr posicionarse como marca empleadora, atrayendo a los empleados mejores capacitados del mercado laboral (Capriotti, 2013).

3.8 Intercambio Relacional.

Según la perspectiva relacional de las acciones del marketing desde el año 1980, este concepto se ha vuelto fundamental y de acuerdo a Håkansson y Snehota (1995, cp. Rodríguez et al., 2001), la relación es el vínculo de actividades, conexiones personales y los lazos entre los recursos de las partes involucradas en el intercambio.

Rodríguez et al., (2001), respecto al intercambio relacional en el marketing establecen los siguientes aspectos fundamentales:

- El marketing como proceso de intercambio asume la responsabilidad de crear y coordinar los recursos mediante la interacción entre las partes. El marketing no debe reducirse a las necesidades y deseos de momentos determinados, ya que eso supondría que un solo actor, el interesado, coordine las actividades y recursos del proceso.
- Ambas partes del intercambio conllevan el mismo grado de importancia por lo que no se asume una respuesta pasiva del comprador ante las acciones del vendedor. Es decir, el consumidor o cliente también forma parte de la decisión de acercarse o alejarse un producto en particular, esto está relacionado con los propios deseos y necesidades de los clientes.

- La responsabilidad del intercambio reside por igual en ambas partes involucradas y no se reduce a una interacción entre “compras y ventas”, por lo que el marketing generará patrones de acción en la totalidad de las partes, es decir, para una organización, la función del marketing deberá impactar en todas las funciones de la empresa y no reducirse a su departamento de compra o ventas.

3.9 Planificación Estratégica.

El éxito de la gestión de la marca, parte de los objetivos de la organización y las acciones que ésta emprende para lograrlos. Todas las acciones del mercadeo se enmarcan en un plan específico que responden a la estrategia de la organización y a un ejercicio planeado. De acuerdo a Kotler, et al. (1992) la planificación estratégica se entiende como un proceso de toma de decisión en el momento actual respecto a las acciones futuras, por lo que comprende el establecimiento de un futuro ideal y etapas a cumplir para realizarlo. Este proceso le permite a una organización estar alineada con el entorno de manera eficaz constantemente.

Como proceso asume las decisiones y los medios pertinentes, así incluye los momentos críticos de toma de decisión, recursos y medios de acción comercial, por ello pueden establecerse tres actividades determinantes en el proceso de acuerdo a Kotler, et al. (1992) 1) análisis de la situación: fase orientada a captar y definir oportunidades y problemas estratégicos del mercado; 2) programación e Implantación de Recursos: los recursos necesarios deben planificarse y ejecutarse de acuerdo a las oportunidades del entorno y con el objetivo de solventar las posibles amenazas; 3) controlar estratégicamente las decisiones adoptadas: como planificación estratégica, las acciones del marketing conforman parte del plan estratégico macro de la organización, lo que permitirá alcanzar los objetivos del área y por tanto de la empresa.

En este sentido, el plan de marketing se considera un plan estratégico ya que se sustenta en un documento escrito que se titula con el mismo nombre. Este documento permite definir los objetivos de acuerdo a períodos de tiempo determinado, por lo que se detallan medios de acción concretos y programas para lograrlos.

El plan de marketing está alineado a la gestión de marca, y ante esto Fernández y Grodill (2015) señalan que existen tres paradigmas al respecto (entendiendo la palabra branding como el proceso por el cual se diseña una marca, aunque su traducción literal al castellano es ‘Marca’):

- El branding del Producto: asume que los elementos comunicativos y la gestión comercial se centran en el producto, y son cónsonas a las llamadas teorías racionalistas de la publicidad, donde toda la planeación estratégica apunta a modelos directamente relacionados al producto en cuestión. Supone una orientación tangible y auto-gestionable por lo que la gestión de la marca está altamente vinculada con el producto en sí mismo, actuando como elemento identificativo y regulador.
- El branding de Personalidad: supone configurar la marca como activo estratégico en sí misma, por lo que el paradigma está orientado a identificar significados del consumo de la marca. Lo central es establecer valores diferenciadores en la marca que denotan expectativas relacionadas a beneficios emocionales en el consumidor, se apunta a centralizar la gestión de la marca como si ésta tuviera rasgos distintivos capaces de atraer a los consumidores, acentuando la identidad de la marca como el centro de la gestión de la misma para establecer conexiones emocionales con el consumidor.
- El branding del Consumidor: pretende establecer al consumidor desde un rol activo. Asume al consumidor como elemento central de la gestión de marca, y por tanto adquiere carácter dinámico, instaurándose como visión extendida del Branding de Personalidad. Dada la nueva concepción del consumidor, estableciendo a éste como miembro activo de la marca y co-creador de la misma, por ello se introducen los términos de experiencia, compromiso y diálogo en la relación marca – consumidor.

De acuerdo a este último planteamiento, la experiencia cobra sentido en tanto el consumidor es capaz de reflexionar sobre los beneficios que experimenta con la marca una vez que tiene contacto con ella, y esto da paso al Branding Relacional, que supone un mercadeo de experiencias de índole emocional entre los individuos relacionando a

los consumidores con elementos ideales que les proporciona la marca, y que a su vez, están en contacto con una sociedad que espera ser percibida positivamente entre quienes le conforman, al respecto en 1998, Susan Fournier estableció lo que se conoce como las teorías del Branding Relacional.

Fournier (1998) afirma que las relaciones del consumidor con la marca, son análogas a las relaciones entre las personas en términos de la influencia de las acciones en la relación, es decir, la persona es congruente en tanto “es lo que hace”, y esto se extrapola a la marca en tanto “cumple lo que promete”, por lo que las “acciones de la marca” afectan la personalidad percibida de la misma, entonces las marcas impactan con significado en la vida de las personas. La autora establece tres fuentes de significado: psicológico, sociocultural y relacional.

El significado psicológico se refiere a que las relaciones facilitan los asuntos existenciales otorgándole significado a eventos de la vida que están relacionados a objetivos y experiencias. El significado sociocultural está mediado por la edad, ciclo de vida, género y elementos culturales, lo que determina la expresión emocional y estilo de interacción de la relación. Por su parte, el contexto relacional involucra el entramado de las relaciones existentes y cómo nuevas relaciones se configuran en él, introduciendo o modificando significados en la vida del consumidor.

De acuerdo a lo anterior, la gestión de la Marca Personal supone una gran base en el desarrollo del marketing, dado que no sólo asume una serie de acciones planificadas sino que éstas responden a un conjunto de necesidades y deseos de un determinado público, donde quien gestiona su marca personal pretende posicionarse como producto potenciando ciertas características que le faciliten lograr sus objetivos en un segmento de mercado acordado.

De las mayores muestras al respecto, se denota la propia definición de marca y marketing, dado que ambas incorporan un elemento relacional o de influencia en el vínculo de una transacción de intercambio, dicho elemento supone la dimensión social de la gestión de la marca.

Los paradigmas de gestión de marca, planteaban elementos relacionados a la diferenciación y posicionamiento de productos incluso el branding relacional ya plantea elementos relacionados a la “personalidad” de un producto, en cuyas características se centra la gestión de políticas comerciales para establecer el producto en la mente de los consumidores.

La Marca Personal, coincide en la aplicación de todo lo expuesto en las bases del Marketing, en tanto supone trasladar los principios de esta área a un producto humano, el cual debe gestionarse acorde a acciones planificadas que le permitan definir su segmento de mercado, distinguirse, posicionarse y obtener de otros la percepción deseada de acuerdo a sus objetivos.

IV. MARCO METODOLOGICO

La metodología, dentro de una investigación, hace referencia a aquellos mecanismos utilizados para la aproximación a la realidad así como el manejo de la información recabada, enmarcando la manera en la que dicha información fue recolectada, procesada y posteriormente, analizada. Es por ello que en el presente capítulo se hará referencia a todas las consideraciones de la metodología empleada en el estudio realizado tales como el tipo de investigación, caracterización de los participantes, los procedimientos metodológicos empleados y las consideraciones éticas.

4.1 Aproximación paradigmática

A continuación se describe la importancia de conocer, explicar y comprender los elementos psicosociales que enmarcan la realidad de un individuo y como esto representa un pilar para la visión del nuevo paradigma en las ciencias sociales.

4.1.1 Dimensión ontológica

El punto de partida del paradigma utilizado es la construcción social de la realidad, dado que la misma, tal y como es entendida en la cotidianidad, es el resultado de un conjunto de procesos psicosociales e históricos a partir de cuya integración, las personas construyen una serie de valores, creencias, acciones, entre otros, y luego estas son objetivadas, internalizadas y finalmente, naturalizadas (Berger y Luckmann, 1968).

Además, es importante señalar que se toma la postura que establece que, a pesar que los seres humanos pasan por procesos de alienación, son seres con capacidad de reinventar su realidad y su entorno (Montero, 1994). Por ende, las personas poseen discursos y significados que predominan en sus pensamientos y que es resultado de las relaciones constante con los otros.

4.1.2 Dimensión Epistemológica

El paradigma utilizado se enmarca en el proceso inductivo. Es decir, se parte de la realidad para construir las teorías en lugar de establecer y contrastar hipótesis. Esto, motivado a que la realidad social es un fenómeno complejo e integral que no se debe reducir a exclusivamente a números, como sucede en el enfoque cualitativo (Berger y Luckmann, 1968; Montero, 1994). Esto implica que la teoría es construida y actualizada conforme se ejecuta la investigación y van surgiendo nuevos elementos. Por ende, este paradigma intenta promover el pluralismo teórico y metodológico.

4.2 Enfoque metodológico y tipo de investigación.

Debido a la naturaleza del estudio, la investigación se enmarca dentro del paradigma construccionista, el cual, de acuerdo con Socor (1997, cp. Faría, 2015) consiste en construir el conocimiento a partir de las experiencias y prácticas sociales, culturales e históricas de los individuos utilizando el discurso como manera de acercarse a las mismas y así poder concebir la realidad tal y como es experimentada por ellos. Esto permite caracterizar el fenómeno a estudiar desde el significado construido por los individuos y a su vez permite darle forma a aquellos conocimientos que han sido poco estudiados o poco explorados.

En función de la naturaleza de los objetivos planteados, el tipo de investigación que se pretende utilizar es la Investigación Cualitativa, la cual se define por ser una metodología que permite producir datos descriptivos a partir de un acercamiento a la realidad, tal y como ésta ocurre en la vida cotidiana obteniendo datos de interés a partir de la observación de interacciones, conversaciones, entre otros (Taylor y Bogdan, 1987).

En este sentido y de acuerdo con Strauss y Corbin (2002) se denomina Investigación Cualitativa debido a que los datos se obtienen por procedimientos distintos a los estadísticos u otros medios de cuantificación, otorgando importancia a las experiencias, emociones, movimientos sociales, fenómenos culturales, entre otros. Este tipo de metodología permitirá esclarecer de manera sistemática las experiencias y procedimientos utilizados por los expertos en Marca Personal en el ámbito

organizacional, así como en el manejo de imagen pública, el área de ventas y el ámbito académico.

Ahora bien, el alcance de la presente investigación es exploratorio y descriptivo, a partir del cual se estudian cuáles son los procedimientos involucrados en la creación de la marca personal y se intentan identificar los principales factores, procesos y conceptos que integran el manejo de la Marca Personal desde la experiencia de los expertos que actualmente trabajan la gestión de la Marca Personal en Venezuela.

Se utiliza el proceso inductivo, el cual parte de un conjunto de situaciones dadas en la cotidianidad y a partir del cual se va construyendo la teoría. Estas construcciones teóricas intentan describir e interpretar a partir de descripciones profundas de los hechos, significados, e información implícita y explícita, de la narrativa de los participantes. Tal y como apunta Montero (1994) la investigación cualitativa tiene por objetivo buscar aquellos procesos que son elaborados por los participantes, los cuales dan sentido a la realidad social construida.

4.3 Técnica de recolección de información.

Se empleará la entrevista como técnica de recolección de datos, la cual de acuerdo a Escalona (2007), se define como una conversación entre entrevistador y entrevistado, donde el investigador pretende obtener información, opiniones y significados de un tema. De acuerdo a los tipos de entrevista, la que se ejecutará responde a una tipología estandarizada no programada, ya que se contará con una serie de preguntas organizadas a través de un guión de conversación. Este es flexible, en la medida que asume cambios en el orden y estructura de preguntas, facilitando la indagación en la temática y la fluidez de la entrevista. Asimismo, esta técnica también proporciona ventajas de flexibilidad durante el encuentro, ya que permite cubrir los temas planteados en el guión así como captar temas emergentes durante el desarrollo de la conversación, todo lo cual puede ser validado con el entrevistado tanto durante la entrevista como en la etapa posterior de procesamiento y análisis (Escalona, 2007).

4.3.1 Diseño

Bajo un enfoque de metodología cualitativa, la perspectiva de investigación se basa en una visión fenomenológica, caracterizada por una orientación interpretativa y de comprensión del fenómeno o realidad, donde ésta emerge en el desarrollo de la investigación (Escalona, 2007), lo que corresponde con los objetivos y alcance del presente trabajo ya que a través de la obtención de información se pretende reconstruir la realidad del fenómeno para conocerlo y entenderlo.

Desde esta perspectiva, en la presente investigación se utilizará un diseño Emergente, el cual de acuerdo con Sánchez (2000), implica que la investigación va estructurando y definiendo su alcance a medida que avanza y emergen hallazgos y resultados. De esta manera, se parte de un diseño estructurado en forma inicial pero que es susceptible de modificaciones a lo largo del proceso de investigación.

4.4 Participantes

4.4.1 Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la muestra en la investigación cualitativa, consiste en un grupo de personas, situaciones o comunidades que poseen determinadas características que resultan pertinentes para los objetivos del estudio que son definidas por los investigadores. En la presente investigación la muestra está conformada por cinco informantes clave, los cuales tienen en común su condición de expertos en gestión de marca personal en Venezuela.

Es importante establecer que dentro de la investigación cualitativa, los informantes clave se escogen de manera emergente y en función, como ya se indicó, de las características definidas previamente. Adicionalmente a ello, la técnica de selección utilizada, implica que a medida que se avanza en el proceso de entrevistas, se pueden ir agregando nuevos entrevistados en función de la información que se va obteniendo y de los vínculos y sugerencias que los mismos entrevistados ofrecen. De esta manera, el primer informante clave aporta información acerca del próximo a entrevistar y de este

modo se va conformando la muestra, lo que permite, asimismo contrastar, confirmar o agregar información.

En cuanto al tamaño de la muestra, debemos señalar que, de acuerdo con Montero (1994) el número de entrevistados participantes está determinado por el "punto de saturación", el cual se evidencia cuando la información obtenida comienza a repetirse. En la presente investigación se han entrevistado a las únicas personas que se autodefinieron como el grupo de gente que trabaja actualmente la Marca Personal en Venezuela, por lo cual solamente se lograron entrevistar a cinco expertos en el tema aunque de áreas de aplicación diferentes. Debido a ello, es necesario señalar que la información obtenida, aunque muestra cierta regularidad, no alcanzó el punto de saturación. Estamos conscientes que esto representa una limitación del trabajo pero no pudo ser resuelta debido a que el tema en cuestión es aún incipiente y hay pocas personas dedicadas al mismo.

En este sentido, para el presente estudio se cuenta con informantes que presentan una diversidad de perspectivas, ya que el ámbito de aplicación de cada uno de ellos es diferente y además el área de estudio está surgiendo actualmente en el ámbito organizacional, y resulta limitante hallar expertos en Marca Personal dentro de las organizaciones por lo que no es posible lograr el punto de saturación. Sin embargo, el aporte de cada uno de ellos es valioso para la aproximación exploratoria que se pretende realizar en la presente investigación.

Por lo tanto, el criterio de selección de los entrevistados consistió en aquellas personas que actualmente trabajan la Marca Personal en Venezuela, indiferentemente del área de aplicación, obteniendo información de áreas tales como: Psicología Organizacional, Ventas, Imagen Pública y ámbito académico. Específicamente: 1 Psicólogo Organizacional, 1 Ingeniero en Computación, 1 Sociólogo, 1 Comunicador Social y 1 Publicista.

4.5 Procedimiento

A continuación se presentan los procedimientos llevados a cabo para la realización de la presente investigación.

4.5.1 Fase Preparatoria.

Dado el carácter exploratorio de la presente investigación, se consideró pertinente abordar algunos expertos en el área que orientaran acerca de la temática, conceptos claves y prácticas actuales de la Marca Personal. Se contactaron para tales conversaciones preliminares a los especialistas:

- Elio Zerpa: Psicólogo y consultor organizacional.
- Alejandro Quiñones: consultor, conferencista y asesor financiero.
- Ricardo Vallenilla: Sociólogo, profesor del Módulo de Marca Personal en el IESA - Venezuela.

De acuerdo a sus consideraciones y comentarios acerca de la gestión de la Marca Personal, dentro y fuera de las organizaciones, se estableció una guía de conceptos, procesos y elementos clave que debían abordarse en la investigación, convirtiéndose en la base para desarrollar los principios teóricos fundamentales que sustentan el curso de la investigación, así como el bosquejo del guión de entrevistas a aplicar.

4.5.2 Trabajo de campo.

Se contactaron a los entrevistados de manera progresiva y de acuerdo a la disponibilidad de cada uno de ellos. Una vez establecidos los acuerdos con los entrevistados, se procedió a realizar las entrevistas vía Skype, medio electrónico que facilitó la interacción en tiempo real. Para cada una de las entrevistas se contó con una Laptop con batería, ubicadas en espacios cómodos con buena iluminación y temperatura sin interferencias de ruidos.

Antes de realizar cada una de las entrevistas, se explicaron los objetivos de la investigación, se expuso la necesidad de ser grabada la conversación y la confidencialidad de la información suministrada. Las conversaciones fueron grabadas

con el objetivo de, posteriormente, transcribir los verbatim y, adicionalmente, se explicó a cada uno de los entrevistados el guión de entrevista a utilizar (ver Anexo 1).

4.5.3 Fase de análisis

Para el análisis de la información suministrada, se utilizó la técnica de Análisis de Contenido, para ello, a partir de la información obtenida en las entrevistas, se establecieron categorías temáticas que se ilustraron con sus respectivos verbatim que permiten agrupar y clasificar la información facilitando el entendimiento del fenómeno; posteriormente, acerca de las relaciones, o posibles relaciones, entre las categorías y dimensiones señaladas, emergerán hipótesis que complementen el entendimiento del fenómeno y estas hipótesis se relacionarán con la literatura bien sea de forma emergente, donde la teoría respalda los datos nacientes, o literatura informativa, cuya revisión progresiva sustente lo recopilado en el proceso de entrevistas.

De acuerdo con Hsieh y Shannon (2005, cp. Deaco y Fourie, 2015) el análisis de contenido cualitativo consiste en un método utilizado para interpretar el contenido de un texto, clasificando y estructurando sistemáticamente la información suministrada. Tal y como apunta Montero (1994) con esta técnica los investigadores logran obtener información que por lo general no se encuentra de manera explícita, sino que emerge a partir del análisis de los significados y sentidos expresados en el texto que se produce en la conversación con los entrevistados.

Los pasos seguidos para el procesamiento y análisis de la información fueron los siguientes:

- Luego de realizar cada una de las entrevistas, se procedió a transcribir cada una de ellas por orden de grabación.
- Una vez transcritas las entrevistas, fueron leídas repetidas veces para organizar la información y así establecer los temas centrales que emergieron en las mismas.

- Se construyeron un conjunto de categorías y sub-categorías, las cuales, de acuerdo con Strauss y Corvin (2002) una vez corregidas de manera sistemática se convierten en conceptos que explican ampliamente los fenómenos estudiados.
- Una vez construidas las categorías y sub-categorías, se describieron los procesos utilizados por los expertos para la gestión de la Marca Personal, a partir de un debate reflexivo para la elaboración de cada apartado, utilizando como base las entrevistas transcritas.

4.6 Consideraciones éticas.

Para la realización de esta investigación, se tomaron en cuenta los siguientes planteamientos relacionados a las garantías éticas establecidas en el Código de Ética Profesional del Psicólogo de Venezuela y por Hernández, Fernández y Baptista (2006):

- Los entrevistados corrieron con el mínimo riesgo: la participación en la investigación no implicó un desgaste físico, mental o emocional, garantizando la confidencialidad de la información otorgada.
- Tuvieron la libertad de no contestar las preguntas que no deseen contestar y también tuvieron la libertad de abandonar la investigación.
- Se indagaron los procedimientos más idóneos para la recolección de datos.

La presente investigación, parte del compromiso de las investigadoras en mantener las condiciones morales y materiales que garanticen la calidad científica del ejercicio de la profesión, dando cumplimiento al artículo número 5 del Código de Ética. Así mismo, respecto a la preocupación del profesional por mantenerse actualizado, la investigación supone explorar una técnica aparentemente innovadora de intervención que favorece la formación continua del profesional del área, por lo que se alude al artículo 14 del mismo documento.

Respecto a las labores de investigación, las mismas se llevaron a cabo alineadas a los más elevados principios éticos y científicos, así mismo, fueron adecuadamente

supervisadas por el docente encargado de la tutoría y por la docente responsable de la asignatura, en cumplimiento a los artículos 54 y 55 del Código de Ética.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se expondrán los resultados obtenidos así como la sistematización de los mismos, producto del proceso de investigación, para lo cual se han configurado un conjunto de categorías y sub-categorías que evidencian elementos comunes y/o resaltantes de la información obtenida de los expertos, lo cual permite establecer criterios de análisis y decantación de información de acuerdo a los objetivos de la presente investigación.

Cada categoría o sub-categoría se presenta nominalmente, se define de acuerdo a la información obtenida y en ella se exponen, al menos, tres extractos textuales de los expertos que sustentan el desarrollo de la categoría. Para denotar el origen de dicha información, se utilizará la letra “E” para hacer referencia a la palabra “Entrevista”, un símbolo numérico de acuerdo al número de entrevistado, “p” para indicar la página seguido del número correspondiente de la misma; por tanto: E2, p.4 hará referencia al Entrevistado (2) de la página 4. En algunos casos no se incluyen verbatums de los informantes, sino que se describen metodologías o fases sugeridas por los entrevistados que forman parte de algunos conceptos o procesos que se entenderán con mayor facilidad expuestos de esta manera.

A fin de dar contexto al verbatim de los informantes, a continuación se especifica el área de trabajo de cada uno de ellos:

- E.Z. (E1): Psicólogo y consultor organizacional, facilitador en capacitaciones de gestión de Marca Personal en organizaciones.
- C.R. (E2): Ingeniero en Computación. Conferencista, escritor del libro ‘Personas Compran Personas’. Director y facilitador de Neurosales: líderes de los programas de Marca Personal en Venezuela.
- R.V. (E3): Sociólogo, profesor del Módulo de Marca Personal en el IESA - Venezuela.
- I.A. (E4): Licenciada en Comunicación Social, especialista en Gestión de Redes y Posicionamiento de una distinguida televisora nacional.
- G.M. (E5): experto en marketing, facilitador de Neurosales.

En total, se han configurado siete categorías y nueve sub-categorías que abarcan información relacionada al uso, conceptos claves, metodología de aplicación, contexto de interés, elementos involucrados, beneficios y limitaciones de la Marca Personal. Adicionalmente, cada explicación está acompañada de extractos literales de las entrevistas realizadas a los expertos en Gestión de Marca Personal. En total, se llevaron a cabo cinco entrevistas a personas que han trabajado el tema.

En este orden de ideas, se presenta a continuación el esquema general de las categorías, las cuales surgen de acuerdo al análisis global de las entrevistas realizadas a los expertos, la información que ellos han proporcionado y la relevancia que le ha dado a cada segmento de la misma, por lo que la información o elementos comunes dan lugar a la categoría y a su vez, las sub-categorías denotan los contenidos específicos implicados en ella.

5.1 Áreas de aplicación.

5.1.1 Organizacional.

5.1.2 Relaciones públicas.

5.2 Fundamentos de la Marca Personal.

5.2.1 Posicionamiento

5.2.2 Elementos del Posicionamiento

5.2.2.1 Visibilidad.

5.2.2.2 Redes sociales.

5.2.2.3 Capacitación.

5.2.2.4 Participación.

5.2.2.5 Elementos diferenciadores.

5.2.2.6 Imagen.

5.3 Metodología para la gestión de Marca Personal.

5.3.1 Consideraciones iniciales.

5.3.2 Paso a Paso.

5.4 Contexto Organizacional.

5.4.1 Organización como espacio: áreas involucradas.

5.4.2 Alcance de la Marca Personal dentro de la Organización.

5.5 Procesos Involucrados.

5.5.1 Cambios Personales

5.5.1.1 Cambios versus No Cambios.

5.5.1.2 Motivación.

5.6 Beneficios de la aplicación.

5.6.1 Beneficios Personales.

5.6.2 Beneficios Organizacionales.

5.7 Limitaciones.

5.7.1 Limitaciones de concepción.

5.7.2 Limitaciones en la aplicación.

5.7.3 Coincidencias de criterio.

5.7.4 Falta de Investigación.

Establecidas las categorías y argumentada su configuración, se procederá a explicar cada una de ellas dando cumplimiento al objetivo de la investigación.

5.1 Áreas de Aplicación.

Partiendo que el nombre y desarrollo de la Marca Personal proviene del marketing como área de conocimiento base, de acuerdo a los entrevistados, la Marca Personal ha permitido potenciar su razón de ser inicial para facilitar otro tipo de procesos, es decir: la Marca Personal nació para posicionar cierto tipo de personas que requerían ser más visibles para lograr determinados objetivos, tal es el caso de políticos, deportistas y figuras públicas por ejemplo. Sin embargo como técnica, ha sido expandida a cualquier persona que quiera lograr mayor visibilidad, generando ahora una gama de posibilidades y estrategias propias de la Marca Personal que no son exclusivas a ciertas personalidades.

Adicionalmente, la Marca Personal se ha relacionado con mayor relevancia con áreas como la psicología, las relaciones industriales, el área de ventas, incluso como línea de acción al margen del mercadeo.

Por lo anterior, se entienden dos grandes dimensiones para la gestión de la Marca Personal: el ámbito Organizacional y las Relaciones Públicas.

5.1.1 Ámbito Organizacional.

La Marca Personal es entendida como un conjunto de acciones que ejecuta la Organización para generar posicionamiento de cierto personal que hace vida en ella para favorecer su desarrollo y carrera interna.

Existe incluso en sus términos más puros o básicos, la posibilidad de establecer analogías entre procesos propios del desarrollo organizacional y la Marca Personal, es decir: los planes de desarrollo de carrera por ejemplo, acompañados de programas de formación eficaces, suponen gestionar al trabajador como ‘producto’ posicionarlo y hacerlo visible, para que se posicione de acuerdo a los intereses de la organización, favoreciendo su desarrollo personal, y dando cumplimiento a los objetivos organizacionales.

A pesar que es un solo infórmate es el que, de manera explícita, hace alusión a procesos organizacionales, es importante rescatar que se toman los verbatums de otros informantes que permiten visibilizar a modo de analogía, como se proyecta el recurso humano bajo la visión de persona como producto, dentro de las organizaciones.

En principio como te dije, dándole sentido a la vida, segundo ayudándolo que el crezca, se motive, haga lo que le gusta, se disminuye el estrés laboral porque la gente está enfocada en sus talentos, le da objetivos organizacionales, plan de carrera, de alguna manera nos da sentido de esto de por qué vinimos a este mundo y por qué estamos trabajando y todo eso determina en aquello de hacer un buen trabajo y sentirnos orgullosos de los trabajos que hacemos (E1, p.13).

A nivel de ‘Persona’ el posicionamiento se gestiona igual al producto, es más, cualquier elemento que puedas concebir de alguna manera como ‘producto’ puede ser posicionado (E4, p.41).

Cualquier persona que desee visibilidad y proyección, puede asumir un proceso de construcción de marca (E 4, p. 42).

La capacitación organizacional, focalizando el área de ventas donde los programas de Marca Personal han sido clave para favorecer los cambios de los participantes. Hemos tenido éxito en organizaciones en el país, Panamá, Colombia y otros países. Los proyectos varían, claro, pero lo fundamental es que los participantes se proyecten como parte del producto y como garantes del servicio o venta en sí mismos. (E5, p.46).

5.1.2 Relaciones Públicas.

Alude a las acciones que realiza la persona cuyo propósito es posicionarse de acuerdo a objetivos personales: resultar visible como trabajador para otras empresas, persona como marca, persona como figura pública o “influencer”.

...Hay un tercer tipo y es cuando la persona en sí mismo es una marca, un diseñador de moda, una persona que quiere lanzar una línea de productos con su marca personal. Entonces esos también requieren tener una estrategia para que ese nombre y esa marca sea reconocida y signifique lo que quiere significar (E2, p. 33).

...aquí en Venevision hay productos como “Miss Venezuela” que deben ser tratados como marca, hay implicaciones estratégicas pero conviven como producto y desde las redes se crean la tendencia y el posicionamiento como producto (E4, p. 40).

5.2 Fundamentos de la Marca Personal.

De acuerdo con los expertos, el posicionamiento resulta uno de los elementos más importantes dentro de la gestión de la Marca Personal, convirtiéndose en el propósito de la misma. Coinciden en que, independientemente de quien aplique esta técnica, resulta fundamental esclarecer el punto de partida (o estado real actual) y el estado ideal que trae consigo un cambio de visión de un público objetivo respecto a lo que la persona desea mostrar. Estos dos pasos implican necesariamente una revisión de una propuesta de valor para lograr un posicionamiento en el público objetivo (ser visto por el supervisor del área, ser percibido como el líder ideal, hacer notar las cualidades y habilidades que se poseen para optar por un cambio horizontal o vertical dependiendo de los intereses del colaborador, entre otros).

A su vez, existen una serie de elementos que facilitan el posicionamiento, y que los mismos se utilizan de manera particular según el ámbito de acción, el objetivo y el plan de acción establecido.

5.2.1 Posicionamiento.

Todo plan de acción propuesto desde la gestión de la Marca Personal, pretende ubicar a la persona que lo ejecuta en una posición competitiva o privilegiada donde se le atribuyan una serie de características deseadas, esto constituye la premisa del posicionamiento.

Y esa es la posición como más inocente y más pura dentro del Personal Branding Organizacional. Cuando estoy dentro de una organización que me permite evaluarme o me evalúa quién soy, me permite saber (y este paso es importante) a dónde quiero llegar. Para eso que tú dices, ese punto ideal saber cuál es ese ideal de lo que yo quiero, y de eso que quiero comparo mis habilidades, mis destrezas, lo que se, con lo que debo ser, y adicionalmente a eso entonces, ahora puedo recibir capacitación de la empresa, si a la empresa le interesa posicionarme que es un paso importante, o yo decido posicionarme a través de aprender a hacer lo que tengo que hacer correctamente, ese es el camino como más puro y sano dentro de lo que es el PB para mí de las organizaciones, porque luego entonces están todas las otras estrategias como te dije de publicidad externa, todo lo que tú puedes hacer alrededor de tu imagen (*Personal Branding PB: Marca Personal por su siglas en inglés*) (E1, p.55).

Bueno para mí el Personal Branding son fundamentalmente 3 pasos. Primero identificar el grupo de personas que yo quiero que sepan de mí. Segundo, cuál es ese posicionamiento que yo quiero que esa persona piensen de mí cuando oigan mi nombre y apellido y tercero el plan de comunicación, dista mucho con el plan de mercadeo que consiste básicamente definir cuál es el precio, a cómo te vas a vender... el producto, como te vas a vestir, peinar de acuerdo a ese posicionamiento y a esa gente que quieres llegar y cuál va a ser tu plan de comunicación. Identificar los medios relevantes para tu audiencia para llegarles de una manera coherente (E2, p.23).

...a mí me ha tocado recibir personas que tienen 150% de cumplimiento de los objetivos planteados para un año y sin embargo sus evaluadores creen que no se comunican bien, que no tienen impacto dentro de la organización o no tienen influencia más allá de su esfera inmediata. Entonces la segunda parte es cómo quieres tú ser visto, y ahí hacemos ejercicios típicos de mercadeo: quien es tu audiencia clave o tu audiencia target, quien es tu competencia, cuál es tu elemento de diferenciación,

cuál es tu posicionamiento, de manera que las personas armen su estrategia de mercadeo o personal branding, o vamos a llamarlo de posicionamiento (E3, p.31).

El plan de acción de acuerdo al marketing parte de una situación actual y una situación deseada. De acuerdo a las características del producto y características de la población y el objetivo de la gestión del producto, se establecen acciones para generar una nueva visión del producto, ahí entra fundamentalmente la visibilidad: se destaca lo que se desea que otros asuman como “valioso”, o partiendo de la necesidad y lo que puede ser valioso para mi población se establece la promoción y lograr el interés del público (E4, p.41).

El Personal Branding son tres pasos no tan sencillos como se piensa, pero fundamentalmente tres acciones clave: identificación de cómo estoy hoy y al público que le quiero llegar hoy, eso es: objetivos claros y mercado claro. Luego, que quiero en mi posicionamiento: qué quiero que piensen?, cómo quiero que me vean?, etc... Y luego establecer las acciones que comunican ese proceso de “venta”, qué hago?, cómo lo hago? Y cómo hago que el otro se entere? Es la gestión de la marca y el proceso comunicacional que es parte de esa gestión evidentemente (E5, p. 47).

Es por esto que el posicionamiento implica un plan de acción para el colaborador, el cual utilizaría diversos medios para lograr entrar en el público objetivo con las características con las cuales desea ser visto. O en el caso personal, utilizaría una serie de herramientas que le faciliten la misma acción al margen del ámbito organizacional.

5.2.2. Elementos del Posicionamiento.

Se consideran una serie de elementos relacionados a un proceso de posicionamiento exitoso tanto en el ámbito organizacional como en el personal.

5.2.2.1 Visibilidad

Parte del proceso de posicionamiento está íntimamente relacionado con la estrategia de visibilidad. Esta estrategia permite escoger cuáles son esas habilidades, aptitudes, destrezas y/o conocimientos que la persona desea que otros noten y elegir los medios idóneos para darse a conocer y gestionar el impacto que desean.

En este sentido, la visibilidad aumenta las probabilidades del éxito de una gestión de Marca Personal, dado que al utilizar distintas herramientas y técnicas es posible tener mayor cercanía o abarcar de distintas maneras a ese grupo de personas a las cuales se desea llegue el mensaje.

Estas herramientas y técnicas deben ser previamente establecidas de acuerdo a una propuesta de valor que el experto realiza con el colaborador que desea gestionar su propia marca personal, dado que el experto conoce las herramientas pero es la persona quien debe tomar responsabilidad en el uso y aplicación de lo propuesto. Las mismas consisten, por ejemplo, en hacer uso adecuado de las Redes Sociales, llevar a cabo una capacitación, participar en las actividades formales e informales, así como gestionar la imagen que se desea proyectar.

Si, la visibilidad, la visibilidad interna en la participación de muchísimas actividades, eh. El uso de tu voz, el uso de tu imagen, la corporalidad, todo eso funciona dentro de las organizaciones. Si usted, se quiere ver como un líder: camine como un líder, hable como líder, júntese con líderes, hable lo que hablan los líderes y eso va más allá de la labor que haces, eso lo haces es en el comedor y demás, el que quiere verse como organizado: organice su trabajo, su tarea, su escritorio, su vida, con su familia, entonces la visibilidad que tu tengas, la participación que tu tengas, el levantar la mano, sea cual sea el cargo que tu tengas, siempre mantener la visibilidad, como mostrarte, porque si no vas a ser un tesoro oculto, eres muy bueno pero estás oculto, el que quiere llegar lejos, que se muestre, si eres artista, muéstrate!, ya es una visibilidad dentro de la organización, pero eso requiere entonces más esfuerzo, más dedicación, más tarea porque voy a tener que hacer cosas adicionales a las que normalmente hago (E1, p.10).

Ahí entra fundamentalmente la visibilidad: se destaca lo que se desea que otros asuman como “valioso”, o partiendo de la necesidad y lo que puede ser valioso para mi población se establece la promoción y lograr el interés del público (E4. 42, p. 42).

... todo aquello que genere visualización será importante. (E5, p. 49).

5.2.2.2 Redes Sociales

Dentro de las técnicas del marketing, la gestión de la marca personal para figuras públicas se ve altamente potenciada gracias al uso de medios de comunicación masivo tales como televisión, radio o prensa. Sin embargo, dentro del contexto organizacional

no se cuentan con estas herramientas por lo que el uso e importancia de las redes sociales se ha incrementado durante los últimos años debido a su auge y alcance.

Uso de aplicaciones como Facebook e Instagram son de uso colectivo y permiten la interacción a distancia así como elegir la red de personas que pueden tener acceso a la información que allí se suministra. Es por esto que, la persona que desea llevar a cabo un plan de Marca Personal debe utilizar las redes sociales para mostrar lo que desea que otros vean a través de sus fotografías, publicaciones, entre otros.

Otra red importante que mencionan los expertos es LinkedIn, la cual es una plataforma virtual que permite la interacción de personas a través de sus síntesis curriculares, pudiendo tener acceso a información profesional de quienes la utilizan. Los expertos coinciden en que es una red de gran importancia ya que resalta en relación a las demás redes sociales, por tratarse de un espacio únicamente dedicado a mostrar las cualidades profesionales y académicas de quienes la usan.

Obviamente una persona individual no tiene a su alcance medios de comunicación masivos, yo no puedo poner una valla, pero si hay afortunadamente una gama de redes sociales que nos van a servir para posicionarnos en las audiencias que para nosotros son importantes. Una razón por la que hay que trabajar las estrategias de PB, (*Se refiere a Personal Branding, término inglés para aludir a Marca Personal*) es que antes estos eran temas de celebrities, de artistas, deportistas, etcétera, pero ahora todos estamos expuestos en las redes sociales, entonces es hora que... que salga y comunique lo que uno quiera que se comunique y que eso te ayude a construir tu posicionamiento personal o profesional (E3, p.32).

Hay que saber sobre redes, redes digitales porque se constituye un medio increíble muy útil para el tema de comunicar ese valor (E2, p. 19).

Las redes ayudarán si están alineadas al propósito, si no, puede ser un tema de impacto visual, del propio acercamiento de la persona interesada. (E5, p. 49).

5.2.2.3 Capacitación

Otra de las estrategias que los expertos establecen para lograr mayor visibilidad y obtener un mejor posicionamiento dentro del sector o grupo de personas a las cuales desea acercarse, es la capacitación, esta se entiende como aquellas acciones de

formación que otorgan conocimientos y herramientas en un área específica y que es necesario para poder aspirar a ciertos cargos o al trabajo en ciertas áreas que requieren de un aprendizaje previo, ya que sin esto sería difícil poder llevar a cabo el trabajo de una manera adecuada.

En el ámbito organizacional, se realiza en función de una detección de necesidades implementadas por la empresa, se busca entonces dar al trabajador las herramientas académicas y profesionales necesarias para poder posicionarse como el líder, el supervisor, el trabajador ideal, en función de un estado ideal ya previamente analizado y establecido; de acuerdo a los expertos, es necesario entonces formar a esa persona en lo que la organización espera de él en términos de conocimientos, habilidades o aptitudes y así lograr el posicionamiento deseado.

Así mismo, fuera del ámbito organizacional, la persona se capacita en aquellos conocimientos que presume pueden serle útiles en su proyecto, o le brinden características de competitividad en el sector deseado.

...por eso te digo es importante tener esa capacitación, esas habilidades y esas destrezas porque yo me vendí muy bien pero si llego al otro lado y no tengo las habilidades, no tengo las destrezas, vendí muy bien mi imagen pero no tengo esas habilidades, al final, bueno la imagen igualmente, se cae, porque nosotros estamos conformados precisamente por nuestra capacidad de tener acciones congruentes a nuestra imagen (E1, p. 2).

...hacer una marca y el ser la única persona responsable de darle valor a esa marca, incentiva lo sensibiliza en prepararse, estudiar, identificar en lo que es bueno o buena y darlo a conocer (E2, p. 24).

Prepararse, estudiar, es entender y leer a los expertos en el tema y llevarlo a cabo con rigurosidad. Al igual como una empresa no se va a la ligera el cómo diseñar un envase para un agua o el mensaje que se va a transmitir en un comercial, exactamente hay que verlo como esto, como algo sumamente serio, que requiere una preparación y una información previa muy importante (E2, p. 25).

Aplicamos métodos de evaluación 360 grados de manera tal que la persona pueda tener de una buena fuente, de una evaluación de sus principales competencias y también tenemos algunos ejercicios de identificación de características de personalidad (E3, p. 31).

A lo mejor tu posicionamiento es que eres el que mejor maneja los números, entonces la próxima reunión montas tus datas... quizás vas a tener que hacer

cursos para que la gente te vea de aquí en adelante que te estas formando (E3, p. 34).

5.2.2.4 Participación

Si bien el uso de las redes sociales y la capacitación son medios importantes para generar mayor visibilidad, la participación en actividades formales e informales resultan otra estrategia que los entrevistados mencionan como parte importante de la gestión de la Marca Personal. Coinciden con la idea que quien desea mostrarse, debe involucrarse con otras áreas de la organización, con otros departamentos y con otros colaboradores, en especial en las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

Los expertos hacen referencia, cuando se expresan sobre las actividades formales, a todas aquellas reuniones o encuentros en los cuales personas del área, o incluso de otros departamentos, conversan o discuten sobre cuestiones netamente laborales. Esto podría ser en reuniones, comités, entre otros. Adicionalmente, las reuniones informales podrían ser aquellos espacios de encuentro recreativo que la organización provee como juegos de futbol, carreras deportivas, reuniones en lugares distintas al lugar formal de trabajo, entre otros, que posibilitan la interacción entre los trabajadores aumentando la cercanía y la comunicación.

Entonces la visibilidad que tú tengas, la participación que tú tengas, el levantar la mano, sea cual sea el cargo que tu tengas, siempre mantener la visibilidad, como mostrarte, porque si no vas a ser un tesoro oculto, eres muy bueno pero estás oculto, el que quiere llegar lejos, que se muestre, si eres artista, muéstrate!, ya es una visibilidad dentro de la organización, pero eso requiere entonces más esfuerzo, más dedicación, más tarea porque voy a tener que hacer cosas adicionales a las que normalmente hago (E1, p.10).

...sus contactos en la sociedad, su participación en eventos, su participación en grupos, eso forma parte de lo que es el Personal Branding (E2, p.25).

En las empresas eso es desde participar en una reunión, hasta que se sepan tu nombre (E5, p.49).

5.2.2.5. Elementos Diferenciadores

Otra de las estrategias utilizadas para lograr el posicionamiento es identificar, en la persona que gestiona su Marca Personal, cuales son las cualidades que resaltan del resto, es decir, si una persona desea posicionarse debe analizar cuáles son esas características que no posee nadie más. Esta, es una estrategia propia del marketing para posicionar ciertas marcas o productos y consiste en mostrar al público objetivo las características diferenciadoras que resaltan y que permiten diferenciarse del resto de lo que está en el mercado.

Lo mismo, de acuerdo con los expertos, es aplicable para el ámbito de la gestión de la Marca Personal (en cualquiera de sus aplicaciones, bien sea para el ámbito artístico u organizacional) ya que la persona que busca mostrarse debe dar a conocer cuáles son esos elementos que lo distinguen del resto y que harán que logre posicionarse, lo que se puede traducir en diseñar una propuesta de valor.

Dicha propuesta de valor debe ser resultado de un trabajo de análisis del propio individuo, sobre las que considera son sus cualidades personales y profesionales, así como las aptitudes, destrezas, habilidades y capacidades que lo distinguen de sus pares. En función de esto, se deben resaltar dichos elementos y diseñar la manera en la que serán expuestos al público objetivo.

Cuando trabajamos con esos profesionales que están en la vida corporativa te dicen que son profesionales muy comprometidos, que trabajan mil horas al día, extremadamente profesional y bueno, el que está sentado a tu lado también, entonces no basta con ser bueno, tienes que identificar en tu esencia los elementos que te ayudarán a diferenciarte con el que está en el escritorio de al lado... entonces se trata un poco de esbozar cuál es tu propuesta de valor que sea diferente de la que tiene de tu compañero (E3, p. 24).

Lo que quieres posicionar debe, principalmente, ser deseado por otros y que éstos conformen un conglomerado de una población que haga rentable la gestión del producto. Si existe la necesidad y “algo” que satisfaga esa necesidad, lo tratas como producto. Las misses, son producto para mí, yo no las gestiono directamente, eso debería estar en ellas, pero yo creo una plataforma de eso, en este caso la necesidad es clara: un estándar cultural, el público objetivo está plenamente definido, se posiciona el producto y en general quien gana, ha construido su marca: en redes, con su entorno, y

sistemas. Puede no ser conocida como figura pública hasta el momento, pero puertas adentro, ha debido destacarse, y eso es generar marca (E4, p. 41).

Porque cuando posicionas a un vendedor tú vas a hacer que la gente que le compra, compre por un tema de enlace con el vendedor más que por el producto, entonces necesitas que esa persona tenga ciertos atributos... cuáles? Que sea un tipo empático, porque tiene que ser capaz de leer al comprador, que sea simpático, que conozca lo que vende, que sea completamente diferente a los demás vendedores... son muchos atributos que si comenzamos a hablar de eso, eso sería otro tema de investigación (E5, p. 46).

5.2.2.6 Imagen

Otra de las estrategias para gestionar el posicionamiento dentro de la Marca Personal en el contexto organizacional, es utilizar la imagen como medio para aumentar las probabilidades de éxito al momento de posicionar la imagen que se desea transmitir al público objetivo. Los expertos coinciden en que la imagen personal es tan importante como el uso de las redes sociales o incluso la participación en las actividades formales e informales, dado que es posible transmitir un mensaje no verbal que se adecue con lo que se quiere proyectar.

Sin embargo, los expertos coinciden en que la imagen por sí sola no constituye un elemento relevante a menos que se utilice con otras estrategias que den valor y congruencia al mensaje que se quiere transmitir. Por ejemplo, la capacitación es fundamental si la gestión de la Marca Personal está dirigida a una persona que quiere mostrarse como el Líder ideal, ya que no bastará con una imagen adecuada, sino que es fundamental que posea los conocimientos necesarios para poder coordinar a un equipo de trabajo, canalizar los inconvenientes, motivar a su equipo, entre otros.

La imagen personal es un tema muy importante, la imagen que tú tienes, si tú quieres verte como una persona organizada, tu apariencia tiene que ser organizada, tu oficina tiene que estar organizada, son elementos fíjate que te estoy dando a mencionar, para que la gente vea tu sitio de trabajo y diga – wow que ordenado, te vea a ti y diga – wow siempre está limpio, siempre está organizado, siempre su ropa está con buen aspecto... fíjate que esas son cosas que te ayudan al posicionamiento esto cuando estamos hablando dentro de una organización (E1, p. 1).

Aquí ahora el concepto es que haces tú como colaborador para invertir en ti mismo independientemente que la empresa invierta en ti que haces tú independientemente de factores externos a mejorar tu imagen y eso es clave (E2, p. 17).

... así como te dije que no tiene que ver con desempeño, tiene que ver con cómo quiere que la gente te perciba (E3, p. 33).

5.3 Metodología para la gestión de Marca Personal.

Si bien no se puede establecer una metodología única para llevar a cabo el proceso de Marca Personal, y el mismo no es referenciado propiamente en la teoría, de acuerdo al análisis de los comentarios de los expertos existen dos consideraciones importantes al momento de establecer un procedimiento de la Marca Personal que pretenda ser exitoso. Se parte de un trabajo preliminar que delimita y orienta la consecución de la gestión de Marca Personal, y luego un conjunto de acciones generales que facilitan y construyen la Marca Personal propiamente dicha, en este último punto las especificaciones corresponderán a cada caso de gestión de Marca Personal, pero de acuerdo a elementos comunes en el desarrollo se establecen criterios funcionales de cualquier proceso de construcción de marca.

5.3.1 Consideraciones iniciales

De acuerdo a las consideraciones de los expertos debe haber un trabajo de planificación previa en la gestión de la Marca Personal. Producto del análisis realizado de los verbatums más la elaboración propia de las investigadoras se considera que dicha planificación previa consiste en definir a cabalidad los siguientes puntos:

- Determinar el objetivo de la gestión de la Marca Personal:
 - ¿Por qué plantear una Marca Personal?
 - ¿Qué se desea lograr?
- Establecer el Diagnóstico Inicial:
 - ¿Cuáles son sus cualidades: fortalezas ampliamente desarrolladas, cualidades personales, habilidades, situaciones que desagradan al individuo, amenazas, oportunidades?

- ¿Cuál es la situación actual general del individuo: entorno laboral, proyectos, relaciones con sus pares, con el supervisor?
- Determinar el Público objetivo:
 - ¿En quiénes se desea cambiar la percepción del individuo?
 - ¿En qué contexto se encuentra el público objetivo?
 - ¿Cómo es el público objetivo?
 - ¿Cómo impactar al público objetivo?
- Percepción o posicionamiento que se desea lograr:
 - ¿Qué imagen se desea posicionar del individuo: características, habilidades, competencias?
 - ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de dicho posicionamiento?
 - ¿Qué características actuales deben ser posicionadas en función de la Marca Personal?

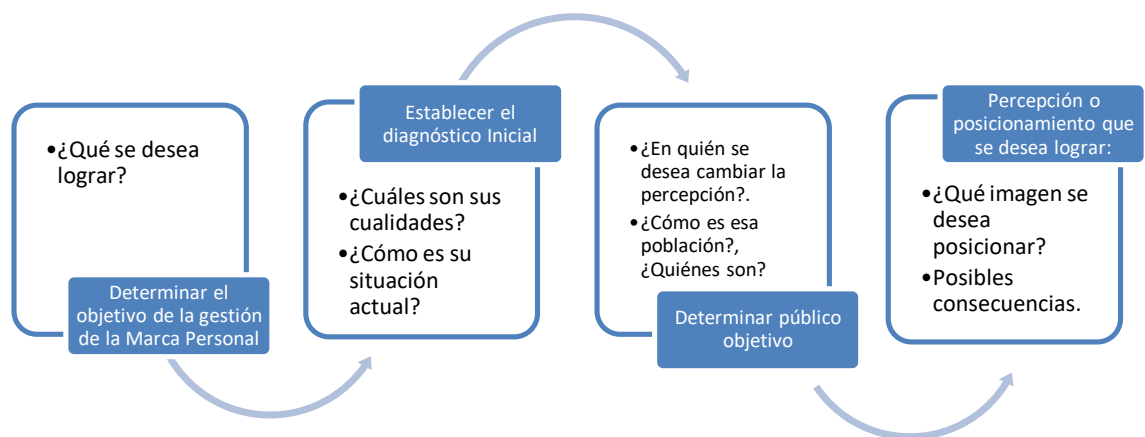


Grafico 1. Secuencia para establecer situación inicial de la Gestión de la Marca Personal.

5.3.2 Paso a Paso

En general, en función del trabajo preliminar, se establecen una serie de acciones que respondan al posicionamiento deseado. Esto significa establecer un ‘Plan de Acción’ para llegar desde el punto inicial identificado o diagnóstico, hasta el posicionamiento deseado.

La secuencia de acciones dependerá del objetivo por lo que no es posible establecer un único patrón de gestión de Marca Personal, sin embargo, existen planteamientos generales que facilitan la consecución del Plan de Acción:

- Ejecutar acciones públicas y notorias en función de lo que desea proyectarse: Por ejemplo: si el individuo desea proyectarse como una persona participativa y capaz de establecer relaciones interpersonales, entre las acciones que deberá implementar serían:
 - Mostrarse como una persona educada y amable con todas aquellas personas de su entorno.
 - Involucrarse en actividades formales e informales con otros compañeros.
 - Invitar a otras personas a sus actividades.
- Desarrollarse en aquellas habilidades que desea proyectar: Por ejemplo: si el individuo desea proyectarse como “Líder”, un acción que puede impulsarle y hará parte de su posicionamiento sería:
 - Participar en una capacitación o curso que tenga que ver con el Liderazgo.
 - Realizar un postgrado o estudio importante en el área que desea mostrar y desarrollar.
- Regularse ante aquellas situaciones que sabe pueden atentar contra su posicionamiento: Por ejemplo: si el individuo desea proyectarse como una persona capaz de escuchar, pero reconoció en su trabajo previo que es impulsivo para expresarse, deberá:
 - Escuchar más a las persona de su entorno.
 - Precisar qué comentarios debe expresar.
 - Mostrarse receptivo ante expresiones de sus compañeros: validando la información que recibe, realizar más preguntas que comentarios.

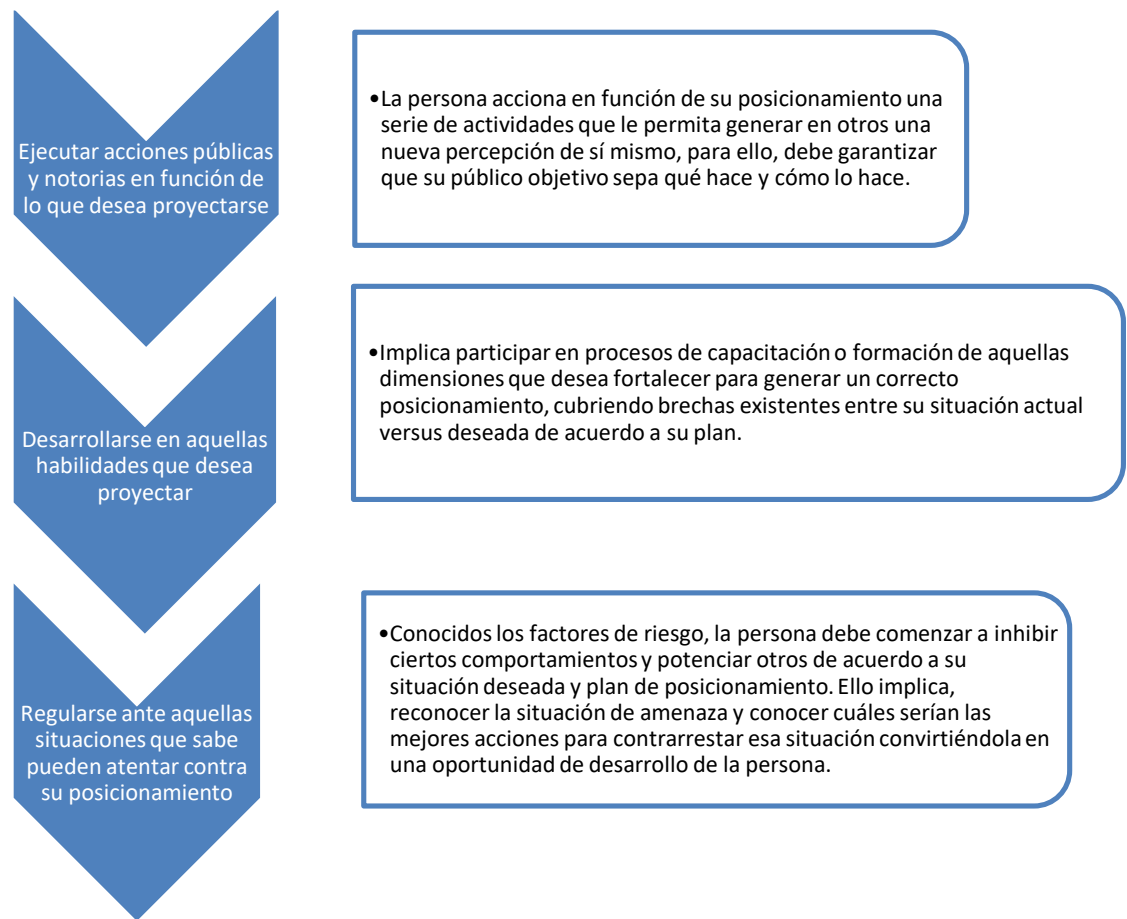


Grafico 2. Planteamientos generales que facilitan la consecución del Plan de Acción

Al respecto, los expertos consideran lo siguiente:

Por ejemplo; la imagen personal es un tema muy importante, la imagen que tú tienes, si tú quieres verte como una persona organizada, tu apariencia tiene que ser organizada, tu oficina tiene que estar organizada, son elementos... fíjate que te estoy dando a mencionar, para que la gente vea tu sitio de trabajo y diga – wow que ordenado, te vea a ti y diga – wow siempre está limpio, siempre está organizado, siempre su ropa está con buen aspecto, por ejemplo en las redes sociales siempre aparece ayudando, siempre manda mensajes de esto, debe ser una persona muy espiritual porque siempre en su Instagram aparecen de tales, tales y tales mensajes, fíjate que esas son cosas que te ayudan al posicionamiento (E1, p.1).

Primero identificar el grupo de personas que yo quiero que sepan de mí, segundo, cuál es ese posicionamiento que yo quiero que esa persona piensen de mi cuando oigan mi nombre y apellido y tercero, el plan de comunicación (E2, p. 19).

Te cuento, para que podamos entendernos... nosotros hemos posicionado personas que su labor principal es hacer ventas, entonces hacemos un análisis de los atributos o mejor dicho de esas competencias en ventas que tiene la persona, así como definir que le falta, que más le falta para llegar a ser el mejor vendedor posible (E5, p. 46).

5.4 Contexto Organizacional.

De acuerdo al análisis de la información obtenida de los expertos, parece haber diferencias en la ejecución de la Marca Personal si se considera el ambiente organizacional. Dichas diferencias vienen dadas por la concepción de la Marca Personal como técnica, es decir: fuera del contexto organizacional, la técnica permite posicionar al individuo respecto a sus propias competencias considerando el público objetivo independientemente del contexto; sin embargo la concepción de la Marca Personal en las Organizaciones, debe responder al contexto laboral y estar alineado a los elementos filosóficos y estratégicos de la misma.

El desarrollo de la técnica propiamente dicha en contextos organizacionales es bastante ambigua: resaltan faltas de acuerdo en función de lo expresado por los expertos lo que asoma varios riesgos considerando que el ámbito organizacional provee un marco de cultura particular: visión, misión, valores, estrategias, símbolos, signos, historia, patrones de acción, donde no resulta igual aplicar la gestión de la Marca Personal de acuerdo a esto último, que de acuerdo a los intereses individuales de las personas.

Supone entonces dos líneas de acción:

- La que ofrece la Organización para desarrollar Marca Personas en sus empleados: planes de carrera, reconocimiento, posicionamiento respecto a grupos de trabajo.
- La que gestiona el trabajador para lograr posicionamiento propio en su dimensión laboral: favorecer su propio desarrollo dentro la organización o volverse competitivo para lograr visibilidad de otras organizaciones.

La concepción de “visibilidad” parece ser vital en el éxito del posicionamiento en tanto dentro y fuera de la organización, sólo que ésta será moderada según se pretenda aplicar la Marca Personal.

5.4.1 Organización como espacio: áreas involucradas

Gestionar la Marca Personal en el contexto Organizacional, implica alinear los deseos y planes de la Empresa con el desarrollo de sus trabajadores. Dicha labor inicia desde el momento que se decide captar el talento de la organización de acuerdo a la realidad organizacional: necesidades, objetivos, plan estratégico; y se mantiene en todo lo relacionado con la estancia y permanencia del talento en la organización, es así como el área de Recursos Humanos está plenamente involucrada desde la captación del personal, su formación, técnicas de remuneración, retención y beneficios que proporciona.

Por su parte, el área de Comunicaciones o el departamento de Marketing, establecen y facilitan los lineamientos para gestionar la Marca de la Organización y comunicar sus elementos para generar identificación y vinculación con el personal.

No en todas las organizaciones esto funciona de esta manera, no sólo por las dificultades de comunicación o falta de lineamientos al respecto: no todas las estructuras empresariales contemplan la articulación entre los departamentos de Gestión Humana con Comunicación o Marketing, si lo hubiese. La mera comprensión del concepto o técnica de Marca Personal, limita la aplicación de la misma en el ámbito organizacional, o en el menor de los casos la modera, por lo que nuevamente se abre un abanico de opciones y acciones que dependerá de diversas variables propias de la organización respecto a la gestión de sus trabajadores.

Ahora bien, partiendo del elemento central del Posicionamiento, la Marca Personal en el contexto Organizacional implicaría desarrollar las cualidades del trabajador que sean necesarias para generar su visibilidad, potenciar su desarrollo humano y técnico y prepararlo para que asuma las posiciones necesarias en la

Organización. Es decir, entendiendo al trabajador como producto, se invierte en él una serie de recursos y acciones que lo posicionarán en cada uno de los puestos que ocupe, procurando que de acuerdo al lineamiento organizacional, el talento humano sea el mejor que pueda ser ocupando esa posición.

Incluso, prever que determinado talento ocupará diversas posiciones (plan de carrera de la organización), se gestionará lo necesario para que sus destrezas estén acorde a dicha posición. Evidentemente, esto es sólo una parte del trabajo, dado que la persona debe estar interesada e involucrada con este proceso, en caso contrario, la gestión de la Marca Personal no será exitosa.

Este apartado de desarrollo de Marca Personal en términos Organizacionales supone un conjunto de supuestos y análisis a partir de la información conocida del levantamiento teórico entre elementos de la Marca Personal como lineamiento del Marketing y la base teórica de la Psicología Organizacional, a partir de lo expuesto por los expertos.

Particularmente en el área de ventas, aplicar la Marca Personal ha resultado de manera diferente a lo expuesto hasta ahora. Los expertos explican que la aplicación de la técnica en el área de ventas supone posicionar al trabajador como empleado de determinada organización entre un conjunto de potenciales compradores. Por ello, generar visibilización y posicionamiento, partiendo de ciertos protocolos organizacionales, no está atado a la estructura organizativa de la empresa, ya que el público objetivo es distinto. Radica aquí la diferencia en la aplicación de la técnica.

Sin embargo, se han registrado algunas actividades formativas de Marca Personal que sin pertenecer al área de ventas, se ha aplicado la misma metodología descrita anteriormente.

Ese punto ideal, saber cuál es ese ideal de lo que yo quiero, y de eso que quiero comparo mis habilidades, mis destrezas, lo que sé, con lo que debo ser, y adicionalmente a eso entonces, ahora puedo recibir capacitación de la empresa, si a la empresa le interesa posicionar me que es un paso importante, o yo decido posicionar me a través de aprender a hacer lo que tengo que hacer correctamente (E1, p.1).

Hay una primera área o audiencia que es la gente de Recursos Humanos para nosotros la Marca Personal tiene que ver o funciona para sensibilizar al colaborador en que ellos son una marca y entonces ellos son los únicos responsables de invertir en esa marca (E2, p.23).

El personal de Recursos Humanos debe garantizar el lineamiento organizacional (E4, p. 42).

Estamos hablando que Recursos Humanos, Mercadeo y Comunicaciones tienen que alinearse (E5, p.47).

5.4.2. Alcance de la Marca Personal dentro de la Organización

Dada la falta de uniformidad respecto a la gestión de la Marca Personal dentro de las organizaciones, anteriormente se hizo una descripción de diferencias importantes en la concepción de esta técnica y cómo eso ha generado diferencias incluso dentro de las áreas de una misma organización, como es el caso del área de ventas versus el lineamiento de posicionamiento de acuerdo a los movimientos internos o planes de la organización. Esto implica impactos diversos en el personal que labora en las organizaciones y por ello el alcance del mismo se debe diferenciar.

Como lineamiento organizacional, la Marca Personal supone un desarrollo exitoso del plan de carrera del colaborador, una alineación ideal entre los intereses de la organización y los propios anhelos de la persona, donde la empresa invierte lo necesario en capacitación, beneficios, retención y demás actividades para que su talento sea lo mejor que pueda ser y brindar su máximo aporte a la empresa, todo ello se basándose en los mismos principios de visibilidad y posicionamiento.

Por ejemplo, un Analista que desarrolle sus competencias, y sea percibido por sus compañeros y superiores como un talento valioso, bajo la gestión de Marca Personal es posible que se le forme para que próximamente pueda desempeñarse como Especialista, ante la posibilidad de ascenso y la voluntad del trabajador, la inversión de la organización y el desempeño del trabajador puede traducirse en un nuevo cargo de Coordinador; a este nivel, el trabajador deberá ser percibido ahora como Líder, por lo que la empresa facilitará espacios de formación y/o promoción de tal manera que el

colaborador pueda posicionarse en el equipo como líder real, para ello, el colaborador generará una serie de acciones que le permita al equipo identificarlo como tal.

De acuerdo a dicho ejemplo, constantemente se podría partir de un estado inicial conocido a un estado ideal; ante ello, la empresa brinda una serie de elementos que favorecerán el cambio de percepción de los demás trabajadores hacia el trabajador y éste actuaría constantemente para generar ese cambio de percepción en quienes le rodean. Esta sería una línea de acción para la Organización utilizando la herramienta de Marca Personal y su impacto o alcance sería altamente valioso, ya que ambas partes están altamente involucradas: la organización capitaliza su talento, genera compromiso y confianza, mientras que el trabajador se proyecta y consolida sus metas favoreciendo el plan estratégico de la empresa.

Por su parte, acciones más concretas y a corto plazo, se ven reflejadas en las capacitaciones del personal, donde se les brinda una serie de información técnica relacionada a la gestión de la Marca Personal, y se impulsa al equipo a empoderarse como ‘el mejor trabajador que pueda ser’ y a que otros ‘lo perciban como tal’, de tal manera que su jefe y compañeros le atribuyan una serie de competencias o habilidades por la que quiere ser reconocido. Particularmente en el área de ventas, el personal descubre una serie de características que puede potenciar para aumentar su capacidad de ofrecer productos y cerrar sus negociaciones satisfactoriamente.

Ambos espacios de acción, parece que apuntan a movilizar elementos propios del individuo sin considerar el contexto empresarial, en tanto el mensaje radica en gestionar a la persona en sí misma respecto al grupo o su ‘pool’ de compradores, incluso la empresa puede no involucrarse más allá de la formación particular. Esto sin embargo, justo por la desvinculación entre la organización y las acciones del personal, puede traer algunos riesgos los cuales, de acuerdo a los expertos podrían ser varios.

En principio, podrían propiciar un mensaje de ‘el mejor trabajador que puedas ser’ en un mismo equipo y esto podría generar un clima no deseado (o competencia entre los trabajadores) por la necesidad de todo un sector en ser reconocido. Las empresas pueden no estar preparadas para gestionar dicha situación por lo que un departamento lejos de

impulsarse, puede verse afectado ante la demanda constante de un equipo gestionando una marca propia que responde a intereses individuales que no se alinean a los planteamientos de la Organización.

Tu sabes que las empresas sin darse cuenta, cuando entran dentro del tema de competencias, están entrando sin darse cuenta (*a la gestión de Marca Personal*) porque este concepto no es más que una mezcla de cosas de mercadeo, etcétera... Sin darse cuenta ellos están entrando en el tema de Personal Branding (*término inglés para aludir a Marca Personal*) porque resulta que cuando yo te evalúo por competencias, yo hago ese mismo procedimiento: te hago una evaluación, te veo cómo estás tú respecto a tus competencias, pero yo te digo para este cargo “usted necesita tener estas cuatro competencias desarrolladas en este nivel”, ya no te doy elección, ya no te digo “¿qué quieres ser tú?”, sino que te digo que tienes que ser así ¿verdad?, entonces, yo en ese proceso lo que estoy haciendo es diciéndote “usted está aquí” y para que esté en esta posición que es lo que yo requiero, que está claro y definido: conductas y todo dentro de las competencias, “usted tiene que hacer cosas”, entonces yo te voy a desarrollar por diferentes vías para que “usted esté aquí, de aquí a uno o dos años”. Entonces las empresas sin darse cuenta lo hacen, pero por eso te digo, cuando realmente un PB es aplicable a las organizaciones (E1, p2).

Mucha gente se engorila un poquito porque empieza a pensar que estamos para la competencia, y yo no estoy compitiendo, no no no, todos competimos (E3, p. 32).

...a persona que hace carrera corporativa, esa gente como los que te mencione que tienen 150% de evaluación en su desempeño en el cumplimiento de sus objetivos, esa gente que tiene 7 8 años en la corporación, inteligentes, preparados, competentes pero no lo ven para el próximo cargo, entonces el jefe de él lo buscan de otra división o lo buscan en la calle entonces que es lo que está pasando conmigo? (E3, p.33).

Otro de los riesgos que se corre es la disyuntiva si la gestión de Marca Personal está destinada a cualquier persona en el marco organizacional. Si bien es cierto que se parte de la premisa de los expertos que toda persona puede gestionar su marca personal, también es cierto que actuar respecto a lo esperado condiciona gran parte de la cotidianidad de los trabajadores, es decir, cada persona sabe lo que debe hacer y lo hace bien y esto es aceptado, no significa necesariamente querer sobresalir o pretender ser ‘el mejor que se pueda ser’.

La Marca Personal individual que se desarrolla en los últimos párrafos que no es acompañada por la organización, puede incurrir en comunicar una serie de elementos de posicionamiento para una persona que no necesariamente lo desee, o desee las consecuencias de ello. Es decir, el reconocimiento puede ser una consecuencia deseada por la gran mayoría de los trabajadores, ahora bien, con ella y la posibilidad de un ascenso por ejemplo dado el reconocimiento obtenido, aparecen también una serie de responsabilidades, actividades extras y nuevas condiciones que no necesariamente eran deseadas por el trabajador. Así mismo, la empresa no estaría preparada para garantizar un ascenso programado para todos los trabajadores de la misma forma.

Por lo anterior, es fundamental que la organización acompañe el proceso de proyección del trabajador, garantizando el bienestar de la persona y la toma de decisiones más óptima de la organización.

Que el Personal Branding todavía pareciera que sigue apuntando al número 1 del mundo, y las competencias nunca apuntan al número 1 sino a tu puesto, a tu cargo en la organización... Lo que tú necesitas saber entonces no es más de lo que ya hacemos dentro de Recursos Humanos, pero que tiene que estar bien concatenado, tiene que estar bien unido una cosa con la otra y los diferentes sistemas tienen que estar unidos y saber precisamente, saber, conocer cuáles son las verdaderas expectativas que tiene la persona sobre hasta dónde quiere llegar: hay gente (y no tiene nada de malo, es una elección personal) que quiere vivir 26 años de su vida como analista, para nada criticable, para nada malo, simplemente que quiere ser analista, y yo no te puedo estar a ti halando toda la vida, durante esos 26 años estarte forzando a un proceso porque a lo mejor tú necesitas una analista que tenga 26 años, entonces: conocer bien cuáles son las expectativas, ver hasta dónde quiere llegar la gente (E1, p.4).

Yo lo sugiero a las figuras supervisoras. Por el impacto en su equipo directo y por las relaciones que deben manejar entre los pares, siempre en el contexto organizacional, sino generaría conflicto de intereses (E4, p.43).

Pues en el área de ventas los empodera mucho para su labor cotidiana. A los colaboradores les gusta sentirse visibles para la organización, a cualquiera creo yo, le gusta ser reconocido y tomado en cuenta, eso impacta en la motivación y en el clima laboral de la organización. También es cierto que puedes tener un nido de tiburones ahora en la oficina. Todos quieren ser visibles, todos van a bombardear para ser reconocidos, eso puede generar algunos problemas también, nuevamente dependerá del objetivo, en este

caso de la empresa de qué cosas quiere movilizar en los colaboradores para generarles Personal Branding (E5, p.49).

5.5 Procesos Involucrados.

Existe falta de acuerdo ante la posibilidad de asumir que la gestión de Marca Personal conlleva un proceso de cambio para la persona que está involucrada en ello, sin embargo, de acuerdo a lo que reportan los expertos, se hace referencia a procesos de orden psicológico que se reconfiguran en función del posicionamiento deseado, esto en función de la persona, en términos de la organización se describieron anteriormente la secuencia de elementos relacionados a los procedimientos internos que se asumen análogos a la gestión de Marca Personal.

5.5.1. Cambios Personales

Algunos expertos coinciden en que la gestión de la Marca Personal genera un cambio en la persona que recibe la formación. Este cambio puede venir acompañado de cambio conductuales e incluso motivacionales.

5.5.1.1 Cambios versus No Cambios

Dado que no se conoce referencia de datos, estudios o evidencia que demuestren algún tipo de cambio en la persona a partir de un proceso de construcción de Marca Personal, algunos expertos han enumerado una serie de cambios aparentemente conductuales atribuibles al proceso de formación vinculado a la gestión de Marca Personal, sin embargo, otros descartan el tema del cambio en la persona y aseguran que las nuevas acciones son sólo ajustes para regular la conducta, lo que generaría las acciones para facilitar el cambio de percepción.

Sin embargo, lo que es común en sus afirmaciones es que los cambios o ajustes vienen dados por el impulso que puede conseguir la persona ante la posibilidad de ser reconocido. Es posible que la dicotomía presentada en esta sub-categoría tenga relación

con el área de formación previa de los expertos, ya que dentro del campo de conocimiento de la psicología se establece que los procesos de intervención conllevan un proceso de cambio, y en términos de proyectar o regular una conducta, implica un cambio en la persona.

No tendría que cambiar algo en la persona, sólo debería proyectarla o regularla según el caso (E4, p.43).

Si hay cambios, el empoderamiento del que te comentaba en ventas, la gente asume que puede posicionarse, que puede accionar en el otro y eso implica que hacen cambios al respecto. Si cambian sus acciones, hay cambios en su motivación, algunos en su liderazgo, en general yo lo llamaría empoderamiento (E5, p.50).

5.5.1.2 Motivación

De acuerdo a lo anterior, lo referido por los expertos parece tener de base común elementos relacionados al proceso motivacional, es decir, la gestión de la Marca Personal inicia, mantiene y direcciona la conducta, en este caso de acercamiento a la situación ideal. Por ello, la persona inicia acciones que le acerquen a compaginar la percepción de su población objetivo con lo que desea.

Esto por supuesto genera cambios positivos en las actitudes del individuo que los expertos señalan como: empoderamiento y sentirse bien. Adicionalmente, si estos cambios son avalados o reforzados, la persona podría mantenerse en su plan de acción y consolidar su Marca Personal.

En general, los planteamientos de gestión de Marca Personal implican algún sentido de trascendencia: ser visible, distinguir de otros, proyectarse como algo mejor, valorar el talento propio y afines, y nuevamente hace alusión al proceso motivacional como proceso básico para movilizar la conducta.

Fíjate lo que te estamos diciendo, haciendo pequeños cambios, ajustes en la conducta, porque no estamos hablando de ajustes de 180 grados, sino que estamos hablando de pequeños cambios en la conducta, la gente que trabaja con ese supervisor, pregunta ¿qué está pasando? ¿Por qué está cambiando? (E1, p.11).

Yo creo que sí cambia porque nos damos cuenta de la necesidad de invertir en nosotros mismos y de comunicar ese valor. Como te dije es una manera sexy de hacerse esa pregunta filosófica de los antiguos griegos de quién soy yo, porque estoy yo aquí, cuál va a ser mi impacto en este mundo ¿soy sencillamente el encuentro fortuito entre un espermatozoide y un óvulo? ¿Y más nada? Yo creo que esa es la parte entonces ya cambia, te vas a preguntar me voy a poner este tipo de lentes, voy a leer este tipo de artículos, voy a postear este comentario, esto que estoy haciendo, esta foto tiene coherencia con esto que quiero transmitir, pero date cuenta que eso nos obliga a pensar en cuál es ese mensaje clave (E2, p.26)

Pero no vamos a cambiar a nadie, una persona tímida que se convierta en la estrella de la fiesta, no. Las mismas personas crean su estrategia en función de lo que poseen (E3, p.33).

5.6 Beneficios de la aplicación.

Los expertos coinciden que existen amplios beneficios en aquellas personas que gestionan exitosamente su Marca Personal: tanto para la persona como para la organización.

Ambas dimensiones: personal y organizacional, ofrecen beneficios deseados por las organizaciones y hace que la técnica de Marca Personal sea atractiva para ellos como mecanismos de intervención, formación y desarrollo para las empresas.

5.6.1 Beneficios Personales

Para la persona, los beneficios se relacionan con su bienestar y empoderamiento, (ámbito donde los teóricos y profesionales de la psicología del asesoramiento han desarrollado cuerpo de conocimientos y técnicas para ser ampliamente efectivos).

Felicidad, pero también mucho tino en la construcción de tu posicionamiento personal (E3, p. 36).

Potenciar al otro para que sea bueno en lo que hace es fundamental (E5, p.50).

5.6.2 Beneficios Organizacionales

En términos organizacionales, favorece la alineación de equipos de trabajo, la consolidación de los procesos de liderazgo y la capitalización del talento en las organizaciones, (lo que es ampliamente conocido, teorizado y practicado por los profesionales de la psicología organizacional).

Dios le dio talento para que usted lo ponga en práctica al servicio del mundo. Si yo sé cuáles son mis talentos, yo puedo ponerlo de alguna manera a la orden del mundo y eso puede disminuir el estrés laboral. El estrés laboral se produce porque yo estoy en un área que es contraria a mis talentos, entonces yo estoy haciendo cosas a las cuales yo no tengo la habilidad. Ahora cuando tú le permites a la gente saber, le das un norte, le das un sentido de vida, una orientación, eso es una labor, no solamente altruista, sino es una labor maravillosa para el universo porque en general la gente se desmotiva porque no tiene objetivos y metas, cuando tú ves tu compañía logrando objetivos y metas, llegando a bastantes cosas y que el supervisor me está halando de la mejor manera: buscando que yo llegue a esa meta (E1, p. 7).

Impulsar a la gente siempre será una buena labor para quienes tenemos personas a nuestro cargo (E4, p.43).

5.7 Limitaciones.

Con frecuencia, los expertos señalan algunos elementos que afectan la aplicación adecuada de la Marca Personal. Sin embargo, a raíz de sus comentarios también se destaca que varias de las limitaciones nacen de la propia inconsistencia o falta de claridad en la tema, respecto a lo que la aplicación de la Marca Personal en el contexto organizacional se refiere. Por ello, a continuación se exponen elementos que de acuerdo al análisis implican limitaciones en el manejo de la Marca Personal a nivel teórico y práctico.

5.7.1 Limitaciones de concepción

En principio, los expertos se refieren a la Marca Personal desde conceptos diferentes, por lo que no existe claridad acerca de lo que se hace referencia:

Personal Branding yo lo defino como una metodología la cual permite a la persona entenderse como una marca que comunica (E2, p.24).

Lo defino, sencillito como poner todas las herramientas del mercado a la construcción de marca de valor, pero ahora de la marca personal, de mi marca, de modo que yo pueda impactar mejor a mi audiencia clave (E3, p.35).

Es un proceso de construcción de una identidad para dirigirse a un público determinado, con el objetivo de obtener beneficios de ello (E4, p.42).

Para mí el Personal Branding es una técnica... porque... porque aplicamos una serie de acciones que responderán a una estrategia de posicionamiento, sólo que esto permite entender la persona como producto que comunica (E5, p. 48).

5.7.2 Limitaciones en la aplicación

Otra de las limitaciones consiste en aplicar Marca Personal en el contexto organizacional partiendo de elementos del mercadeo como base única:

Vimos la utilización de los conceptos de mercadeo en personas y que eso se llamaba Personal Branding y de ahí nos pusimos a estudiar el tema, a ahondar una lista de contenidos que nos quisiéramos cubrir y montamos un curso y por allí comenzó el tema aquí en el IESA montamos un curso y hemos estado haciendo consultoría en Personal Branding también... pero partió de una conversación y de esa necesidad de explorar un poco más allá (E3, p.28).

Las sesiones de formación en la organización se plantean desde charlas hasta talleres de 8 horas, de acuerdo a lo que desee la empresa. Incluso se ha establecido como contenido dentro del plan de formación de ventas por ejemplo, para impulsar a la gente, no sólo como técnica (E5, p.47).

Adicionalmente, existe una falta de unificación de criterios para la aplicación de la Marca Personal. Como consecuencia de lo anterior, pareciera que cada experto aplica una serie de actividades o metodologías de acuerdo a sus conocimientos, estableciendo diferencias en el proceso, lo que genera falta de consistencia y por tanto, no se establece una metodología estandarizada para actuar. Así mismo, la dicotomía respecto al contexto “Marketing” vs “Organización” genera limitaciones importantes al momento de gestionar la Marca Personal.

Es importante que podamos distinguir eso de diferenciar ser el número 1 y ser el mejor de la organización, si logramos distinguir eso en las organizaciones, eso es aplicable mañana mismo, porque ya estamos haciendo muchas cosas, ya tenemos muchas cosas dentro de las organizaciones: tenemos sistemas de competencias, tenemos sistemas de evaluación, de compensación, de medición, lo que hay es que unirlos y darles ese tema de marketing, ese tema de categoría, sub-categoría, dónde te voy a ubicar acorde a tu talento, eso sumárselo a la visibilidad donde yo te muestro lo que estás logrando, te muestro que queda más cerca de esos indicadores, si hacemos eso sería fabuloso para las organizaciones para el modelo correcto, a pesar que parezca que ya es nuevo, pero no, ya lo estamos haciendo lo que pasa es que no tenemos la consciencia (E1, p.19).

Pues existen paradigmas que deben ir trabajándose si realmente quiénes trabajamos con Personal Branding queremos mantener este impacto, pero hay que demostrar a nivel duro que estos cambios se producen (E5 p.51).

5.7.3 Coincidencias de Criterio

Sin embargo, hay elementos claramente definidos donde no existen mayores diferencias y parecen ser criterios claros para aumentar la probabilidad de éxito en la gestión de Marca Personal tales como:

- Establecimiento claro del objetivo.
- Lograr el posicionamiento de acuerdo a lo deseado y generar visibilidad.
- Respecto a la metodología o criterios de aplicación se puede mencionar un proceso de construcción de Marca Personal establecido en tres pasos macros que de acuerdo al análisis que responden a los criterios mencionados y resultan compatibles entre el discurso de los expertos, aunque la configuración de cada uno de ellos varía según lo expuesto por los mismos.

En el contexto organizacional, el proceso parte de la política de la empresa en alinear su gestión de política de talento y recursos humanos a los intereses de la organización, por lo que el diagnóstico parte de la evaluación del personal desde el momento de su ingreso, su objetivo o posición ideal es parte de los intereses de la organización para posicionarlo, mientras que el plan de acción constituye el conjunto de esfuerzos de

capacitación y adiestramiento, políticas de beneficios y retención, y acompañamientos constante para que el empleado configure su Marca Personal de acuerdo a los lineamientos de la empresa, cumpliendo sus objetivos personales.

Lo anterior, es producto del análisis de lo establecido por los expertos, por lo que no constituye un desarrollo teórico en sí mismo dado que de tal forma no se encuentra referenciado en la literatura, lo que conforma desde el primer momento una laguna de conocimiento, y es parte de las razones que dan inicio a este desarrollo de investigación.

5.7.4 Falta de Investigación

Ante la falta de consistencia, los expertos reportan que hay barreras en la aplicación de la Marca Personal, relacionadas a la medición para comprobar cambios atribuibles a la aplicación de Marca Personal y a la preparación idónea de quienes llevan estos procesos, que si las mismas fueran clarificadas, esta técnica resultara mucho más eficiente. Adicionalmente, reportan que actualmente son pocos los estudios que se han realizado para conocer el impacto de la Marca Personal en diversos ámbitos, lo cual no sienta las bases teóricas para distinguir el impacto en función del área en el cual se aplique.

Creo que un tema interesante de estudiar sería el tema de los talentos y lo que la gente aspira o espera al momento de ingresar en una organización, ese descubrir en ¿dónde estoy? ¿A dónde quiero llegar? Ese tema yo no sé si se ha trabajado alguna vez de decirle oye ¿qué haces aquí?, ¿qué quieres lograr? ¿Cómo llegaste? Es decir, cómo configuro la llegada al éxito que quieras tener, cómo transformo lo que eres y lo que quieres (E1, p.18).

Carencia de instrumentos ad hoc que estén disponibles para hacer ciertas actividades... (E3, p.38).

A mí en lo particular me gustaría hacerle seguimiento a cuál es la procedencia o el grueso de la procedencia de las personas que quieren hacer personal branding, si son corporativos, free-lancers, me gustaría saberlo (E3, p. 38).

Preparación de profesionales en la temática para validar el proceso (E4, p.34).

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presenta la interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de orientar el proceso de discusión y elaboración de conclusiones finales de esta investigación.

En las líneas sucesivas se determinarán los factores relevantes emergentes durante el proceso de análisis de los resultados a la luz de la teoría que, esperamos, podrán constituir un aporte en el campo de la Psicología Organizacional y la gestión de la Marca Personal en este contexto, facilitando las futuras intervenciones de esta técnica bajo la visión organizacional y ampliando el cuerpo de conocimientos de la Psicología, y empoderando al gremio correspondiente bajo las nuevas demandas y actualizaciones profesionales.

6.1 La Marca Personal como cuerpo de conocimiento

A continuación, se denotan aquellos elementos que se evidencian respecto a la Marca Personal como estructura de información de acuerdo al análisis realizado donde se resaltan los aspectos comunes considerados clave en este proceso así como los elementos ambiguos de la misma.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los informantes, quienes por características propias de la muestra no están necesariamente involucrados con el mundo organizacional, sin embargo su aporte es valioso para entender la Marca Personal en sí misma y a efectos de la investigación, denotar qué ocurre en las organizaciones, se evidencia que el concepto de Marca Personal propiamente dicho es ambiguo y responde a particularidades de quien facilita o aplica la técnica, tanto en el mundo organizacional como en las relaciones públicas, lo que desvirtúa a nivel teórico su desarrollo y dificulta la consecución de un modelo de aplicación. Se entiende que por su insipiencia existan elementos no clarificados al respecto, sin embargo, asumiendo que proviene de los lineamientos del área del mercadeo, cuyo desarrollo es amplio y sólido,

sorprende que los propios informantes hagan referencia a la falta de consistencia y acuerdo acerca de la gestión de la Marca Personal.

Los entrevistados apuntan que el objetivo de la gestión de Marca Personal responde a elementos de Posicionamiento y Visibilidad. Independientemente del contexto, se establecerán acciones de acuerdo a las consideraciones de quienes lleven a cabo su proceso de Marca Personal, pero tanto en ambientes organizacionales como fuera de ellos, la persona desea resaltar, ser conocido y lograr reconocimiento. En este sentido, la visibilidad es un elemento central ya que, de acuerdo a los objetivos planteados, la finalidad es destacar a partir de una serie de atributos, características o habilidades que se pretenda que sean visibles para un público objetivo.

El posicionamiento también resulta uno de los elementos más importantes dentro de todo el proceso de Marca Personal, ya que es el objetivo principal independientemente del contexto en el cual se realice. Por lo tanto, si una persona desea ser tomada en cuenta dentro de una organización para aplicar para cierta posición o cargo, con la aplicación de esta técnica podrá posicionarse como el trabajador ideal o como la persona que la organización está buscando. En el caso de ser la empresa que desee potenciar las habilidades de un trabajador, buscará resaltar sus características diferenciadoras lo cual lo ayudará a posicionarse dentro del mercado interno laboral.

Por su parte, los informantes apuntan que la Metodología se contempla en un plan de acción que orienta una secuencia de acciones alineadas al objetivo de la persona que gestiona su marca personal que pueda movilizarlo de una situación actual a una situación deseada. Este plan de acción, a pesar de no estar estandarizado, supone establecer todas las técnicas que ha de emplear la persona que desea gestionar su marca personal para lograr mayor visibilidad y posicionarse en la mente de su público objetivo.

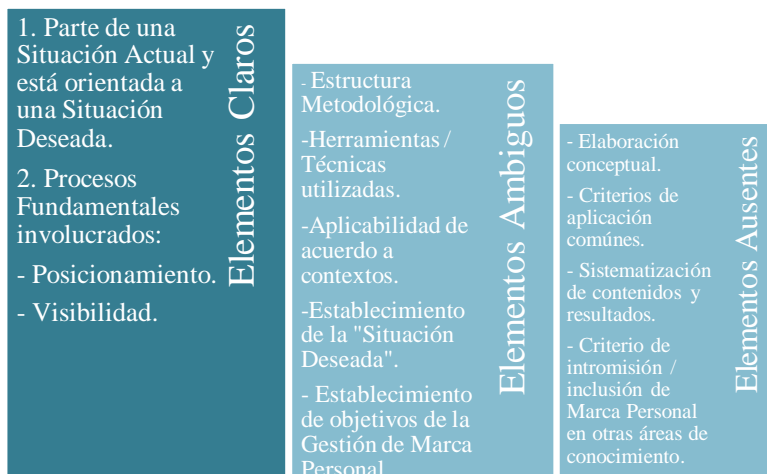


Grafico 3. Marca Personal como Cuerpo de Conocimientos.

6.2 Respeto a la extrapolación de la Técnica de Gestión de Marca Personal a las Organizaciones

A continuación, se exponen la información relevante que producto del análisis de los resultados obtenidos, son elementos de interés para establecer puentes y/o analogías entre lo obtenido y el desarrollo teórico de la Psicología Organizacional, de acuerdo al objetivo del presente trabajo.

La Marca Personal, tal y como se plantea, aparece en las organizaciones como un mecanismo nuevo para generar cambios en los trabajadores respecto a la manera que desean ser percibidos, lo que puede motivarlos a generar cambios en sus círculos laborales inmediatos y lograr objetivos personales y profesionales en la organización, sin embargo, la ejecución de la misma, de acuerdo a los resultados obtenidos, es difusa respecto a la metodología, los materiales y las técnicas utilizadas, lo que ha dificultado asegurar cambios conductuales atribuidos a la aplicación de la gestión de marca personal.

Aunado a lo anterior, considerando la gestión de Marca Personal como la consecución de acciones concretas para que un individuo se desplace de una situación inicial a una situación deseada, los resultados obtenidos permiten afirmar que las políticas de recursos humanos implican la gestión de marca personal de sus trabajadores en tanto, las acciones que desarrollan permiten posicionar al personal desde su ingreso:

selección de candidatos con ciertas cualidades, programas de carrera, capacitación, todo ello cónsono a los objetivos de la organización, que en este caso va determinando los estados deseados y acompaña el desarrollo del talento.

Sin embargo, parece no existir un camino claro a seguir en cuanto a la gestión de la Marca Personal, en tanto que no está delimitado si es la organización la que gestiona la marca de sus empleados o si es la persona quien gestiona su propia marca. En este sentido, en caso de ser la organización que inicie el proceso, no se establece si se aplica para todos los empleados, solo a un grupo o cual es el elemento definitorio para esta selección.

Los informantes coinciden en que la gestión de la Marca Personal en la dimensión referente a las 'Relaciones Públicas' se muestra más sólida versus a su implementación en el mundo organizacional, y las diferencias de criterios entre ellos son menores. Ello se evidencia cuando alguno de los informantes ha manifestado extrapolar la metodología del marketing al ámbito organizacional, presentando argumentos al margen del funcionamiento de la misma, es decir, sus elementos discursivos comienzan y finalizan en la gestión de Marca Personal desde las 'relaciones públicas' asumiendo al trabajador como producto único al margen de la consideración organizacional, sus verbatums son breves, ambiguos y no se hace referencia a términos organizacionales.

Los informantes reportan que aplican la misma secuencia de acciones del marketing para lograr el posicionamiento y visibilización de la persona que gestiona su marca, sin embargo, para efectos organizacionales, quien gestiona la marca personal es un empleado, por lo tanto no se consideran elementos estratégicos, políticas internas, canales de comunicación y otros criterios inherentes a la naturaleza organizacional por desconocimiento u omisión de la necesidad de hacerlo.

Para la gestión de la Marca Personal en las Organizaciones, los informantes establecieron varias posiciones y premisas, lo que denota inconsistencia o desconocimiento, a saber:

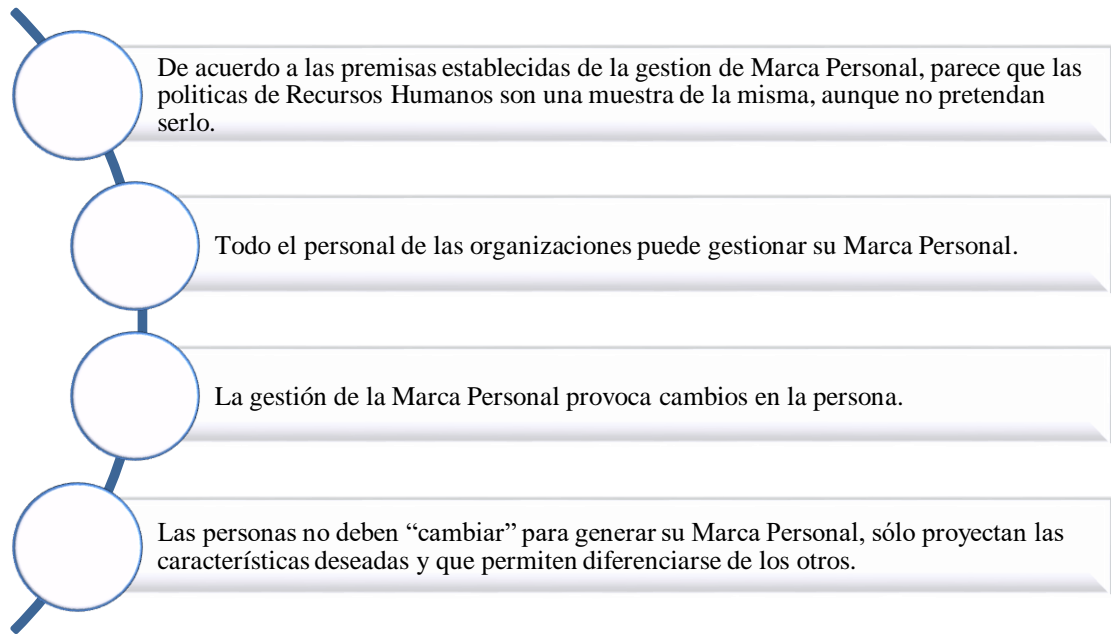


Grafico 4. Premisas de la Gestión de la Marca Personal en el ámbito Organizacional.

Ahora bien, se expone la discusión de estas premisas de acuerdo al cuerpo teórico de la Psicología Organizacional.

1. De acuerdo a las premisas establecidas de la gestión de Marca Personal, parece que las políticas de Recursos Humanos son una muestra de la misma, aunque no pretendan serlo:

Asumiendo que la Gestión de Marca Personal pretende ir de una situación inicial a una situación deseada, las políticas correctamente empleadas del Departamento de Recursos Humanos, pueden posicionar a determinados talentos de la Organización en tanto:

- Se efectúa un proceso de captación y selección de personal que responde a diversos criterios tales como habilidades, competencias, actitudes deseados por la organización, que son potenciadas posteriormente.
- El talento participa en planes de capacitación y formación para facilitar su desempeño de acuerdo a la situación deseada por la Organización.
- La persona está inmersa en un proyecto de plan de carrera, donde se le acompaña a asumir nuevas posiciones dentro de la Organización, de acuerdo a los intereses compartidos entre ésta y la persona. Para las promociones del talento,

constantemente se deben acordar planes de acción para posicionar al nuevo talento en ese nuevo cargo o posición, por tanto se requiere trabajo de la persona y del equipo para generar los cambios de realidad deseados.

- Para retener al talento de acuerdo a lo deseado por la Organización, se aplican medidas económicas, acciones de formación y bienestar para generar una 'situación deseada'.

2. Todo el personal de las organizaciones puede gestionar su Marca Personal.

Asumiendo la Gestión de Marca Personal en las Organizaciones, a la luz de la teoría no es pertinente que todo el personal perteneciente a la Organización desarrolle posicionamiento y visibilidad. Esto puede atentar contra la dinámica natural de las organizaciones. Por ejemplo: si hay una posición de 'Cajero' en el sector bancario y desarrollo en un candidato su Marca Personal, potenciando sus mejores atributos para que sea 'El mejor Cajero', aumento la posibilidad que ante la movilidad del 'Cajero', los clientes se movilizan con él, lo que constituye un riesgo para la Organización.

Un área determinada que cuente con cinco 'Analistas', que reciban Gestión de Marca Personal, y cumplan con los criterios de 'visibilización' y 'posicionamiento' ¿qué tipo de relaciones comienzan a propiciar?, ¿cómo se establece un proceso organizacional para gestionar un único asenso ante una sola vacante?, ¿cómo condicionan las expectativas individuales por el posicionamiento la relación con la Organización ante los criterios empresariales?

Del mismo modo, ¿las Organizaciones están preparadas para lidiar con los 'mejores trabajadores'?, ¿tienen recursos económicos y humanos para retener a todos los 'mejores talentos'?, ¿están interesadas las personas en 'gestionar la Marca Personal' como elemento de mejora en sus relaciones?

Respecto a lo anterior no es lo mismo gestionar la Marca Personal del individuo (como 'Relaciones Públicas'), que la Marca Personal en un contexto Organizacional, donde existe la posibilidad de generar acciones de posicionamiento de acuerdo a los intereses de la Organización, cónsonos con su filosofía, marcos de acción y políticas.

3. La gestión de la Marca Personal provoca cambios en la persona.

Asumiendo que todo proceso de intervención que además genera una movilización, conlleva cambios en la persona y su contexto, los informantes que reportan cambio, hacen referencia a elementos actitudinales o asociados a la motivación, sin embargo no hay un registro que evidencie qué cambia, cómo cambia, y qué elementos de la técnica facilitan determinados cambios en la persona, por lo que el argumento de cambio ante esta novedad es cuestionable ya que, a la luz de elementos teóricos, se sabe que todo proceso de intervención modifica elementos en la persona.

4. Las personas no deben “cambiar” para generar su Marca Personal, sólo proyectan las características deseadas.

De acuerdo al punto anterior, algunos informantes no consideran que exista ‘cambio’ en las personas, esto puede ser por la concepción que ellos tengan del ‘cambio’, donde matizan el proceso con elementos de ‘potenciar’, ‘proyectar’ características, sin denotar que esto es un cambio en sí mismo en términos de la intervención, o cuando se involucran elementos conductuales de la persona. Es posible igualmente, que estas aseveraciones sean producto de la misma inconsistencia que aún permea en el desarrollo teórico de la Marca Personal como cuerpo de conocimientos

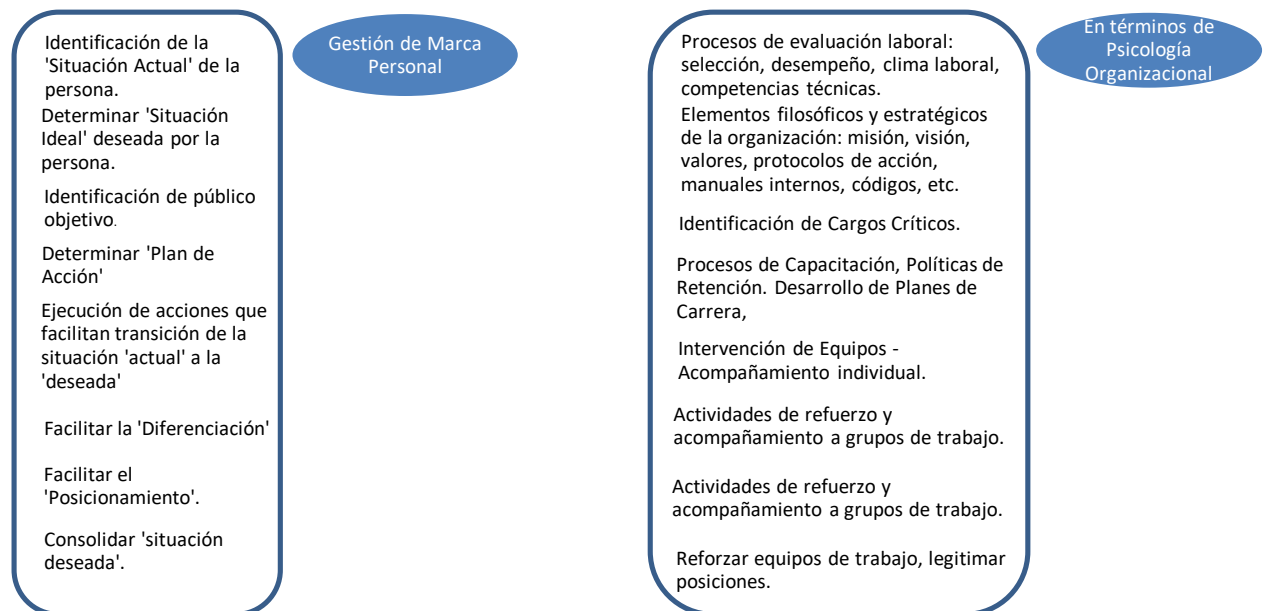
Ahora bien, es posible que una persona decida gestionar su Marca Personal para posicionarse en el mundo laboral, al margen de la Organización u otras Organizaciones o que una persona gestione su Marca Personal en la dimensión de ‘sus relaciones públicas’, y esto es ajeno al mundo organizacional. Ambos elementos parten de la iniciativa individual y la Organización no se involucra en estos aspectos. Sin embargo, en términos organizacionales parece que es posible que la Organización activamente facilite el posicionamiento del personal a través de sus políticas internas o que la Organización se involucre en la gestión de la Marca Personal de su recurso humano alineado a los elementos estratégicos y en el marco empresarial que corresponda, generando:

- Compromiso organizacional: fidelización del recurso a la Organización como ‘Marca’.

- Climas laborales orientados al bienestar, relaciones efectivas y niveles de productividad óptimos.

Siendo así, los elementos organizacionales mencionados no son atribuibles a la gestión de Marca Personal como elemento novedoso, en tanto estos tópicos se vienen desarrollando ampliamente desde que comenzaron los estudios de conducta en el ambiente laboral, que con el tiempo se han ido convirtiendo en pilares de la Psicología Organizacional.

Es decir, podemos establecer algunas acciones organizacionales donde se evidencian elementos de Gestión Marca Personal:



Grafica 5. Premisas de la Gestión de la Marca Personal en el ámbito Organizacional.

Entonces es posible establecer los siguientes escenarios para la aplicación de la Marca Personal en el contexto Organizacional de acuerdo al análisis realizado:

1. Aplicar elementos asociados a la Marca Personal tal y como se plantea, respecto a criterios de 'visibilidad' y 'posicionamiento', a recursos de alto interés para la Organización, cuya trayectoria sea deseada y esté prevista en su plan de carrera,

tal manera que esto pueda nutrir las acciones ya conocidas por las organizaciones.

2. Potenciar las acciones de Recursos Humanos como políticas eficientes, que puedan vincularse explícitamente con elementos de la Marca Personal.

6.3 La Marca Personal y los aspectos Psicosociales relacionados:

De acuerdo a lo mencionado, gran parte de la gestión de Marca Personal está asociada a procesos psicosociales, los cuales se discuten en este apartado a la luz de los resultados obtenidos del análisis de contenido a las entrevistas de los informantes y las premisas teóricas pertinentes.

Los resultados obtenidos permiten establecer que existe, asociado al manejo de la Marca Personal, un proceso de identidad social claramente definido, en el cual las personas establecen un intercambio constante con el entorno en el cual desean posicionarse y una vez que identifican el público objetivo y la afinidad que puedan tener con este, se establecen una serie de pasos para lograr mayor visibilidad y, por ende, obtener el posicionamiento esperado en dicho entorno. Esto permite confirmar lo que Fernández., et al. (2015) explica en cuanto a que la Marca Personal tiene que ver con el establecimiento de valores diferenciadores que se relacionen con las expectativas que los consumidores obtendrán y, por ende, deben existir rasgos distintivos que permitan atraer a las personas de interés.

La imagen es otro de los procesos psicosociales involucrados en la gestión de Marca Personal, que de acuerdo a los informantes es una de las técnicas que se utilizan para generar posicionamiento. Los entrevistados concuerdan en que la imagen no solo se trata de la apariencia física de quienes desean gestionar su propia marca, sino que la concepción que tienen los otros también resulta de gran interés en el proceso. Por ende, mostrarse como una persona coherente con lo que desea mostrar es fundamental. Por ejemplo, si una persona desea posicionarse como el 'Gerente Ideal' no solo debe vestirse de manera coherente con el mensaje que desea transmitir, sino que también debe

mostrarse en sus redes sociales como una persona en constante formación y participar en los eventos formales e informales con su equipo de trabajo.

Es evidente la relación entre la Marca Personal y las Representaciones Sociales, en tanto quien gestiona su Marca Personal busca crear nuevas percepciones de sí mismos en determinados grupos sociales, las cuales se van construyendo en la interacción de la persona con su público objetivo, generando nuevas realidades compartidas y cumpliendo determinados objetivos de la gestión de la Marca Personal. A su vez, para establecer este proceso, a través de la ‘diferenciación’ y ‘visibilización’ constante que requiere la gestión de la Marca Personal, el individuo que haga uso de ella, ejecutará de acuerdo a su plan de acción una serie de conductas que busquen reubicarlo en nuevas categorías, es decir: si pretende que otros lo perciban de una forma determinada, asumiendo el proceso psicosocial de la categorización, deberá ejecutar acciones que le permitan relacionar su nombre o su persona, a determinadas categorías deseadas, evitando que lo relacionen a otras categorías, es decir: el proceso de diferenciación.

Por ejemplo: una persona que desea ser percibida como ‘líder’, de acuerdo a lo que ‘otros’ consideran que es un líder, esta persona deberá: vestirse como líder, hablar como líder, relacionarse como líder, de tal manera que para el resto de las personas sea fácil “ubicarlo” en la categoría de ‘líder’ ya que sus acciones evocan lo que está constituido en la categoría, diferenciándolo de otros renglones como ‘mal jefe’, ‘supervisor’. Este proceso implica la categorización y la diferenciación en sí misma. A medida que sus acciones sean más cónsonas con determinadas categorías, comenzará a generarse la nueva realidad, creando en otros esta nueva percepción donde se incluye en un nuevo reglón y, por tanto, separándolo naturalmente de otros.

Lo anterior genera una ‘imagen’ de la persona, que a su vez responde a una serie de categorías producto de la representación lograda. Por tanto, esto que pareciera ser el fin último de la gestión de la Marca Personal, dado que todas las acciones de la persona se resumen a la imagen que el otro comienza a atribuirle, la cual está cargada de significados, confieren la simbología de una categoría en sí misma, y hace referencia al conjunto de representaciones logradas que proveen dicho significado a la imagen.

En términos análogos, de acuerdo a lo anterior, es posible establecer:

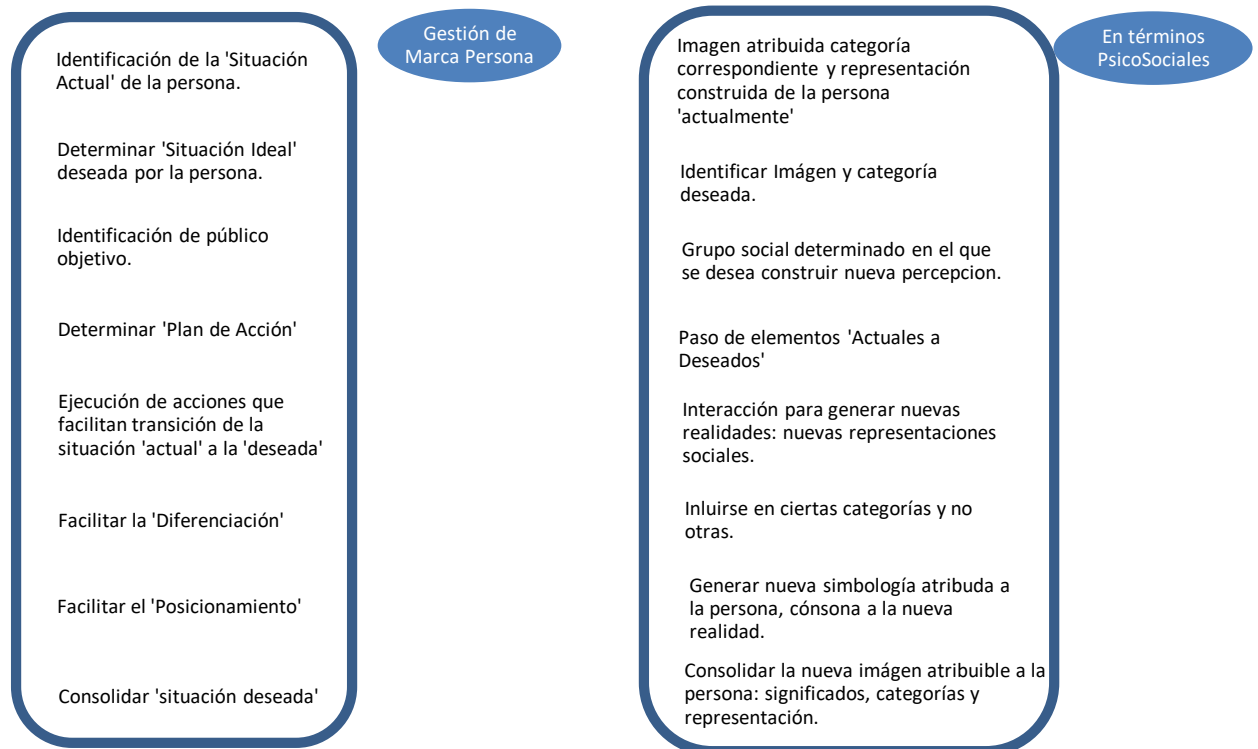


Figure 6. Premisas de la Gestión de la Marca Personal en el ámbito Organizacional.

6.4 Marca Personal y aspectos del Marketing:

La Marca Personal, al nacer en el área del mercadeo, condiciona de manera sólida todos los elementos posibles de relación: gestión de la marca, segmentación de mercado, posicionamiento y diferenciación. Al incluir la posibilidad de gestionar a la persona como producto, éste asume todas las premisas de gestión de marca, por lo que es fácilmente atribuible los elementos del marketing.

6.5 Conclusiones Generales.

Después de considerar los análisis previos, se puede establecer que:

- El desarrollo de la Marca Personal como cuerpo de conocimiento debe estar orientado a:
 - Esclarecer la definición del término.

- Esclarecer la metodología.
 - Identificar las herramientas de trabajo utilizadas.
 - Sistematizar una secuencia de acciones que oriente la gestión de la Marca Personal.
- La Gestión de la Marca Puede establecerse exitosamente bajo tres escenarios:
 1. Persona que desee gestionar su ‘Marca’ para posicionarse en la dimensión de ‘Relaciones Públicas’.
 2. Persona que desee posicionarse profesionalmente para atraer atención del mercado laboral.
 3. Organizaciones que quieran estar a la vanguardia de la formación pueden tomar dos mecanismos de acción:
 - Aplicar herramientas asociadas a la Marca Personal para generar efectos deseados a nivel sistémico de la organización, facilitando procesos de desarrollo organizacional tales como: intervención de grupos, estrategias motivacionales de equipos de trabajo, identificación y compromiso organizacional.
 - Aplicar Marca Personal a cierto personal dentro del marco organizacional, de tal manera que puedan proyectarse y posicionarse dentro de la Organización y de acuerdo a los elementos estratégicos de la misma.

6.5.1 A nivel Organizacional

- La Marca Personal no constituye un elemento innovador en contenido como elemento de intervención organizacional. La técnica o abordaje si puede considerarse como tal.
- La Marca Personal puede ser útil para la Organización si se utiliza como elemento de apoyo a la gestión organizacional, en su defecto, implica riesgos para la Organización y para quienes hacen vida en ella:
 - La gestión de la Marca Personal es válida siempre que no atente contra los procesos organizacionales: formar a un empleado para que se convierte en Marca Personal, de acuerdo a sus propios intereses, puede atentar contra los objetivos de la organización o el clima interno de la empresa, generando efectos negativos de su proceso. Aplicar las políticas adecuadas de recursos humanos, garantizar el crecimiento del personal y acompañar los cambios de dicha evolución, es parte la gestión de marca, y esto debe vincularse con las políticas de comunicación corporativa y el plan estratégico de la organización, de tal manera que la gestión de Marca Personal responda al contexto organizacional, donde cada trabajador pueda ser reconocido por su labor.
 - Las organizaciones pueden aplicar adicionalmente estrategias de posicionamiento de sus colaboradores, partiendo del reconocimiento de sus

supervisores, campañas comunicacionales corporativas, generar estrategias de endomarketing, y vinculando estrechamente las conductas esperadas de los trabajadores, respecto a los estándares que la organización desea mantener.

6.5.2 Respeto a los profesionales

- La Marca Personal se ha posicionado como recurso organizacional sin intervención de psicólogos organizacionales, corriendo el riesgo de intromisión de otros gremios en procesos humanos, donde se expone a los participantes a situaciones que no puedan ser canalizadas por un especialista. Los profesionales de la psicología están llamados a involucrarse con mayor énfasis en todas las actividades que pretenden movilizar procesos, conductas y elementos inherentes a la naturaleza humana, garantizando el bienestar y el resguardo del individuo en todas las fases del proceso, además de la consideración organizacional pertinente.
- Respecto a otros gremios, se debe hacer uso responsable y prudente de la información y acciones que se aplican a grupos de personas, evitando el intrusismo.

VII. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Las limitaciones del estudio básicamente se centraron en la imposibilidad de encontrar una mayor cantidad de informantes en el área ya que, a pesar de ser un tema ampliamente estudiado en el Marketing, son muy pocos los involucrados desde el área de la Psicología Organizacional, sin embargo, se tuvo acceso a los mayores exponentes de la Marca Personal en el país: profesores de prestigiosos institutos del país, consultores líderes en el proceso de Marca Personal, especialistas en la gestión de Marca Personal desde el área del Mercadeo. Adicionalmente, el poco desarrollo de las elaboraciones propias de la Marca Personal y su insipiencia, conllevan a denotar teoría desde el espacio del Mercadeo, y ciertas extrapolaciones de la Psicología Social, que proveen un marco mucho más amplio y sólido académicamente, para dar cuenta de lo que ocurre a nivel del individuo al someterse a este proceso, argumentando desde éstas áreas las acciones atribuidas a la Marca Personal.

De acuerdo al contenido expuesto, es de vital importancia reconocer los alcances de las intervenciones que se ejecutan a la fecha, evitando incurrir en especialidades de otros profesionales, con el fin de evitar posibles desviaciones o prácticas que pudieran generar resultados no deseados al personal humano y a los intereses de la organización respecto a la gestión del talento y los procesos individuales, por lo que desde el cumplimiento ético, sólo los profesionales capacitados para acompañar movilizaciones personales deberían ejecutar este u otra técnica similar. Así mismo, los profesionales de la psicología deben involucrarse en estas líneas de trabajo que abre la gestión de Marca Personal dando cumplimiento al llamado ético de garantizar el bienestar o mejora de situaciones donde desempeñe su profesión.

Adicionalmente, es fundamental garantizar la rigurosidad teórica y metodológica en cuanto a la gestión de la Marca Personal, ya que actualmente existe inconsistencia en los procedimientos utilizados incluso cuando es aplicado en el mismo contexto. Por lo tanto, se sugiere enriquecer la definición de Marca Personal específicamente en el ámbito organizacional, ya que el tema es poco explorado en esta área.

Por otro lado, al hablar de gestión de Marca Personal se habla de cambios personales, y al estar relacionado con el bienestar sugerimos líneas de investigación desde la Psicología del Asesoramiento, ámbito que podría ampliar el campo de investigación actual del tema. Así mismo, se sugieren futuras investigaciones donde se puedan establecer de manera más precisa cuáles son los procesos psicológicos involucrados dentro un proceso de gestión de Marca Personal, conocer si efectivamente existen cambios significativos luego de la aplicación de la Marca Personal.

Por último, sugerimos que cuando se realicen cambios o cuando se trabaje con aspectos psicosociales, las acciones deben articularse en el código ético del Psicólogo, ya que se corren riesgos no deseables tanto personal como organizacionalmente.

VIII. REFERENCIAS

- Adan, P (2017). Estrategia y Marca Personal (III): El Mercado. Recuperado en <http://pabloadan.es/estrategia-y-marca-personal-iii-el-mercado/>
- Araya, S. (2010). El estudio del pensamiento social desde la teoría de las representaciones sociales. En: Teorías Psicosociales: González, M. Ed. UCR, San José. PP. 156-175
- Berger, P.L. y T. Luckmann (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. IIRP. Recuperado en Enero, 12 de 2017 de <http://ceomediacomunication.com/Libros/Planificaciondelaimagencorporativa.pdf>
- Castells, M. (2001). Internet y la Sociedad Red.
- Colmenares, O. y Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y valoraciones. Cuadernos de Gestión. 7 – 2. p 69-81. Recuperado en <http://www.redalyc.org/html/2743/274320286005/>
- Costa, J. (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social. PaidósIberica. Barcelona.
- Cruz Roche, I., y Redondo Bellón, I, (1992). “La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español”, Revista Española de Investigación de Marketing, 2, marzo 1992, págs. 7- 29.
- Diccionario de Marketing (2017). <http://www.lideditorial.com/libros/diccionario-lid-marketing-directo-e-interactivo>
- Fernández, J. y Grodill, M. (2015). Aproximación teórica al branding relacional: de las teorías de Fournier a las brandcommunities. Revista Mediterránea de Comunicación, 6(1), 131-152. DOI 10.14198/MEDCOM2015.6.1.08.
- Fournier, S. (1998). Consumer and their brands: developing relationship theory in consumerresearch. Journal of ConsumerResearch, 24(4), 343-373.
- García, P. (2005). Comunidades de marca. El consume como relación social. Política y Sociedad. Vol. 42. N (1). Recuperado

- de <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/POSO0505130257A/23060>
 Agosto 2, 2017. <http://www.revistapym.com.co/consumidores-prefieren-comprar-experiencias> Abril 6, 2017 por Edwin Augusto Perez
- Ibáñez, T. (2009). Factores sociales de la percepción. Hacia una psicología del significado. *Quaderns de psicologia*, (7), 71-81. Recuperado en diciembre, 27 de 2016 de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/download/367/362>
- Ibáñez (sf). Imagen Corporativa. Recuperado en Enero, 10 de 2017 de <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Education. 8va Ed.
- Marketing Directo (2017). *Diccionario de Marketing*. <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias>
- Moscovici, S. (1961). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires, Argentina: Huemul.
- Pavón, D. (2017). Construcción de la imagen personal en los jóvenes de 18 a 20 años de edad, pertenecientes a primero y segundo semestre de la facultad de comunicación social de la Universidad Central del Ecuador, para la configuración de su perfil social en Facebook. *Universidad Central del Ecuador. Ecuador*.
- Pintado B., y Sánchez J. (2013). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. 2da Ed. ESIC. Recuperado en Enero, 12 de 2017 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x98cgeMFA30C&oi=fnd&pg=PA12&dq=imagen+corporativa&ots=XB9RozK0Ac&sig=TN11NHGiP012nUaD846ZvObzBws#v=onepage&q&f=false>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. ALAY Ediciones S.L. – Grupo Patria Cultural.
- Rodríguez, A. y Hernández, M. (2001). El objeto de estudio de la disciplina de marketing. *Revista Colombiana de Marketing*, (2) Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900307>

- Ramírez Angulo, J., Duque Oliva, E., Rodríguez Romero, C., (2013). Lealtad de Marca: antecedentes y perspectivas de investigación. Universidad & Empresa, Bogotá (Colombia) (24): 141-163, enero-junio 2013
- Silva, B. (2011). Reseña de "¿Qué es el branding?" de Healey.M. Revista del Centro de Investigación, 9(35), 43-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34218346006>
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1989). La teoría de la identidad social de la conducta intergrupala. En J.E Morales y C. Huici (Eds.). Lecturas en Psicología Social (pp. 225-259). Madrid: UNED. (Trabajo original en inglés 1985).
- Trout, J., (1969) ""Positioning" is a game people play in today's me-too market place", Industrial Marketing, Vol.54, No.6, pp.51-55.
- Turner, J. (1985). Redescubrir el grupo social: una teoría de la categorización del yo". (libro).
- Villafañe (2006). Introducción a la teoría de la imagen. Ediciones Pirámide. Recuperado en Enero, 10 de 2017 de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31700892/villafac3b1e-justo-introduccion-a-la-teoria-de-la-imagen.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1484268768&Signature=OHfZDq6XmnLwqcZW7s5aC%2FxfVE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DVillafane_justo_introduccion_a_la_teoria.pdf
- Deaco, E. y Fourie, M. (2015). Meaning in work of secondary school teachers: a qualitative study [Versión electrónica]. South African Journal of Education. 35(3), 1-8.
- Escalona, B. (2007). Investigación Cualitativa. Caracas. FEDUPEL.
- Faría, I. (2015). ¿Para qué conservar? Construcciones Sociales de la Gestión Ambiental en Parques Nacionales Venezolanos. Tesis Magistral. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Hernández, M., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4ta. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Universitt Jaume. Departament de Cescues Juridiques.
- Montero, M. (1994). Un paradigma para la Psicología Social. Reflexiones desde el quehacer en América Latina. En: Montero, M (Coord). Construcción y Crítica de la Psicología Social. (pp.27-48). España: Editorial Anthropos.
- Sánchez, E. (2000). Todos con La Esperanza. Continuidad de la participación comunitaria. Caracas, Venezuela: Ediciones de la Comisión de Estudios de Postgrado. FHE-UCV
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Contus. Ed. Universidad de Antioquia.
- Taylor, S.J., y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Paidós.
- Peters, T., (1997). *The brand called you*. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Horvat, D., Marinko, K., y Trojak, N., (2015). Personal Branding in the Context of Contemporary Market. *International Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 3(1): 28-40.

ANEXOS

GUIÓN DE ENTREVISTAS (EXPERTOS) GESTIÓN DE MARCA PERSONAL

Aspectos personales

1. Datos completos del entrevistado.
2. Profesión o estudios que ha realizado.
3. Tiempo estudiando PB
4. Cómo llega al estudio del PB
5. Dónde estudio PB
6. Principales autores que utiliza (autores, libros o revistas más importantes)
7. Institutos que conoce que enseñan PB
8. ¿Por qué se interesó en el PB?
9. ¿Hace cuánto lo aplica?

Uso de PB en su experiencia

1. Tipo de proyectos que realiza (principales clientes)
2. Éxitos alcanzados
3. Metodología (paso a paso de la aplicación del Personal Branding).
4. ¿Cuál es el procedimiento-secuencia de acciones- para conformar Personal Branding?
5. Tiempos de trabajo en empresas o particulares requerido para el PB
6. ¿Qué áreas de las empresas hay que involucrar?
7. ¿Qué conocimientos o áreas de conocimiento se requieren para trabajar este tema?
8. ¿Cómo define el Personal Branding?
9. ¿Cuáles considera son los factores claves antes de trabajar el PB en una persona?
10. ¿Cuáles son las razones/beneficios para aplicar el PB?
11. ¿Cuáles son los errores más comunes al aplicar el PB?
12. Durante el proceso, ¿Qué es, para Ud. lo fundamental para garantizar-aumentar probabilidades- de éxito?
13. Principales herramientas utilizadas en el PB, redes sociales, etc.
14. ¿El Personal Branding puede ser desarrollado por cualquier persona?
15. ¿Hay orientaciones a un target particular?
16. ¿Cuándo no se puede aplicar PB?
17. Cuáles son los procesos personales que cree Ud. Están involucrados en el PB? / a qué procesos personales apunta movilizar el PB?

A nivel organizacional

1. ¿Cómo puede favorecer el PB, a los colaboradores?

2. ¿Quiénes sería ideal-fundamental que desarrollaran Personal Branding, por qué?
3. Desde su experiencia, el PB: ¿cambia algo en la persona?, ¿qué cambia? ¿Por qué?
4. ¿Qué beneficios puede tener actualmente desarrollar PB en las organizaciones?
5. Principales dificultades al aplicar el PB.
6. Países que según su opinión aplican más el PB.
7. Alguna historia que pudiera compartir de éxito y no tan exitoso de PB.
8. ¿Tiene algún material de recopilación de información que evidencia el cambio antes y después de la aplicación del PB que sirva como antecedentes o data?

A futuro

1. Recomendaciones que daría a una persona que se inicia en el tema.
2. Temas de investigación que platearía para reforzar el PB
3. Cuáles son según su opinión los posibles alcances o usos del PB a futuro.
4. Limitaciones del PB que se deben solventar