



universidad
de león

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos humanos

Trabajo Fin de Grado:

LA MARCA PERSONAL: CÓMO PONER EN VALOR TU PERFIL
PROFESIONAL PARA TRABAJAR

PERSONAL BRAND: HOW TO PLACE IN VALUE YOUR
PROFESSIONAL PROFILE AT WORK

Alumno: D. ADRIÁN RODRÍGUEZ REYES

Tutora: DRA. M. CONSUELO MORÁN ASTORGA

Curso 2017 - 2018

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a mi tutora Consuelo Morán Astorga por la ayuda que me ha prestado en la realización de este Trabajo Fin de Grado.

Desde el principio ha confiado en mí, a pesar de hacerle una propuesta de trabajo muy novedosa y todavía poco conocida. No dudó en prestarme su inestimable ayuda y enseñanza, sin las cuales hubiera sido muy difícil la realización de este trabajo. Siempre ha estado dispuesta a aconsejarme y, cómo no, a arreglar cualquier contratiempo que se presentara. He aprendido mucho de ti y por ello, quiero agradecértelo.

Asimismo agradecer a mi familia y amigos que me han aguantado durante el proceso de elaboración del trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
PALABRAS CLAVE.....	7
KEY WORDS	7
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA	9
1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONSTRUIR LA MARCA PERSONAL?	11
1.1. EL MUNDO VUCA	12
1.2. TENDENCIAS ACTUALES EN EL MUNDO LABORAL	13
1.3. LA GENERACIÓN MILLENNIAL	17
1.4. LA MARCA PERSONAL EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO	18
2. CÓMO CONSTRUIR LA MARCA PERSONAL	21
2.1 CREAR UNA ESTRATEGIA	22
2.2 CONOCERSE A UNO MISMO	23
2.2.1 IDENTIFICAR NUESTROS VALORES	24
2.2.2 CONOCER NUESTRA PERSONALIDAD	26

2.2.3 CONOCER NUESTRAS FORTALEZAS	29
2.2.4 FORMARTE EN EL PRESENTE PARA TRABAJAR EN EL FUTURO ...	30
2.3 CONOCER EL ENTORNO	33
2.3.1 CONOCER AL PÚBLICO AL QUE TE DIRIGES.....	35
2.3.2 ENTENDER SUS NECESIDADES.....	35
3. COMUNICAR LA MARCA PERSONAL.....	37
3.1 EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	38
3.2 PONER EN PRÁCTICA LA MARCA PERSONAL	39
CONCLUSIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

RESUMEN

Para ser relevante en el mundo laboral hoy en día, una faceta importante es potenciar y saber transferir la marca personal. Ella es nuestra esencia, aquello que nos hace diferentes de otros profesionales que pueden tener nuestra misma formación y similar experiencia. El objetivo principal de este trabajo fue el de poner en valor la importancia y los beneficios de crear una marca personal para desarrollar la carrera profesional en un entorno cambiante y competitivo. Hemos utilizado metodología basada en la revisión documental. Fundamentalmente se han revisado manuales buscados en internet, bibliotecas y apuntes de los profesores, así como estudios de investigación publicados en revistas científicas online y en bibliotecas. Otros documentos consultados fueron informes de centros de investigación económica y social de todo el mundo publicados online así como en revistas de divulgación científica. Podemos concluir que es muy importante construir nuestra marca personal que nos diferencie y resalte nuestros valores sobre los demás. Nuestra marca personal es útil en el mundo interconectado que vivimos, su visibilidad online y en las redes sociales es decisiva debido rol determinante que juegan. La información que hay sobre nosotros es muy elevada, y la mayoría de las veces no somos conscientes de ello. Una buena gestión de la marca personal consigue que quien quiera buscarte, encuentre de ti lo que tú quieres que encuentre.

ABSTRACT

To be relevant in the world of work today, an important aspect is to promote and know how to transfer the personal brand. She is our essence, what makes us different from other professionals who may have our same training and similar experience. The main objective of this work was to value the importance and benefits of creating a personal brand to develop a professional career in a changing and competitive environment. We have used methodology based on the documentary review. Fundamentally, I have reviewed online handbooks, libraries and teacher's notes. I have also used research studies in online scientific journals and libraries. Other documents consulted were reports from economic and social research centers around the world, as well as scientific journals. We can conclude that it is very important to build our personal brand that differentiates us and highlights our values over others. Our personal brand is useful in the interconnected world we live in, its visibility online and in social networks is

decisive due to the determining role they play. The information about us is very high, and most of the time we are not aware of it. Good personal brand management means that whoever wants to look for you will find what you want them to find.

PALABRAS CLAVE

Marca personal, mercado laboral, empleo, comunicación, redes sociales.

KEY WORDS

Personal branding, working market, employment, communication, social networks.

OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo fue el de poner en valor la importancia y los beneficios de crear una marca personal, tanto a nivel visual como estratégico, que funcione como una carta de presentación y como una propuesta relevante, con la finalidad de desarrollar y promocionar la propia carrera profesional en un entorno tan cambiante y competitivo como el que vivimos en la actualidad.

Otros objetivos fueron:

1. Desarrollar pautas para crear una marca personal como herramienta para la búsqueda de empleo y el desarrollo profesional.
2. Conocer y desarrollar estrategias para construir la marca personal con el fin de cumplir nuestros objetivos propuestos.
3. Proporcionar técnicas para poner en práctica y comunicar adecuadamente nuestra marca personal.

METODOLOGÍA

Al tratarse de un trabajo teórico-práctico, primeramente se ha detallado la parte teórica para establecer las pautas sobre cómo la marca personal debería ponerse en práctica.

La parte teórica ha consistido principalmente en dar a conocer la importancia de tener una marca personal fuerte y el proceso para su construcción, para ello hemos utilizado fuentes de revisión documental, definiendo y tratando de explicar los conceptos y contextualizando el tema en el momento en el que nos encontramos actualmente.

La investigación ha consistido en la elección de varios libros específicos que trataban sobre temas como la construcción de la marca personal, el branding o la personalidad, así como de varias revistas científicas y académicas sobre el tema. Los libros y revistas los he conseguido de varias bibliotecas; tales como las de diferentes facultades de la Universidad de León y de las Bibliotecas Públicas de León y Barcelona. Se ha consultado, así mismo, diversos apuntes proporcionados por los profesores de la Universidad de León. Se ha extraído información de Informes de centros de investigación económico y social de todo el mundo, sobre todo los publicados en inglés y en español

También parte de la investigación ha sido obtenida de forma online;

- De recursos-e: base de datos de la que he podido extraer revistas y conferencias.
- Múltiples estudios e investigaciones.
- Libros y revistas electrónicos.

Hemos consultado Webs académicas, periodísticas y de revistas de divulgación científica de las que hemos podido extraer:

- Artículos publicados relacionados con el tema.
- Artículos de actualidad para la contextualización del tema en el momento actual que vivimos.
- Vídeos y conferencias que diferentes expertos han realizado relacionados con el tema.

La parte práctica ha consistido especialmente en una serie de consejos dados por varios profesionales en el campo de las nuevas tecnologías y redes sociales, así como expertos en comunicación.

Se comenzó a realizar el trabajo en febrero de 2018, con la propuesta a la profesora-tutora de la idea. Elaboramos una guía de trabajo y su temporalización.

El trabajo ha sido revisado por la tutora en tres ocasiones, aportando sugerencias de mejora, hasta llegar al momento actual. El trabajo personal ha sido intenso para elaborar el manuscrito adecuando el contenido a los objetivos marcados, siguiendo una rigurosa metodología de análisis de documentos. También hemos pretendido que tuviera un carácter aplicado, para ello hemos expuesto las estrategias que son necesarias para lograr el objetivo general.

1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONSTRUIR LA MARCA PERSONAL?

Independientemente de la edad, independientemente de la posición e independientemente de la empresa donde estamos trabajando o queremos trabajar, todos tenemos que entender la importancia de nuestra marca personal. Cada uno de nosotros ha de ser el director de nuestra propia empresa: que se puede denominar “YO, S.L”. Además, si queremos ser relevante en este mundo empresarial y laboral, nuestro trabajo más importante es ser comercial de dicha marca personal (Peters, 1997).

Tanto si nos gusta como si no, todo el mundo tiene una opinión de nosotros. La imagen que transmitimos no es importante para algunas personas, lo que el mundo piensa sobre ellas no les preocupa. Sin embargo es de suma importancia. La marca personal tiene como idea principal influir intencionadamente en cómo nos ven los demás. Cuánto más preparados estemos para enseñar al mundo quiénes somos, será más probable que el mundo nos vea de la forma que queremos. Cuanto más trabajada esté nuestra marca personal, es decir, cuánto más sólida sea, más impactantes e influyentes seremos, y la gente, en consecuencia, tendrá una opinión más favorable de nosotros.

La marca personal es nuestra esencia, aquello que nos hace diferentes del resto de personas, del resto de profesionales que incluso pueden tener nuestra misma formación, en las mismas instituciones, la misma experiencia... Pero hay algo diferente, ese valor personal añadido.

Saber crear la propia marca personal con rigor y profesionalidad, saberla gestionar adecuándola a las necesidades del entorno, así como saber introducirla en el mundo laboral es decisivo para poder lograr nuestros objetivos profesionales, desarrollar nuestra carrera laboral de manera exitosa.

La marca personal ha de estar en consonancia con nuestra persona, con nuestra formación, y nuestras experiencias tanto profesionales como laborales, también ha de estar en consonancia con nuestros valores y nuestros objetivos.

1.1. EL MUNDO VUCA

El término VUCA fue introducido por el Ejército de Estados Unidos para definir el mundo multilateral más volátil, incierto, complejo y ambiguo que resultó tras el final de la Guerra Fría² (Kingsinger & Walch, 2012).

Este término VUCA fue adoptado posteriormente por los líderes empresariales estratégicos para definir el entorno comercial caótico, turbulento y cambiante en que se había convertido la “nueva normalidad”.

VUCA es un término que resulta de la abreviatura de las siguientes palabras (Caron, 2009 y Sullivan, 2012):

V → Volatility (volátil): significa la naturaleza volátil, la velocidad, el volumen y la magnitud de cambio sin tendencia predecible ni patrón repetible.

U → Uncertainty (incierto): el pasado no puede predecir el futuro y la identificación y preparación para “lo que vendrá después” es extremadamente difícil.

C → Complexity (complejo): hay numerosas causas y factores difíciles de entender en un problema o situación.

A → Ambiguity (ambiguo): falta de claridad sobre el significado de alguna situación o evento.

Horney, Pasmore y O’Shea (2010), autores de “Leadership agility: A business imperative for a VUCA world” dicen: “los líderes, para tener éxito, deben realizar cambios continuos en tecnología, procesos, estructuras y personas. Eso requiere rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones” (pág. 36).

Un informe del Center for Creative Leadership (Petrie, 2014) señala que, como consecuencia del mundo cambiante, los líderes necesitan cambiar –requieren de unas habilidades de pensamiento variables y adaptables a cada momento-. Asimismo afirma

La Guerra Fría fue un enfrentamiento político, económico y social iniciado al finalizar la Segunda Guerra Mundial (1945) entre el llamado bloque Occidental-capitalista, liderado por Estados Unidos, y el bloque del oriental-comunista liderado por la Unión Soviética. Las tensiones de la posguerra se prolongaron hasta la disolución de la Unión Soviética. Ninguna de las partes iniciaron acciones beligerantes directas.

que son muy importantes las habilidades de experiencia en el trabajo, de entrenamiento y de coaching. Por lo tanto, empresarios y profesionales de recursos humanos deben desarrollar líderes ágiles para posicionar a las empresas en el entorno empresarial turbulento de hoy en día para conseguir el éxito.

Ante todo esto, en lo relativo a la carrera laboral de cada uno, tenemos que considerar que no es posible planificar una única posibilidad de trabajo fijo para toda la vida, el entorno presenta retos y oportunidades imprevisibles. A diferencia de generaciones anteriores, en las que permanecían en el mismo puesto y en la misma empresa quince o veinte años, actualmente no se puede esperar tener la misma trayectoria profesional. Preguntas como: “¿Dónde te ves de aquí a cinco años?” se han vuelto obsoletas, imposibles de responder, ya que ninguna persona tiene la seguridad de permanecer en el mismo puesto o incluso profesión de una forma duradera, por lo que es necesario construir una marca personal que sea el fundamento para cualquier puesto de trabajo, empresa o sector.

El futuro, además, se plantea aún mucho más cambiante debido a razones socioeconómicas (como la globalización), las nuevas tecnologías, así como por razones socioculturales, nuevos valores, ideas, así como por la incorporación al mercado laboral de las nuevas generaciones.

1.2. TENDENCIAS ACTUALES EN EL MUNDO LABORAL

Nuevas formas de trabajo están surgiendo y nuevas oportunidades se están creando que hasta hace poco tiempo eran difíciles de imaginar que pudieran darse, esto será lo que marque el futuro, al menos, a corto plazo. Algunos ejemplos se presentan a continuación.

- **El freelancing se convierte en una forma de vida normal:** los empresarios ahorran dinero contratando a profesionales independientes, ya que con el rápido avance tecnológico y científico, cada vez más buscan contratar a expertos que puedan completar proyectos especializados que no puedan ser realizados por sus trabajadores. Esto hace que cada vez haya más profesionales trabajando desde casa

en vez de en la tradicional oficina. Un estudio realizado por Odesk³ (2017) encontró que el 98% de los empleados *millennial*⁴ prefieren trabajar desde su casa, y el 87% cumplir con sus responsabilidades en las horas que prefieran. La investigación realizada por Oxford Economics (2014) nos dice: “...según evoluciona la economía a un estado donde prácticamente todo puede ser entregado como un servicio, las empresas recurren a expertos externos con el fin de cubrir la falta de habilidades y carencia de recursos, así como para responder de forma rápida a las necesidades cambiantes de la empresa y clientes. El 83% de los ejecutivos encuestados aumentarían el número de empleados de externos a la empresa e intermitentes, según necesidades” (Oxford Economics, 2014, págs. 2-5).

- **La economía retrasa el crecimiento profesional:** la economía actual afecta al desarrollo laboral duramente y no hay garantías de que haya una recuperación a corto plazo, millones de jóvenes de la generación *millennial* regresan a casa de sus progenitores tras graduarse. Según el Informe Pew⁵, el 36% de los *millennials* dependen financieramente de sus padres u otros familiares, por lo que se pospone la edad de independizarse (Pew, 2010). Algunos de los graduados recientemente trabajan de becarios, y las carreras universitarias y las prácticas ya no aseguran un puesto de trabajo.
- **Se jubila la generación *baby boomer***⁶: se producen grandes cambios demográficos en los trabajos, ya que los *baby boom* comienzan a jubilarse, y lo harán de forma masiva a partir del año 2019, y de ese año hasta el 2030, las oportunidades en el mercado de trabajo se multiplicarán para jóvenes y adultos, que deberán cubrir las vacantes generadas por los nuevos jubilados (García, 2016). Esto, por tanto, hará que se creen oportunidades de trabajo para los más jóvenes, que según informes de Forbes: los nacidos entre mediados de los años 80 y mediados de los 90, representaron el 75% de la fuerza laboral en el 2015.

³ Empresa multinacional especializada en el trabajo freelancer.

⁴ Millennials: generación nacida entre 1977 y 1997

⁵ Pew Research Center: Centro de Investigaciones con sede en Washington

⁶ Baby boomer: generación nacida entre 1946 y 1964

- **Nuevas formas de filtrar candidatos en las empresas:** cada vez habrá más competitividad para entrar en el mercado laboral, ya que es mayor el número de candidatos para los puestos ofertados. Por ello, las empresas buscan nuevos métodos de filtrar a los candidatos. Con más frecuencia estas técnicas van dirigidas a plataformas online y selección a través de redes sociales. Según indica Jobvite⁷ (2014) en su informe Social Recruiting Survey, el 93% de los empresarios actualmente utiliza las redes sociales para el reclutamiento de personal (Jobvite, Social Recruiting Survey, 2014). Cada vez con más frecuencia se observan los perfiles en las redes sociales e Internet para comprobar la idoneidad del candidato antes de proceder a la entrevista.
- **Para las empresas y los profesionales, la reputación será más importante que nunca:** la contratación y la promoción de los trabajadores vendrá dada por su reputación, ya que las empresas con buena reputación atraerán el talento. Éstas buscan que el candidato tenga una reputación de su trayectoria, por eso dedican tiempo para encontrar a la persona más idónea, son reacias al riesgo. También los profesionales juzgan a las empresas por su reputación, a la hora de elegir dónde trabajar. Según el estudio realizado por ManPowerGroup, para las personas que buscan empleo, la reputación de la marca es tan importante como el tipo de trabajo y la remuneración (Solutions, 2015)
- **La confianza reconsiderada:** la forma de crear confianza ha cambiado. Así como la generación *baby boomer* o la generación X⁸ se basaba en la interacción cara a cara, actualmente se genera de forma virtual. Aunque para los jóvenes, crecidos con las nuevas tecnologías, esto no supondría un problema y serían capaces de desarrollar la confianza de forma sencilla con ausencia del contacto físico, para las generaciones anteriores sí podría serlo. Por tanto, asistimos a una revolución a la hora de crear oportunidades de colaboración (las interacciones entre empresas, trabajadores, *freelancers* y demás socios podrán hacerse en entornos virtuales) así

⁷ Empresa multinacional de reclutamiento online, con sede en California.

⁸ Generación X: conjunto de personas nacidas entre mediados de los 60 hasta mediados de los 70. Hace referencia a la generación posterior al *baby boomer*.

como la forma de compartir información. Una vez que entren en el mercado laboral estos nativos digitales, se crearán nuevas oportunidades increíbles. ManpowerGroup en su estudio Horizonte 2020 pone de manifiesto que el 53% de los millennials dejaría su empleo por falta de reconocimiento; esta generación millennials desean trabajar con empresarios socialmente implicados y comprometidos con sus valores y estar todos de acuerdo en que el propósito corporativo es una prioridad (ManpowerGroup, 2016).

- **La búsqueda continua de trabajo:** cambiar de puesto es ahora algo habitual, sobre todo para los *millennials*. Según la investigación “Multiple Generations @ Work” (2012), el 91% de millennials espera estar en un puesto de trabajo por un tiempo inferior a tres años.
- **Longevidad:** en todo el mundo se está incrementando la longevidad de la población, al mismo tiempo que los gobiernos alargan cada vez más la edad de jubilación. Esto hace que la estancia en el mercado laboral sea mayor. Las consecuencias son que los trabajadores atravesarán una gran cantidad de cambios y habrá una necesidad constante de adaptación y aprendizaje.
- **Automatización del trabajo:** muchos trabajos quedan obsoletos debido a los avances científicos y los cambios tecnológicos, muchos puestos son sustituidos por máquinas o robots. The Economist predijo que: “el efecto de la tecnología actual en los empleos del futuro será inmenso, y ningún país está preparado para ello. Se destruirán gran cantidad de trabajos que hasta ahora no han sido tocados, como se verá con el surgimiento de los automóviles sin conductor hasta artilugios inteligentes para el hogar” (Economist, 2014). El estudio Workforce 2020 también recalcó que: “la mano de obra en 2020 tendrá una diferencia significativa en cuanto a sus predecesoras. Las empresas son conscientes de los grandes cambios, pero muchas de ellas carecen de la cultura y herramientas necesarias para involucrar a los empleados en dicho cambio” (Oxford Economics, 2014).
- **Nuevas formas de organización:** se han generado nuevas formas de organizar el trabajo gracias a las nuevas tecnologías y a las plataformas sociales de las que

disfrutamos actualmente. La nueva tendencia del mercado va dirigida al *crowdsourcing* (del inglés *crowd* –multitud- y *outsourcing* –recursos externos-). Para mejor entendimiento hacemos mención a estudiosos del *crowdsourcing* como Howe (2006) que lo ha definido como “la práctica comercial que significa externalizar una actividad de la multitud”. Por tanto consiste en externalizar tareas que tradicionalmente las desempeñaban empleados, y que ahora se dejan a cargo de un grupo de personas. Esto, como sigue señalando Howe, depende de que al ser un número indeterminado de personas, reunirá a los más aptos para realizar la tarea, para resolver los complejos problemas que puedan producirse y aportar ideas relevantes.

- **Mundo interconectado:** ha habido un incremento en la interdependencia de mercados laborales debido a la globalización. Los países desarrollados crean nuevas oportunidades laborales para trabajadores de todo el mundo.

Las personas siempre tienen que estar buscando nuevas oportunidades y trabajos debido a la incertidumbre que hay en este momento. Las empresas ya no pueden garantizar la seguridad en un puesto de trabajo, y frecuentemente se producen cambios organizativos por necesidades del negocio, por lo que nos obliga a estar preparados en cualquier momento para partir desde cero en la búsqueda de un nuevo empleo.

1.3. LA GENERACIÓN MILLENNIAL

Ante este mercado laboral tan inestable, Jeanne Meister⁹, fundadora de Future Workplace, la firma de asesoría e investigación de recursos humanos, afirma que es necesario adoptar la mentalidad millennial para evitar la tensión en el lugar de trabajo (Meister, 2012). Según su informe los millennials tienen ciertas peculiaridades que los diferencian de las anteriores generaciones y las posteriores, como son:

- **Jugar a juegos sociales en Internet o en el móvil, en vez de ver la televisión:** el 43% de millennials no ve al día ni una hora la televisión, porque prefieren las otras actividades.

⁹ Especialista mundialmente reconocida por sus innovadoras ideas sobre el funcionamiento y la gestión de la formación en empresa.

- **Construye el factor “social” en tu vida:** los millennials envían alrededor de 20 mensajes al día, al contrario que el 41% de adultos que no envían ni un mensaje de texto.
- **Repensar como nos comunicamos** con familiares, amigos y colegas, incluso por el móvil e Internet: el 41% de los millennials no usan los teléfonos fijos para quedarse exclusivamente con el teléfono móvil.
- **Abierto a cambios y aceptar la diversidad:** los millennials son los más abiertos al cambio que cualquier generación, son pensadores no convencionales (Staff, 2014). Para ser un millennial hay que abandonar los prejuicios. Las preferencias personales, la religión y el color de la piel ha dejado de importar.
- **Estar abiertos constantemente a nuevas oportunidades de trabajo:** el 91% de millennials esperan permanecer en un puesto de trabajo por menos de tres años.

Según la investigación Horizonte 2020, el 77% de los millennials consideran que el desarrollo continuo de habilidades y competencias es una parte importante de sus futuras carreras. Muchos invertirían su propio tiempo y dinero en ello.¹⁰ Una capacidad de aprendizaje mayor está correlacionada con una carrera profesional más exitosa: cuanta más formación, mejor preparado se está para el empleo y también mejor pagado” (ManpowerGroup, 2016).

Además del crecimiento personal, es necesario comunicar nuestro valor y dar visibilidad a nuestras competencias exclusivas que hacen resaltar nuestro talento, por tanto, nuestro principal trabajo es ser el empresario de nuestra marca. Cualquier persona puede hacerse su propia marca gracias a las tecnologías actuales. Lo único que se necesita es voluntad, constancia, dedicación y trabajo.

1.4. LA MARCA PERSONAL EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

La marca personal tiene sus orígenes como herramienta de la búsqueda de empleo, aunque en la actualidad también se utiliza como promoción en el trabajo. Este concepto

¹⁰ Solo un 13% de millennials no muestra interés en seguir formándose.

surge por primera vez de la mano de Peters (1997)¹¹, en su artículo “The Brand Called You”¹², donde anunciaba que lo que nos diferenciaba del resto de nuestros colegas era nuestra propia imagen.

Hoy en día, el curriculum (CV) ya no es más que una manera de permitir que quien te busca, te encuentre, porque el verdadero curriculum, el que te determina que te contraten o no, es Google”, como dijo Dans¹³, aunque algunos todavía piensan que el CV es algo que se escribe, se imprime y se manda por carta. No, tu CV está en la red y quien quiera contratarse o quien quiera pensar en ti para una oportunidad profesional o de algún tipo se va a meter en la red y mirar qué has hecho, sobre qué has escrito, dónde está esa marca en la red. Ésta es la inversión que realmente vale la pena hacer.

Según el estudio realizado por Adecco (2016), en su informe Redes sociales y mercado de trabajo 2016, el uso de redes sociales como medio para captar talento es de un 84%, y en el plazo de dos años será de 95%. Además, el 55% de los profesionales de recursos humanos ha reconsiderado su decisión de contratación después de consultar los perfiles en redes de algún candidato preseleccionado.

En el mercado laboral no podemos ser otra cara más, en la multitud. Hay que separarse de la competencia. Una mejor forma de transmitir nuestro conocimiento, valor profesional, habilidades y experiencias al entorno competitivo es mediante la creación de una marca personal, necesitamos ser atractivos para el público receptor. Como dijo Peters (1997): “somos el director de nuestra propia empresa, YO S.L.”.

Marca personal es sinónimo de reputación. Es importante, ya no solo para el ámbito profesional, sino también para el personal. Es la forma en la que el resto de personas nos ve. La marca personal da respuestas a preguntas como: ¿Quién soy? ¿Soy una persona de confianza? ¿Qué ideas tengo? ¿Qué le viene a la cabeza a alguien que pregunta por mí?

¹¹ Experto en gestión de empresas.

¹² Publicado por la revista Fast Company.

¹³ Doctor en gestión de proceso de negocios, especializado en Sistemas de Información.

La gente se preocupa por nuestro nombre, le importa lo que hacemos, lo que ofrecemos, y nos reconoce cuando tenemos marca personal. Al fin y al cabo, marca personal es lo que nos diferencia del resto de personas del mundo, por tanto, si la hacemos reconocible, a su vez nos abrirá oportunidades profesionales.

Se puede utilizar la marca personal de varias maneras:

- Para crear tu propia empresa o negocio.
- Para venderte a otra empresa e incrementar el valor como profesional.
- Para intensificar tu confianza para futuras acciones o emprendimientos.
- Crear oportunidades de promoción en el trabajo.
- Para el diseño de una carrera profesional a largo plazo.

Si construimos nuestra marca personal estratégicamente, aumentaremos el valor y el resto será capaz de verlo.

Otros beneficios de tener marca personal son:

- Encontrar un trabajo mejor.
- Conseguir más clientes para la empresa, generar más ventas y aumentar las ganancias.
- Captar clientes potenciales.
- Aumentar la eficiencia de la empresa.
- Ampliar oportunidades a través de una mayor red de contactos profesionales.
- Sentar las bases para asegurar el éxito futuro.
- Mejorar nuestra imagen (tanto personal como profesional).
- Aumentar la resiliencia.
- Liderar el cambio de forma satisfactoria.
- Neutralizar conflictos.
- Ser único y distinto.
- Aprovechar mejor las oportunidades.
- Aumentar la autoconfianza y la autoestima.

2. CÓMO CONSTRUIR LA MARCA PERSONAL

Las empresas, sobre todo las grandes, emplean nuevas formas para filtrar candidatos. Una de las más utilizadas son plataformas online de gestión de recursos humanos, y otra es utilizar las redes sociales para seleccionar candidatos.

A medida que las generaciones de nativos digitales se van incorporando al mercado laboral, surgen nuevas oportunidades de trabajo, tales como *freelancers*, interacciones entre trabajadores, empresas y socios podrán construir lazos de confianza en entornos virtuales, nuevas formas de compartir información, creación de oportunidades de colaboración...

Ante esta volatilidad del mercado, habrá que adoptar una mentalidad que ayude a gestionar mejor la incertidumbre, tales como: aceptar la diversidad y estar abierto a los cambios, así como estar continuamente abierto a nuevas oportunidades profesionales.

Además de tener la ambición de crecimiento profesional, se debe comunicar y dar visibilidad a las competencias únicas que caracterizan el perfil de talento de cada uno. Unas de las mejores formas para comunicar en el mercado laboral tan competitivo de hoy en día las habilidades, experiencias, conocimientos, personalidad y el valor profesional es gestionando la marca personal.

Por eso, el trabajo más importante que hay que llevar a cabo es ser el “presidente” de nuestra marca personal. Se puede utilizar la marca personal de distintas formas, tales como: para construir una empresa o ser consultor, venderse a uno mismo a una empresa, para aumentar el valor como empleado o cliente potencial, tener credibilidad como emprendedor, crear oportunidades de crecimiento para la empresa, para diseñar una trayectoria profesional a largo plazo... La marca personal actúa al mismo tiempo como reputación, pues hace referencia a la forma en que nos ven los demás como representantes de ideas, organizaciones o actividades.

Lo más importante a la hora de crear nuestra marca personal es sin duda conocernos en profundidad, cómo somos, incluyendo nuestras fortalezas de personalidad, nuestros valores, la inteligencia, nuestras emociones y su gestión, la forma de afrontar los problemas, así como nuestros puntos débiles.

2.1 CREAR UNA ESTRATEGIA

Principalmente la estrategia para construir nuestra marca personal consistirá en identificar y comunicar las características que nos hacen ser más profesionales, únicos y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante (Dedeu, 2013).

La estrategia a utilizar es importante porque nos permite enfocar nuestros recursos hacia el resultado que deseamos obtener. La realidad es que no disponemos de una fuente ilimitada de tiempo, energía, atención y capacidades.

Roger Martin, uno de los pensadores más importantes de la estrategia junto con Alan George Lafley, director ejecutivo de Procter & Gamble¹⁴, comprimieron en cinco preguntas el diseño de una estrategia para tener éxito (Lafley & Martin, 2013):

- **¿Cuál es mi aspiración ganadora?** Se trata de una aspiración ganadora para establecer el camino a seguir. Es una declaración orientada al futuro, concreta y ambiciosa.
- **¿Dónde voy a actuar?** Hace referencia a los campos específicos en los que debemos y no debemos competir: compañías específicas, industrias, canales de distribución, segmentos de clientes, la geografía...
- **¿Cómo voy a ganar?** Se trata de la ventaja competitiva, nuestra propuesta de valor única.
- **¿Qué capacidades se necesitan para ganar?** Se trata de las actividades actuales y futuras específicas que, desempeñadas de forma adecuada, ayudan a ganar en el camino escogido.
- **¿Qué sistemas de gestión debo tener?** La gestión de nuestro YO, S.L. ganador requiere de unos sistemas eficaces para construir, administrar y mantener las capacidades que tenemos. La gestión es un proceso, y necesitamos reforzar nuestras opciones estratégicas.

Estos mismos autores, junto con Jennifer Riel, realizaron un estudio que fue publicado en la revista Harvard Business Review en el que afirmaban que la estrategia que creamos es solo una colección de conjeturas mientras no sean probadas en la realidad,

¹⁴ Empresa estadounidense multinacional de bienes de consumo con sede en Cincinnati, Ohio.

ya que nuestras suposiciones son parte de modelos mentales y prejuicios arraigados en nuestro pensamiento, por lo que hay que dotarlas de objetividad. Para estos autores, la pregunta más importante y la que convierte las conjeturas en verdades es “¿Qué debe ser verdad? Si nuestra estrategia supera el primer contacto con la realidad, se habrá hecho adecuadamente (Martin, Lafley, & Riel, 2013).

A lo largo de este proceso también podemos pensar en gente que nos inspira. Nuestros referentes son el reflejo de los valores que nos guían, son la proyección de nosotros mismos, de cómo queremos vivir (Orce, 2011)¹⁵. Una vez que sabemos quiénes son las personas a las que admiramos o deseamos emular, podemos observar los pasos que siguieron para lograr los resultados que obtuvieron. No se trata de copiar, sino que nos pueden servir de inspiración para lo que deseamos conseguir. Si tenemos buenos referentes, iremos en una buena dirección.

Por último, deberemos convertirnos en los mejores. Si estamos interesados en la comercialización de nuestros servicios, necesitamos crear la percepción de que somos buenos en lo que hacemos. Para ello deberemos tener un aprendizaje constante y actualizar conocimientos.

2.2 CONOCERSE A UNO MISMO

¿Quiénes somos? ¿Qué pasiones tenemos? ¿Qué queremos que represente nuestra marca? La marca personal es representar la imagen que queremos, no solo la que deseamos representar en este momento, sino la que queremos que nos represente a lo largo de nuestra vida. Para ello habría que responder a preguntas como ¿qué queremos que diga nuestra marca?

Algunas de las definiciones sobre la marca personal son:

- Una marca es una promesa consistente en el tiempo (Mejide, 2014).
- Una marca es un proveedor de conversaciones; sin su aspecto social, una marca simplemente no existe (Mejide, 2014).
- Es la definición de confianza (Pérez-Ortega, 2008).

¹⁵ Irene Orce: periodista y especialista en coaching.

Bezos, fundador de Amazon, definió la marca personal como “lo que la gente dice de ti cuando no estás presente” (Purkiss, 2012).

La base para tener una marca personal de éxito es el autoconocimiento, conocerse a uno mismo. Para ello habrá que organizar nuestros pensamientos y tener una visión de lo que queremos que represente. Habrá que pensar en cómo deseamos ser percibidos por el resto de personas y cómo queremos vivir tanto la vida personal como profesional, por lo tanto habrá que crear una visión personal respondiendo a la pregunta “¿qué quieres lograr en la vida?”

2.2.1 IDENTIFICAR NUESTROS VALORES

Para saber lo que queremos ser en el futuro, habrá que comenzar por comprender lo que somos en el presente.

- **Identificar nuestros valores:** los elementos que nos guían en la vida son los valores, son parte de nuestro ser y están presentes cuando tomamos difíciles decisiones. Normalmente cuando se toman las mejores decisiones en la vida, se han tenido en cuenta los valores, aunque todos en algún momento hemos tomado malas decisiones. Estaremos menos estresados cuando hagamos actividades o tengamos intereses que estén en consonancia con los valores que tenemos, del mismo modo que tendremos menos conflictos internos y ahorraremos energías. No hay nada mejor que exista relación entre lo que uno hace con lo que es, a la vez que se encontrará más significado a las actividades que realiza.

Los valores, a menudo, son difíciles de definir hasta que algo o alguien los viola. Para saber cuáles son nuestros valores hay que pensar en algún conflicto grave que hayamos tenido en la vida y examinar lo que realmente nos ha molestado, la esencia de dicho conflicto, y preguntarnos ¿qué valor no nos han respetado?.

Por otro lado hay que diseñar y decidir los valores fundamentales que queremos transmitir, es decir ¿cómo queremos que los demás piensen sobre nosotros? Tenemos que estar atentos de cómo nos presentamos al público ya que la marca personal también se construye a partir de los pensamientos, las palabras y las

reacciones del resto de personas. Pero podemos controlarlo. Podemos decidir cómo queremos que la gente nos vea y trabajar en proyectar dicha imagen de forma pública. La gente se identifica con los valores, y son lo más fácil de representar, por lo tanto, éste es el inicio. Hay que plantearse, también, si se antepone la ética a todo lo demás.

Deberemos hacer una lista con todos nuestros valores (sin límite), y para realizarla tendremos en cuenta toda la gente, situaciones en la vida y sentimientos que nos hacen más felices y pensar en qué lugar se encontrarían esos los valores.

El Instituto Europeo de Coaching (IEC) ha elaborado una lista exhaustiva de valores. Estos son algunos:

Amistad	Autoestima	Belleza	Cambio	Conocimiento
Dinero	Democracia	Diversión	Éxito	Fama
Familia	Honor	Libertad	Liderazgo	Motivación
Optimismo	Poder	Paz	Reconocimiento	Reputación
Responsabilidad	Salud	Seguridad	Ser el mejor	Sinceridad
Tolerancia	Trabajo	Valentía	Vitalidad	Vocación

- **Priorizar nuestros valores:** deberemos seleccionar uno o dos valores, los cuales consideremos que son más importantes para alcanzar el éxito y la felicidad. Los valores no son todos iguales, y de eso nos damos cuenta en los momentos en que somos felices (ahí sabremos qué valores están interviniendo para tener ese sentimiento), de la misma manera que también habrá situaciones en la vida que pondrán en conflicto a nuestros valores. Por ejemplo, cambiar de trabajo, puede estar en consonancia con nuestros valores de inteligencia y ambición, pero a la vez puede repercutir negativamente en los valores de familia (estar más lejos).

La marca personal también tiene como objetivo construir una carrera profesional de conformidad con nuestros valores. Hay personas que tienen éxito en su profesión, pero al valorar más su vida familiar, no son felices, y a la inversa, personas que están en una familia maravillosa pero están insatisfechas porque no

tienen retos profesionales. Por tanto, para acercarnos a la visión de nuestra marca personal, tendremos que priorizar nuestros valores.

- **Identificar nuestras pasiones:** lo que nos gusta hacer en el tiempo de ocio del que disponemos. Hay que diferenciar entre pasiones personales y profesionales. Si las identificamos sabremos qué nos impulsa en nuestra vida profesional y qué queremos hacer cuando estemos fuera del trabajo. Por ejemplo, una persona puede tener como pasiones personales la familia, viajar, aire libre... y como profesionales la tecnología, el diseño y los Smartphones. Estas pasiones junto con los valores, darán una idea más clara a la persona de lo que quiere ser en dos, cinco o diez años. De esta forma sabremos cuál sería la profesión que nos daría felicidad y la más adecuada para nosotros. En el ejemplo anterior, probablemente la profesión ideal para esa persona sería el diseño de las tecnologías de los Smartphones para el área turismo, aunque dicha profesión tendría que dejar tiempo libre para la familia.
- **Aspectos de la vida gratificantes:** para ayudar a definir la forma de vida personal que se desea tener en un futuro, habrá que repasar los aspectos de la vida profesional y personal que cada uno haya tenido y hayan sido gratificantes, aquellos que nos han producido momentos de felicidad. De esta forma también se podrá identificar la profesión potencial que será satisfactoria para nuestra vida profesional.

2.2.2 CONOCER NUESTRA PERSONALIDAD

La marca personal también está influida por tu personalidad, por tus rasgos de personalidad. Estos rasgos serán los que den forma a la persona que somos y queremos ser. Gracias a ello conseguiremos saber dónde podremos desarrollarnos profesionalmente mejor. Es importante ser consciente de nuestro carácter a la hora de aceptar un puesto de trabajo; por ejemplo, una persona abierta a nuevas experiencias y extrovertida, su lugar de trabajo favorable será uno en el que pueda expresar sus opiniones y sean valoradas por los demás.

El Modelo de los Cinco Grandes Factores de la personalidad o modelo Big Five, considera que la personalidad está configurada por cinco grandes factores o dimensiones. Es un Modelo muy aceptado. Los Cinco Factores representan las dimensiones fundamentales que se encuentran en la base de los rasgos más representativos de la personalidad, se identifican tanto en el lenguaje natural como en los cuestionarios psicológicos (Morán-Astorga, 2012).

- La Extraversión es la medida de la sociabilidad. Los extravertidos tienen preferencia por estar en grupos y reuniones, les gusta la vinculación con la gente. Son personas activas, asertivas y habladores que les gusta la estimulación y la excitación, suelen ser de carácter alegre, enérgicos, animosos y optimistas. Las personas introvertidas, en cambio, son más reservadas, independientes y más constantes. Prefieren estar solos y no se sienten desdichados o pesimistas por ello.
- Apertura a la experiencia es el rasgo que poseen en mayor medida las personas interesadas tanto por el mundo interior como por el exterior. Su vida se ve enriquecida por la experiencia y toman en consideración nuevas ideas y valores que no tienen por qué ser convencionales; experimentan tanto emociones positivas como negativas de forma más profunda que las personas que se cierran. Estos sujetos suelen cuestionar la autoridad y están dispuestos a aceptar nuevas ideas sociales, éticas y políticas.
- Amabilidad: las personas amables son altruistas, simpatizan con los demás, se ofrecen a ayudar y creen que el resto se sienten igualmente satisfechos de hacer esto mismo. Por el contrario, las personas desagradables o antipáticas son egocéntricas, suspicaces respecto a las intenciones ajenas y opositoras (en vez de cooperadoras). Digman y Takemoto-Chock la definieron de la siguiente forma: “complacencia amistosa versus incomplacencia hostil” (en Graziano & Eisenberg, 1997).
- Responsabilidad: las personas responsables son voluntariosas, porfiadas y decididas. Son puntuales y fiables. Está relacionado este factor con el autocontrol, no sólo de deseos, sino también en cuanto a organización, planificación y ejecución de tareas. Las personas poco responsables son menos rigurosos porque son más descuidados en luchar por sus objetivos.

- Neuroticismo¹⁶: las personas neuróticas suelen experimentar más sentimientos negativos, como miedo, vergüenza, melancolía, culpabilidad, repugnancia, ira... Son menos capaces de controlar sus impulsos, además son propensas a tener ideas irracionales y enfrentarse peor al estrés. Y los sujetos bajos en neuroticismo, equilibrados emocionalmente, son más estables emocionalmente, tranquilos, relajados y sosegados. Se enfrentan mejor a situaciones estresantes sin necesidad de aturdirse ni alterarse.

Estos factores o rasgos de personalidad se evalúan con tests, siendo el más utilizado el NEO FFI de Costa y McCrae (1999) y al medirlos todos obtendríamos nuestro perfil de personalidad. Estos rasgos, aunque suelen mantenerse relativamente estables a lo largo de nuestra vida, si se quiere modificar, sería importante definir previamente los rasgos ideales que formarían parte de la marca personal y trabajar sobre ellos.

Por ejemplo, si eres cerrado a nuevas experiencias, sería beneficioso trabajar en ser abierto a la posibilidad de experimentar cosas nuevas, si así es como quieres ser para construir tu marca personal. O si el test da como resultado una baja puntuación en responsabilidad, sería un área en la que poner énfasis para construir una personalidad que sea más acorde a la de tu marca personal.

Según Lee Hecht Harrison¹⁷, los empleadores buscan unos determinados rasgos de personalidad cuando tienen que contratar a un candidato. Algunos de éstos (Simpson & Woods, 2016) son:

- Autoconfianza: ¿qué sentido tiene tener un curriculum extraordinario si la persona después no demuestra que cree en sí misma? Si éste no cree en sí mismo, nadie lo hará.
- Profesionalidad: la profesionalidad se construye desde la primera entrevista, no solo es el comportamiento en el trabajo. Es importante dar una primera impresión buena, por lo que vestirse apropiadamente y tratar a la gente con respeto serían formas de destacar adecuadamente.

¹⁶ O inestabilidad emocional.

¹⁷ Empresa líder mundial en desarrollo de talento y transición de carreras.

- Apertura a nuevas experiencias: un empleado abierto a nuevas experiencias es aquél que no se limita meramente a las obligaciones estipuladas, sino que intentará ir siempre más allá, se esforzará más y buscará oportunidades fuera de lo mandado. Será un empleado dispuesto a probar cosas nuevas y asumir riesgos.
- Curiosidad intelectual: un empleado con curiosidad mental querrá saber el cómo y el porqué de las cosas, querrá siempre aprender, estará al día con las nuevas tecnologías y buscará formas innovadoras de resolver los problemas.
- Amabilidad: el empleado que tiene amabilidad estará dispuesto, por lo general, a ayudar a los demás, anteponer las necesidades y problemas del grupo a las suyas particulares. Tiene positividad, y eso ayuda a aumentar la productividad en el trabajo.
- Responsable: un empleado responsable es aquel que hace sus tareas sin necesidad de ser supervisado, es eficiente y cumple los objetivos, es capaz de trabajar de forma independiente.

Muchos de los rasgos de personalidad, incluidos éstos, tienen su aparición en la primera impresión, que es la imagen personal que elabora el sujeto cuando establece el primer contacto con una persona” (Astorga & Silva, 2014). La autoconfianza tiene su influencia en la primera impresión, por ejemplo, al mirar a los ojos del entrevistado, los seleccionadores perderán el interés rápidamente si el candidato no es capaz de mirarle a los ojos.

La diferencia entre tú mismo y otros candidatos puede residir en la personalidad, por lo que es importante poseer y mostrar los rasgos adecuados para conseguir tus metas. Ser consciente de la personalidad que tienes, hará que te posiciones en el mercado de trabajo de una forma estratégica y, al mismo tiempo, te aportará satisfacción personal.

2.2.3 CONOCER NUESTRAS FORTALEZAS

Nuestra marca personal (el motivo por el que una empresa quiere contratarnos) son nuestras fortalezas. Si queremos una marca personal potente debemos maximizar nuestros puntos fuertes. Las fortalezas están en consonancia con el talento de cada persona. Una de las formas para identificar los talentos que poseemos es a través del test

de Gallup¹⁸. La empresa estadounidense Gallup, junto con el psicólogo Donald O. Clifton, han realizado un complejo estudio cuyo resultado condujo a la identificación de 34 talentos, que a través de una prueba de 177 preguntas revelarían los 5 talentos que cada individuo domina. El punto central del método Gallup es identificar nuestros talentos, invertir energía y tiempo en ellos, combinarlos con nuestras experiencias y conocimientos y convertirlos en fortalezas. Los talentos de cada persona son constantes y duraderos, y representan el mayor potencial para el crecimiento. Éste modelo supone un cambio en la gestión de los recursos humanos al ser capaz de identificar los talentos innatos de cada uno y potenciar su desarrollo (Rath, 2007).

La excelencia se va construyendo cuando identificamos y desarrollamos las fortalezas. Los individuos conseguirán resultados más importantes si trabajan en algo que utilice sus fortalezas, si se esfuerzan en mejorar sus talentos naturales, en vez de remediar sus debilidades (Clifton & Harter, 2003). Clifton entiende que los talentos son los patrones recurrentes de comportamientos, pensamientos y sentimientos que tienen una aplicación productiva. Las fortalezas son el resultado de maximizar los talentos que tenemos. El éxito está vinculado a talentos personales y fortalezas, no sólo a la inteligencia analítica (Hodges & Clifton, 2004). Las personas que obtienen logros, pasan la mayoría del tiempo en áreas fuertes, que controlan y delegan aquellas que no requieren de sus fortalezas.

2.2.4 FORMARTE EN EL PRESENTE PARA TRABAJAR EN EL FUTURO

Conocer las habilidades que serán necesarias en el futuro: el estudio realizado por el Instituto del Futuro de la Universidad de Phoenix propone una lista de habilidades generales que serán necesarias en el futuro: (Davies, Fidler, & Gorbis, 2011):

- Capacidad de entender conceptos profundos y abstractos: las máquinas reemplazan a los humanos en muchas tareas, pero será necesario poseer habilidades que éstas no puedan realizar. En este sentido, la toma de decisiones bajo incertidumbre y el pensamiento

¹⁸ También denominado "Clifton StrengthsFinder.

crítico es algo que se debe potenciar en las personas, ya que las máquinas todavía no lo pueden hacer.

- **Inteligencia social:** es la habilidad para conectarse con el resto de personas de forma profunda y directa, sentir y estimular las reacciones del resto y crear las interacciones que deseamos. Los trabajadores que tienen inteligencia social pueden comprender rápidamente las emociones del resto y adaptarse adecuadamente. Hoy en día se trabaja en equipo y hay que crear relaciones de confianza.
- **Pensamiento adaptativo e innovador:** es la habilidad de crear y proponer ideas, y a la vez soluciones más allá de lo convencional. Según David Autor¹⁹ los humanos deberán concentrarse en tareas cognitivas, las máquinas librarán a las personas de los trabajos rutinarios. Las profesiones que dependen del pensamiento creativo poseen cierta protección (Williams, 2017). Será necesario la adaptabilidad situacional (capacidad de responder a circunstancias únicas del momento y de forma innovadora).
- **Competencias interculturales:** en un mundo globalizado e interconectado como el actual, se puede encontrar trabajo en cualquier parte del mundo, y hay que estar preparado siempre. Por ello se necesita adaptabilidad ante el cambio y capacidad para entender y sentir el nuevo entorno. Las empresas consideran la diversidad como fuente de innovación. Lo que hace a un equipo eficaz e innovador es la combinación de diferentes géneros, edades, disciplinas, destrezas, pensamientos... El profesor Scott E. Page²⁰ ha demostrado que aquellos equipos que tienen diferentes perspectivas y niveles de habilidades tienen un mayor rendimiento que aquellos constituidos por miembros que tienen similar forma de pensar. El éxito depende tanto de nuestra inteligencia individual como de las diferencias colectivas. La capacidad para generar diversidad en las organizaciones será clave en los próximos años (Scott, 2002).

¹⁹ Profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) que estudia la evolución de las profesiones en las últimas décadas.

²⁰ Director del Centro de Estudios sobre Sistemas Complejos de la Universidad de Michigan

- **Pensamiento computacional:** es la habilidad de traducir una gran cantidad de datos en conceptos abstractos y al mismo tiempo entender los razonamientos que se basan en dichos datos. Utilizamos una gran cantidad de datos que va en aumento, muchos roles necesitarán de pensamiento computacional para saber interpretar los datos. Serán necesarios perfiles que posean análisis estadísticos y razonamientos cuantitativos.
- **Alfabetismo de los nuevos medios sociales:** es la habilidad para evaluar críticamente y a su vez desarrollar contenido para los nuevos canales online, y utilizarlos para que las comunicaciones sean persuasivas. El boom de las redes sociales, los blogs, podcast, videos dominan la vida social y formarán parte del trabajo en los próximos años. Por poner un ejemplo, los empleados deberán realizar presentaciones que sean estimulantes visualmente para potenciar la persuasión y la atracción.
- **Transdisciplinariedad:** es la habilidad para desarrollar procesos distintos según lo exija cada tarea y el resultado que se desee obtener.
- **Gestión de la carga cognitiva:** es la habilidad para desechar y filtrar información según sea su nivel de importancia. Vivimos en un tiempo que es rico en información, y hay un problema de sobrecarga. Para tomar decisiones correctas, será necesario filtrar el flujo masivo de información, utilizando técnicas como el ranking o el uso de metadatos.
- **Colaboración virtual:** las nuevas tecnologías nos permiten trabajar con personas que no están presentes físicamente, debemos tener la habilidad de ser eficaces, tener compromiso y mostrar la presencia como miembro de un equipo virtual. Estas plataformas virtuales nos ofrecen herramientas como el feedback inmediato, creación de objetivos a gran escala, informes visuales... que potencian la colaboración y la participación.

Estas habilidades nos dan una idea de cuál es la dirección adecuada para desarrollar la marca personal a largo plazo, aunque hay que tener en cuenta que el mercado laboral es

cambiante, aparecerán nuevas habilidades y oportunidades que seguramente aún ni se contemplan.

Según Korn Ferry International (2015)²¹, el “learning agility” es la característica principal que las empresas valoran en los profesionales. El learning agility consiste en la rapidez y agilidad para aprender y adaptarse a los cambios, que a su vez integra estas cinco capacidades:

- Mental agility o agilidad mental significa tener una mente abierta para ser capaces de entender adecuadamente las claves de los nuevos entornos.
- People agility o detectar a las personas “clave” es la capacidad para saber qué personas nos pueden ayudar en determinadas situaciones.
- Change agility o agilidad para el cambio: saber adaptarse de forma rápida y adecuada a las situaciones de cambio.
- Results agility o enfocarse a los resultados: se deben obtener mejores resultados que los que se estaban consiguiendo hasta ahora.
- Self awareness o conciencia de las fortalezas y debilidades: capacidad para autoanalizarse con humildad. Ser conscientes de las fortalezas y de las áreas a mejorar.

Teniendo esto en consideración, nuestra marca personal debe incorporar, pues, el learning agility para ser trabajadores altamente ágiles y obtener márgenes de beneficio superiores al resto.

2.3 CONOCER EL ENTORNO

Construir la marca personal requiere también un estudio detallado del entorno externo, ya que ésta aproximación nos dará unos resultados que nos servirán para saber cómo es el mercado, cuál es el público concreto al que nos dirigimos, qué es lo que demanda y sobre todo la competencia existente (Kotler, 1999). Entre otros parámetros hay que desarrollar los siguientes:

²¹ Consultora global de personas y organizaciones.

- **Elegir los pilares de la marca personal:** cada marca personal tiene algunas cualidades que la hacen fácil de recordar. Debemos escoger cualidades que nos representen y que queramos que sean reconocidas por los demás. ¿Para qué quieres ser una persona reconocida? No es recomendable comunicar demasiadas cosas, ya que será difícil que las personas se acuerden de todo, es preferible destacar en cuatro o cinco cosas, como por ejemplo; ser innovador, tener confianza en ti mismo, ser un buen líder, experto en alguna materia...
- **Priorizar los elementos a destacar:** centrarse en cosas concretas. Demasiadas opciones conducen a la inacción. Si transmitimos muchos mensajes, habrá menos probabilidades de que se acuerden. De las cuatro o cinco cualidades escogidas, deberemos decidir cuál de ellas es más importante para comunicar. Si nos tuvieran que definir en una frase, ¿cuál sería?
- **Realizar un experimento:** grabarse hablando de uno mismo y de los cuatro elementos que definen nuestra marca personal explicando por qué son importantes, porque el resto de personas deben conocerlos. Ligarlo a ejemplos que demuestren esas cualidades es una forma de reconocer nosotros mismos cuáles son las cosas más convincentes que decimos, las más elocuentes, las más representativas y las más inteligentes, y si debemos suprimir o añadir algo más. De esta forma conseguiremos también sentirnos más cómodos hablando de nosotros mismos.
- **Alinear nuestra identidad con la marca personal:** lo que hay en el mundo online a cerca de nosotros nos influye en la forma en que los demás nos perciben, nos guste o no. Para que nuestra marca personal sea efectiva, la presencia online –perfiles de Twitter, Facebook, LinkedIn... tienen que reflejar las características y elementos de nuestra marca. Si fuéramos unos desconocidos mirando nuestros propios perfiles ¿cuál sería la imagen que tendríamos de ellos? Si los mensajes que transmitimos en dichos perfiles no están alineados con nuestra marca personal, careceremos de coherencia y eso no nos dará ninguna credibilidad.

2.3.1 CONOCER AL PÚBLICO AL QUE TE DIRIGES

Una dedicación comprometida a la marca personal significará la adquisición de credibilidad del entorno, por tanto las personas nos identificarán de forma automática como un elemento de confianza (Ortega, 2011).

Los profesionales siempre venden algo a alguien; si quieres emprender tu negocio vendes a los clientes potenciales, si buscas trabajo, debes vender tu marca personal a un empresario...

Pero el público es mucho más que clientes o empresarios, también incluye personas influyentes, compañeros...

Entre los posibles destinatarios a los que comunicar tu marca personal se encuentran:

- Tú mismo
- Empresarios
- Clientes actuales y potenciales
- Compañeros
- Amigos
- Examigos y exjefes
- Red de contactos profesionales online
- Stakeholders de la empresa
- Jefes de otros departamentos

Y cualquier persona a la que te dirijas, ya sea de tu localidad, en instituciones públicas, ONGs... Hay que ser conscientes de que nunca se sabe dónde podrás encontrar tu oportunidad, por lo que hay que estar siempre preparado para la ocasión (especial importancia tienen las redes sociales, ya que nunca sabes quién te está siguiendo).

2.3.2 ENTENDER SUS NECESIDADES

Para dirigirnos a nuestro público de forma estratégica, con mensajes directos y relevantes, será necesario responder a algunas preguntas como: ¿Qué le interesa a mi público? ¿Qué es lo que le importa? ¿Qué esperan de mí? ¿Cuál es mi relación con ellos? ¿Qué canales nos conectan?

Las respuestas a estas preguntas nos ayudarán a dirigirnos de una forma más estratégica a nuestro público, con mensajes que sean relevantes, en los canales que utilizan frecuentemente, y a su vez nos ayudará a optimizar esfuerzos.

Es importante comprender qué es relevante para nuestro público destinatario, por ello hay que analizarlo. Antes de optar a un trabajo, debemos conocer los valores de la empresa y al mismo tiempo que nuestra marca personal esté alineada y comunique dichos valores (Ulrich & Smallwood, 2009).

Según la reflexión de Díaz (2015)²² “¿os imagináis a alguien que no le guste el deporte trabajando en Decathlon? ¿A alguien que no le guste la innovación trabajando en Apple?..” (Díaz, 2015, pág. 16). Si las marcas no fueran lo suficientemente potentes y se dieran estos casos, se corre el peligro de tener un talento desalineado, frustrado, en el que dichos trabajadores deberán de realizar un esfuerzo extraordinario para llevar a cabo las funciones de una marca la cual no siente como propia.

Las empresas necesitan trabajadores alineados con la marca, y viceversa. Un futuro empleado que comparta la misma personalidad de la marca, sus motivaciones y valores, es un empleado que supondrá un coste energético menor para la compañía que otro que sea opuesto.

²² Director de estrategia de innovación de Brand Union, agencia global de consultoría de diseño y marca creativa.

3. COMUNICAR LA MARCA PERSONAL

“Para conseguir que una marca personal adquiera todo su valor, debe ser conocida y reconocida, y para ello debe ser visible de forma repetida” (Ortega, 2008). La marca personal necesita de una buena publicidad y comunicación para que se dé a conocer y para entrar en contacto con nuestro público. Para ello es necesario crear una estrategia adecuada. Hay que tener en cuenta que nuestra marca no puede llegar a todo el mundo, por lo que deberemos centrarnos en el público al que le pueda ser útil (Barricart, 2014).

- **Coherencia:** las personas valoramos la coherencia, nos sentimos más cómodos trabajando con gente en las que podemos confiar. Por ello, deberemos ser coherentes en el contenido que comunicamos, en el tono que empleamos y en la programación de los mensajes. De igual modo, debemos de mantener la coherencia en todas las plataformas que usemos, ya que son aspectos que se tendrán en cuenta cuando la gente busque tu marca personal.
- **Creatividad:** la creatividad es una de las cualidades que las personas buscan en los candidatos. Internet ha facilitado que podamos expresar nuestra creatividad, en una plataforma que es pública y accesible. Las personas que tienen éxito en sus marcas personales poseen sus propios sitios web. También los blogs son un medio para transmitir y compartir pensamientos e ideas con el sector al que nos queremos dirigir, incluyendo a futuros colaboradores potenciales. Se pueden comunicar los resultados de un estudio, contar la historia de un proyecto, explicar cómo se ha afrontado el camino para conseguir el éxito, la búsqueda de una solución...
- **Brillar:** la mejor manera de ser inolvidable para las personas es hacer cosas que estén fuera de la rutina. Para ser memorables, deberemos ir un paso más allá de lo que la mayoría de los demás suele ir, más allá en las relaciones. Esto hará que destaquemos y demostrará lo apasionados que estamos con lo que estamos o queremos hacer. Las personas se acordarán más de nosotros si saben más acerca de nosotros.
- **Mostrar la personalidad:** vender nuestra marca personal es sinónimo también de vender nuestra personalidad a alguien, de modo que tenemos que pensar mucho en nuestra forma de actuar. Tener una personalidad que sea identificable claramente ayudará a que la gente tenga la sensación de que nos conoce

personalmente, incluso sin conocernos. ¿Eres innovador? ¿Eres amable? ¿Confías en ti mismo? Todo esto habrá que mostrarlo mediante la marca personal.

3.1 EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Existen actualmente una multitud de canales que están a nuestra disposición, tales como redes sociales, conferencias, blogs, networking... Pero hay que tener una estrategia que se enfoque a los canales donde más presente se encuentre nuestro público destinatario. La marca personal es la suma de las comunicaciones que hacemos en todos los canales que utilizamos y a veces incluso los que no usamos. Por ello es necesario tener un plan de comunicación en los diferentes canales, que debería integrar lo siguiente:

- Resultado deseado: hace referencia a la hora de comunicarnos o de ponernos en contacto con alguien. Se trata de responder a la pregunta ¿cuál es el resultado que deseamos obtener?
- Público destinatario: hace referencia a la persona o grupos de personas específicos. Cada persona con la que nos relacionamos tiene diferentes capacidades y cualidades que nos pueden ayudar a lograr el resultado esperado. La pregunta que debemos hacernos es ¿quién tiene más posibilidades de ayudarnos a conseguir nuestros objetivos? Después de contestar a esto deberemos informarnos en el área que destacan dichas personas, los canales que utiliza, la forma de actuar y cómo se comportan.
- Canal: hay dos tipos de canales en los que podemos comunicarnos:
 - Canales online: LinkedIn, Twitter, Facebook, Tumblr, Instagram, Youtube, Blogpost, Pinterest, comunidades online de profesionales locales...
 - Canales offline: conferencias, seminarios, networking, ferias de profesionales, talleres...
- Tema: hace referencia a que el asunto a tratar que comunicamos es relevante para el público destinatario. Deberemos ser consistentes en el mensaje y tener un tema claro en los diferentes canales para que nuestra marca destaque.

- Mensaje: cuando hemos identificado a las personas clave y los canales que utilizan, deberemos de analizar cómo interactúan y cómo se comunican. Deberemos ajustar nuestro mensaje y la comunicación al público destinatario; a las personas con las que nos estamos comunicando y a la forma de comunicarse en el concreto canal, teniendo siempre en cuenta nuestra marca personal.
- Momento: hace referencia a la frecuencia con la que comunicas, en qué momento y si éste es adecuado. Para tener un alto nivel de calidad y consistencia de comunicación deberemos crear un calendario para planificar las actividades en un futuro cercano.

Si tenemos una idea firme y clara de quienes somos y de lo que queremos conseguir con nuestra comunicación es más probable que obtengamos el resultado que deseamos.

3.2 PONER EN PRÁCTICA LA MARCA PERSONAL

El principal reto es ahora especificar la forma de llevar a la práctica la teoría antes expuesta, para ello se recomienda:

- **Estar presente y activo en las redes sociales:** la presencia en internet y en las redes sociales es muy importante, ya que da la sensación a la gente de que te conocen. El empleador puede consultar tu nombre en dichas redes, y deberán encontrar tu perfil profesional y un contenido e ideas publicadas que sean relevantes y buenas.
- **Monitorizar la reputación:** observar lo que se dice acerca de ti. Analizando los datos podremos actuar en función de los resultados. Hay diversas herramientas para hacerlo, tales como Google Alerts, SocialMention, Buzzmonitor... Nuestra presentación online es tan importante (a veces incluso más) que la presentación en persona. Es muy recomendable realizar búsquedas en Google sobre nosotros mismos para ver la información publicada que hay de nosotros, ya que la misma la podrán ver las personas interesadas, tales como el empleador, un nuevo gerente o un nuevo cliente. De igual forma, es importante observar nuestra presencia en las redes sociales y las respuestas que los demás dan a lo que publicamos. Esto es fundamental para la gestión de nuestra marca personal.

- **Crear un blog propio:** para que sea un blog activo, se deberá publicar entre dos o tres entradas semanales, discutiendo sobre los temas que rodean a la marca.
- **Cuenta de Twitter:** según el informe de The Social Media Family existen actualmente cerca de cinco millones de cuentas de Twitter en España. Puede tener un enfoque comercial y, debido a su uso por reconocidas personalidades ha hecho que se coloque entre las más importantes redes sociales (The Social Media family, 2018). Twitter es un lugar importante donde podemos promocionar nuestra marca personal, donde podremos incluir conferencias que realicemos, redacción de artículos en revistas o en tu página web para que lleguen a más usuarios, también promocionar nuestro blog.
- **Perfil de Facebook:** asegurarnos de publicar artículos pertinentes en nuestro perfil. Es un lugar idóneo para mostrar nuestra personalidad y los intereses que tengamos. Facebook nos ofrece la posibilidad de crear una página de perfil profesional que será público.
- **LinkedIn:** tu perfil es tu carta de presentación en LinkedIn. Está considerada como una red profesional donde poder conectar con la gente de una manera formal. Es tan importante como la primera impresión, y deberemos tener toda la información actualizada y al día. Algunos de los consejos que nos aporta Carlos Miñana (2016)²³ sobre cómo mejorar nuestro LinkedIn son: utilizar una foto de calidad, concretar nuestra profesión, redactar correctamente el extracto, destacar lo más reseñable en el campo de la educación (de los estudios), ampliar las recomendaciones, destacar la experiencia, añadir aptitudes que consideremos valiosas, tener información de contacto, participar en grupos de discusión de nuestro sector.
- **Tener nuestra página web:** hay a nuestra disposición multitud de sitios web y herramientas gratuitas para crear una página personal de aspecto profesional, reuniendo todo nuestro “yo” digital. Es una buena forma de presentación. Tener una página personal es muy positivo, ya que nos permite diseñar la página a nuestro gusto por lo que ya estaremos reflejando nuestra personalidad, redactar una breve descripción de nosotros, ya sea a modo de carta de presentación o de

²³ Consultor de Marketing Digital y Social Media

biografía, incluir enlaces a nuestros diferentes perfiles en redes sociales, vincular nuestro blog.

- **Crear el cambio:** innovar, cambiar y hacer contribuciones importantes en tu campo en todo momento, o si no nuestra marca personal acabará desapareciendo. Debemos encontrar lo que mejor hacemos, en lo que destacamos y que nadie más está haciendo, y encontrar formas de cambiar la dirección en dicho campo para mejor. Hay que aprovechar cualquier oportunidad para presentar nuestro trabajo o dar discursos, tener iniciativa, hablar a favor de nuestras ideas. La gente tiene que escucharnos y vernos. Tenemos que ser participantes activos y al mismo tiempo hacer sentir a nuestro público que forman parte de nuestro éxito, ya sea por ejemplo pidiéndoles opinión.
- **Encontrar aliados:** buscar personas que cuenten con un público al que queremos llegar es muy importante. Debemos conseguir entrar en su círculo íntimo, utilizando una comunicación no intrusiva, y esto lo podremos hacer opinando sobre su trabajo, siguiéndole en las redes sociales, ofrecer nuestra ayuda... A parte de tener mucho que aprender de dicha gente, también nos pueden ayudar a promocionar nuestra marca a sus seguidores, quienes podrán compartir oportunidades con nosotros.
- **Dejar que la gente te vea:** deberemos hacer sentir a la gente como si nos conociera, y para ello nos tienen que ver. Esto implica imágenes y videos nuestros. Tener fotos de calidad y videos mostrando nuestro conocimiento experto o sobre lo que queramos promocionar en ese momento.
- **Hacer networking:** establecer relaciones con tantas personas como sea posible. No hay que dejar de averiguar lo que puedes hacer para otras personas y lo que éstas pueden hacer por ti. Debemos llegar a conocer a la gente, y esto conseguirá cambiar la forma en que la gente te ve. Los que mejor te conozcan y tengan una conexión más fuerte, hablarán de ti a los demás, y ésta es la forma de que la marca personal sea más fuerte. Debemos asistir a encuentros bilaterales, rondas de presentaciones... y si queremos hacerlo de forma online tenemos LinkedIn que permite enviar presentaciones a los contactos que nos interesan.
- **Tener tarjeta de contacto única:** las tarjetas de visita son actualmente útiles, incluso en esta era digital, pero es necesario que destaque, debe ser única. “La

tarjeta de visita del siglo XXI consiste en recopilar todo nuestro haber profesional y comunicarlo al mercado” (Bustínduy, 2012). Se deberá comunicar en ella la oferta de servicio personalizado.

- **Adecuar el comportamiento:** un factor muy importante de la marca personal es el comportamiento. Debemos ser siempre amables, respetuosos, puntuales y escuchar a los demás. El comportamiento es muy importante y debe estar en línea con la marca que queremos transmitir.
- **Mantener la marca personal fresca:** no es recomendable que la gente nos vea anticuados, repetitivos o aburridos. No debemos comunicar siempre la misma idea. Debemos añadir nuevos elementos a nuestra marca y asumir retos nuevos.

CONCLUSIONES

En este Trabajo Fin de Grado nos propusimos poner en valor la importancia de construir y saber transmitir nuestra marca personal para desarrollar con éxito la carrera profesional ya que hoy en día nos movemos en entornos globales, inciertos y sumamente competitivos. Y esto con el fin de influir de forma directa e intencionada en la manera en que las personas nos ven. Cuanto más y mejor preparados estemos para mostrar al mundo quienes somos, más probabilidades tendremos que el mundo nos vea de la forma que deseamos.

Otro objetivo fue desarrollar pautas para crear una marca personal como herramienta para la búsqueda de empleo y el desarrollo profesional. Estas pautas responden a una estrategia global que consiste en conocernos a nosotros mismos, identificando nuestros valores, nuestros rasgos más importantes de personalidad, nuestras fortalezas para potenciarlas y nuestras habilidades y conocimientos para trabajar en el futuro.

Otro punto decisivo para desarrollar la marca personal es conocer el entorno donde nos vamos a proyectar laboralmente y donde queremos que conozcan nuestra marca personal para introducirnos más eficazmente en él y promocionar nuestra carrera profesional ascendente.

Como último objetivo abordamos las técnicas para poner en práctica y comunicar adecuadamente la marca personal que son:

- La coherencia, sobre todo en el tipo de contenido que comunicamos;
- La creatividad, expresarla a través de Internet, una plataforma pública y accesible;
- Brillar para ser memorables y recordados, haciendo cosas que estén fuera de la rutina y de lo común; y,
- Mostrar la personalidad, nuestra forma de actuar será determinante a la hora de vender nuestra marca personal.

Así mismo establecimos un plan de comunicación, pues de nada sirve tener una marca personal potente si después no sabemos comunicarla adecuadamente. Lo primero será

conocer al público al que queremos dirigirnos y después entender cuáles son sus necesidades.

Para poner en práctica adecuadamente nuestra marca personal proponemos:

- Estar presente y activo en las redes sociales, para dar la sensación a la gente de que nos conoce;
- Monitorizar la reputación, tenemos que observar lo que se dice de nosotros, pues analizando los datos podremos actuar en función de los resultados;
- Crear un blog propio, publicar y discutir los temas relacionados con nuestra marca;
- Mantener nuestro perfil en diferentes redes sociales, destacando Twitter (por ser la que más perfiles creados tiene a nivel mundial), Facebook (por la posibilidad de crear una página profesional dentro de él) y LinkedIn (por ser la red social para captar profesionales por excelencia);
- Crear el cambio a través de la innovación, hacer contribuciones importantes en nuestro campo;
- Encontrar aliados, otros profesionales de los que podemos aprender o nos pueden ayudar;
- Dejar que la gente te vea;
- Hacer networking, construir relaciones con tantas personas como sea posible, pues nunca se sabe lo que pueden hacer los demás por ti;
- Tener tarjeta de contacto única, que destaque;
- Adecuar el comportamiento a la marca personal; y,
- Mantener la marca personal siempre fresca, continuamente hay que añadir contenido para que nuestra marca no se quede anticuada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (2016). Recursos humanos y redes sociales: hallazgos clave. *Infoempleo-Adecco*, 38.
- Barricart, E. (2014). *Tú eres Dios y tu marca personal tu religión*. Barcelona: Alienta.
- Caron, D. (8 de febrero de 2009). *It's a VUCA world*. Recuperado de CIPS.:
<https://www.slideshare.net/dcaron/its-a-vuca-world-cips-cio-march-5-2009-draft>
- Clifton, D. O. & Harter, J. (2003). Investing in Strengths. En K. S. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive Organizational Scholarship: foundations of a New Discipline* (págs. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Dedeu, O. (2013). Haz visible tu marca personal a través del contenido. *Puro marketing*, 27.
- Díaz, I. (2015). Selección de Personal por Valores de Marca. *Equipos & Talentos*, 16.
- Economics, O. (2014). Impact of changing nature of work. *Workforce 2020: The Looming Talent Crisis*, 2-5.
- Coming to an office near you. *The Economist*, (2014, enero 18). Recuperado de
<https://www.economist.com/leaders/2014/01/18/coming-to-an-office-near-you>
- García, B. (7 de Febrero de 2016). Del "baby boom" a la jubilación masiva. *El País*.
- Graziano, W., & Eisenberg, N. (1997). *Handbook of Personality Psychology*. San Diego: Academic Press.
- Hodges, T. D., & Clifton, D. (2004). Strengths-Based Development in Practice. En A. Linley, & S. Joseph (eds.), *Positive psychology in practice* (págs. 256-268). Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). People & Strategy. En N. Horney, B. Pasmore, & T. O'Shea, *Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World* (pág. 33). California, EEUU: SHRM.

- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14, 6, 1-4.
- Listado de valores. *Instituto Europeo de Coaching*. Recuperado de <http://acessla.org/wp-content/uploads/2016/11/Listado-de-Valores-IEC.pdf>
- Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Phoenix, Arizona: Institute for the Future for Apollo Research Institute. Recuperado de https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf.
- 2014 Social Recruiting Survey. *Jobvite*. Recuperado de https://timedotcom.files.wordpress.com/2014/09/jobvite_socialrecruiting_survey_2014.pdf.
- Kingsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and leading in a VUCA world*. Phoenix, Arizona: Thunderbird University.
- Korn Ferry International, I. (2015). Learning agility: self-assessment. *Training "the source for professional development"*, 8.
- Kotler, P. (1999). *Principios de márketing*. Madrid: Prentice-Hall.
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. (2011). Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25.
- Lafley, A. G., & Martin, R. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Nueva York: Perseus Distribution Inc.
- ManpowerGroup. (2016). Carreras profesinales de los Millennials. *Horizonte 2020*, 6-13.
- ManpowerGroup, S. (2015). *El nuevo rol de la "Marca Empleador"*. La prensa libre.
- Martin, R., & Lafley, A. (2013). Procter & Gamble: las cinco preguntas esenciales de toda estrategia ganadora. *Harvard Deusto Bussines Review*, 74-82.
- Meister, J. (2012). Three reasons you need to adopt a millennial mindset. *Forbes*, 17.

- Mejide, R. (2014). *Urbrands, construye tu marca personal como quien construye una ciudad*. Barcelona: Espasa Libros S.L.U.
- Miñana, C. (24 de mayo de 2016). *Mejorar tu perfil de LinkedIn*. Recuperado de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/17-tips-para-mejorar-tu-perfil-de-linkedin-esp%C3%B1a-mi%C3%B1ana-boluda>.
- Morán-Astorga, C. (2012). *Una Psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos*. Salamanca: Amarú.
- Morán-Astorga, C., & Fínez-Silva, M. J. (2014). *Técnicas psicológicas de negociación*. León: Eolas.
- Orce, I. *Metamorfosis: blog de coaching y desarrollo personal*. Recuperado de La Vanguardia 22 de abril de 2011. Recuperado de <http://blogs.lavanguardia.com/metamorfosis/nuestros-referentes-son-un-reflejo-de-nuestros-valores>
- Ortega, A. P. (2008). *Marca personal. Cómo convertirse en la opción preferente*. Madrid: ESIC.
- Ortega, A. P. (2011). *Expertología. La ciencia de convertirse en un profesional de referencia*. Barcelona: Alienta.
- Peters, T. (1997). The Brand Called. *Fast Company*, 8 de diciembre.
- Petrie, N. (2014). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, Carolina del Norte: Center for Creative Leadership.
- Pew Research Center (2010). Millennials: a portrait of generation next. Confident. Connected. Open to Change. Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>.
- Purkiss, J. (2012). *How to build your personal brand*. The Guardian 25 de septiembre. Recuperado de <https://www.theguardian.com/careers/build-personal-brand>.

- Rath, T. (2007). *Strengthsfinder 2.0 from Gallup*. Canadá: Gallup Press.
- Scott, G. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. En M. D. Mumford, G. M. Scott, B. Gaddis, & J. M. Strange, *Leadership Quarterly*, volume 13 (págs. 705-710). Oklahoma: Elsevier.
- Shawbel, D. (2011). *Yo 2.0. Guía completa para aprovechar el potencial de los medios sociales en la promoción personal*. Barcelona: Conecta.
- Simpson, G. & Woods, S. (2016). *Las tecnologías facilitan. Las personas contratan*. Madrid: Lee Hecht Harrison.
- Solutions, M. (2015). *El Nuevo Rol de la "Marca Empleador": si construyes nombre, el talento llegará*. Barcelona: ManpowerGroup Solutions.
- Sotelo, K. (2013). *XVII Foro Mundial de la Calidad y de la Gestión para la mejora*. Veracruz: Grupo INLAC.
- Staff, F. (2014). *Millennials, los más competitivos y abiertos al cambio*. Forbes 2 de junio. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/millennials-los-mas-competitivos-y-abiertos-al-cambio/>
- Sullivan, J. (16 de enero de 2012). *VUCA: The new normal for a talent management and workforce planning*. Recuperado de Ere.net: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>
- The Social Media family, f. (2018). *IV Informe del uso de redes sociales en España*. Madrid: The Social Media Family.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2009). Alinear la marca de empresa, la marca de liderazgo y la marca personal. *Harvard Deusto*, 4.
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
- Williams, A. (2017). En un futuro con robots, ¿dónde trabajarán nuestros hijos? *The New York Times* 15 de diciembre, págs. 10-11.