



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Área de Humanidades
Programa de Postgrado en Comunicación Social

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA MARCA PERSONAL DE GERENTES EN ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

Alumno:
ESIS PEREZ, Luis Enrique
Para optar al Grado de Magíster en Comunicación Social
Mención Comunicación Organizacional

Tutor:
ASCANIO RENGIFO, Rafi.

Caracas, julio de 2018.

RESUMEN

En las grandes organizaciones de hoy se percibe un ambiente de competitividad entre los individuos que la conforman, y la supervivencia del más apto viene dada por lo que es y lo que hace. Esta apreciación acerca del individuo es lo que se denomina: marca personal. La presente investigación tuvo como objetivo analizar el desarrollo de la marca personal de un grupo de gerentes dentro de organizaciones venezolanas; y entre los objetivos específicos se buscó identificar la percepción de marca que tenían los sujetos de estudio; las características que conforman la marca personal; los canales empleados para gestionarla; el tipo de mensaje y el proceso de comunicación que usan para comunicarla. La línea de investigación empleada fue Comunicación, Organización e Institucionalización. El diseño metodológico combinó enfoques cualitativos y cuantitativos a través de una investigación descriptiva-evaluativa. Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron la encuesta a 35 gerentes de organizaciones del área metropolitana de Caracas y tres entrevistas semiestructuradas a un especialista de marketing, uno de marca personal y otro de comunicación organizacional. Entre las conclusiones más relevantes destacan que la gran mayoría de los gerentes encuestados asocian el concepto de marca personal a la imagen que otros tienen de ellos; las principales características que debe tener una marca personal son: los valores y la experiencia profesional; los canales que más emplean para comunicarla es el cara a cara y la red LinkedIn, a través de mensajes explícitos implementando una comunicación multidireccional; y el 73,5% de los encuestados afirmó que ha recibido capacitaciones para desarrollar su marca personal por parte de la organización donde se desempeñan.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Gerente, Marca, Marca Personal, Posicionamiento.

ABSTRACT

Today in many companies there is an atmosphere of competition between people, who make it, and the survival of the fittest is given by what it is and what it does. This appreciation about the individual is what is called: personal branding. The objective of this research was to analyze the development of the personal brand of a group of managers within Venezuelan organizations. The objective of this research was to analyze the development of the personal brand of a group of managers within Venezuelan organizations; and among the specific objectives we sought to identify the brand perception that the study subjects had; the characteristics that make up the personal brand; the channels used to manage it; the type of message and the communication process they use to communicate it. The line of research used was Communication, Organization and Institutionalization. The methodological design combined qualitative and quantitative approaches through descriptive-evaluative research. The information gathering techniques used were the survey of 35 managers of organizations in the metropolitan area of Caracas and three semi-structured interviews with a marketing specialist, one for personal branding specialist and another for organizational communication specialist. Among the most relevant conclusions are that the vast majority of managers surveyed associate the concept of personal branding with the image that others have of them; The main characteristics that a personal brand should have are: values and professional experience; the most used channels to communicate it is face-to-face and the LinkedIn network, through explicit messages implementing multidirectional communication; and 73.5% of respondents said that they have received training to develop their personal brand by the organization where they work.

Keywords: Organizational Communication, Manager, Brand, Personal Brand, Positioning.

***A los que me acompañaron en el camino.
A mi familia, por ser parte de mi marca personal.
A ti, por ayudarme a andar.***

***“Quien es auténtico asume la responsabilidad por ser lo que es
y se reconoce libre de ser lo que es”
Jean Paul Sartre.***

AGRADECIMIENTOS

El camino para llegar aquí empezó un par de años atrás, concretamente en el momento en el que comprendí que quería dedicar mi vida a las comunicaciones. Ha pasado un largo tiempo y finalmente veo materializado el producto de mucho esfuerzo y trabajo. Sin embargo, no hubiese sido posible sin el apoyo de tantas personas que han sido espectadoras de este recorrido, a quienes quiero dedicarle estas líneas y mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero transmitirle mi enorme gratitud a Rafi Ascanio, mi tutora, por su confianza, motivación y tiempo durante todo este proceso de investigación y aprendizaje. Me demostró una gran calidad humana y desde el primer momento me brindó su asesoría, su apoyo incondicional y su amistad. Gracias por creer en mí.

En segundo lugar, quiero agradecerles a todos los profesionales que generosamente compartieron su conocimiento, tiempo y experiencia para lograr los resultados de esta investigación. Son ellos, los que con su esfuerzo diario hacen avanzar una disciplina, una profesión y se esmeran por construir un país desde lo que saben hacer mejor.

En tercer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento a todas esas personas que a lo largo de estos años me han dado su cariño y apoyo absoluto, a esa familia que tengo el placer de llamarlos amigos. A todos ustedes que están repartidos por el mundo, gracias por formar parte de mi camino.

En cuarto lugar, a quienes me han apoyado a lo largo de mi carrera profesional, mis padres. Gracias por inculcarme el valor del trabajo duro, la constancia y la pasión para emprender cualquier reto. Gracias por educarme para la excelencia y el amor a la academia.

Por último, a mis hermanos. Ustedes son mi mejor marca personal. Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	pp.
Resumen	iii
Abstract	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificación	21
1.4 Alcance	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Las Organizaciones	24
2.1.1 Origen	25
2.1.2 Organizaciones de hoy	28
2.1.2.1 Organizaciones Tradicionales	28
2.1.2.2 Organizaciones Modernas	29
2.1.2.3 Organizaciones Postmodernas	30
2.1.2.4 Organizaciones del Conocimiento	31
2.1.3 Organizaciones venezolanas	32
2.1.3.1 Organizaciones Públicas	32
2.1.3.2 Organizaciones Privadas	34
2.1.3.3 Organizaciones Sociales	35
2.2 La Comunicación	36
2.2.1 Tipos de Comunicación	41
2.2.2 Componentes de la Comunicación	42
2.2.3 Comunicación Organizacional	48

2.2.3.1 Grupos de interés	50
2.2.3.2 Comunicación Interna	50
2.2.3.2.1 Redes de Información en las Organizaciones	53
2.2.3.2.1.1 Redes Formales	53
2.2.3.2.1.2 Redes Informales	58
2.2.3.2.2 Medios de comunicación interna	60
2.2.3.3 Comunicación Externa	61
2.2.3.3.1 Relaciones Públicas	62
2.2.3.3.2 Publicidad	63
2.2.3.3.3 Relaciones Institucionales	64
2.2.3.3.4 Medios de comunicación externa	64
2.2.4 Cultura Organizacional	65
2.2.4.1 Componentes	68
2.2.5 Clima Organizacional	71
2.2.5.1 Factores	73
2.2.6 El Conocimiento	75
2.2.6.1 Descubrir, Capturar y Difundir el Conocimiento	81
2.2.6.2 Gestión del Conocimiento	87
2.2.7 Cambio Organizacional	89
2.2.7.1 Manejo de la Resistencia	92
2.2.8 Aprendizaje Organizacional	94
2.3 Gerencia	98
2.3.1 Funciones	99
2.3.2 Tipos de Gerencia	100
2.3.3 El Gerente	101
2.3.3.1 Estilos Gerenciales	101
2.3.3.2 Niveles de la Administración	105
2.3.3.3 Rol Gerencial	106
2.3.3.4 Habilidades Gerenciales	109
2.4 Poder e Influencia	110
2.5 Reputación organizacional	112

2.5.1 Dimensiones	113
2.6 Marca	116
2.6.1 Tipos de Marca	117
2.6.2. Construcción de la Marca	118
2.6.3 El valor de la Marca	121
2.6.3.1 Componentes básicos	122
2.6.4 Identidad de Marca	123
2.6.4.1 Elementos de Identidad de Marca	125
2.6.4.1.1 Personalidad de Marca	136
2.6.4.1.2 Imagen de Marca	137
2.7 Posicionamiento	139
2.7.1 Tipos de Posicionamiento	140
2.7.2 Objetivos del Posicionamiento	140
2.7.3 Posicionamiento de uno mismo	142
2.8 Antecedentes de la Investigación	143
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	151
3.1 Marca Personal	151
3.1.1 Contexto actual	151
3.1.2 Marca Personal	153
3.1.3 Principios básicos de la marca personal	155
3.1.3.1 ADN de la marca personal	156
3.1.4 Virtudes de la marca personal	156
3.1.5 Pasos para crear una marca personal	157
3.1.6 Pro y contra de tener una marca personal	161
3.1.7 Razones del porqué no hay tantas marcas personales	161
3.1.8 Mercadeo personal	163
3.1.9 Beneficios de la marca personal	164
3.1.10 Lo que no hace la marca personal	166
3.1.11 Trabas que impiden el posicionamiento de la marca personal	166
3.1.12 Momento para crear una marca personal	168
3.1.13 Manifiesto de marca personal	169

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	172
4.1 Línea de Investigación	172
4.2 Tipo de Investigación	172
4.3 Diseño de Investigación	173
4.4 Hipótesis	174
4.5 Diseño de Variables de Investigación	174
4.5.1 Clasificación de Variables	175
4.5.2 Operacionalización de Variables	175
4.6 Población, Unidad de Análisis y Muestra	183
4.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	184
4.7.1 Entrevista Semiestructurada	185
4.7.2 Encuesta	186
4.8 Confiabilidad del Instrumento	186
4.9 Validación del Instrumento	187
4.10 Ajustes del Instrumento	188
4.11 Procedimiento	190
4.12 Limitaciones	191
CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	192
5.1 Diseño de matriz vaciado de entrevistas	192
5.1.1 Interpretación de los resultados a partir de la matriz de vaciado (Instrumento de Recolección de Datos N° I)	200
5.1.2 Interpretación de los resultados a partir de la matriz de vaciado (Instrumento de Recolección de Datos N° II)	213
5.1.3 Interpretación de los resultados a partir de la matriz de vaciado (Instrumento de Recolección de Datos N° III)	225
5.2 Escala de codificación a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°IV	231
5.2.1 Interpretación de los resultados a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°IV	233
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	251
6.1 Conclusiones	251

6.2 Recomendaciones	262
Referencias Bibliográficas	264
Anexos	273

LISTADO DE CUADROS

CUADROS	pp.
Cuadro N°1. Operacionalización de Variables	177
Cuadro N°2. Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N° I	194
Cuadro N°3. Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N° II	206
Cuadro N°4. Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N° III	219

LISTADO DE FIGURAS

FIGURAS	pp.
Figura N°1. Modelo de Comunicación de Laswell.	37
Figura N°2. Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver	38
Figura N°3. Modelo de Comunicación de De Fleure	39
Figura N°4. Sistema de Identidad de Marca	126
Figura N°5. Estudio de la Imagen Marca-Producto	138

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
Gráfico N°1. Edad	233
Gráfico N°2. Sexo	233
Gráfico N°3. Años de Experiencia Gerencial	234
Gráfico N°4. Grado de Instrucción	234
Gráfico N°5. Dominio de Idiomas	235
Gráfico N°6. Tipo de Empresa	235

Gráfico N°7. ¿Conoce el concepto de marca personal o personal branding?	236
Gráfico N°9. ¿Con qué frase de marca personal se identifica más?	237
Gráfico N°10. ¿Cree usted que la marca personal es importante?	238
Gráfico N°11. ¿Crear su marca personal es relevante para tener éxito?	238
Gráfico N°12. ¿Se considera usted una marca personal?	239
Gráfico N°13. ¿Conoce usted sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?	239
Gráfico N°14. ¿Conoce cuáles actitudes y aptitudes lo hacen diferente al resto?	240
Gráfico N°15. En una escala del 1 al 4 qué tan importante es para usted lo que piensen los demás	240
Gráfico N°16. ¿Está usted consciente sobre cuál es su objetivo profesional a corto, mediano y largo plazo?	241
Gráfico N°17. ¿Sabe usted con quién/quienes compite en el ámbito laboral?	241
Gráfico N°18. ¿Conoce usted su público objetivo en el ámbito laboral?	242
Gráfico N°19. ¿Sabe dónde y cómo comunicarse?	242
Gráfico N°21. ¿A través de qué plataformas digitales usted posiciona o proyecta su marca personal?	243
Gráfico N°22. ¿Realiza usted un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas digitales?	244
Gráfico N°23. ¿Es su marca personal única, singular y destacada?	244
Gráfico N°24. ¿Ha tenido algún tipo de apoyo o entrenamiento en materia de coaching gerencial en su carrera profesional por parte de la empresa para la que trabaja?	245
Gráfico N°25. ¿Es usted consciente de la importancia de posicionar su marca personal?	245
Gráfico N°26. ¿Cómo es su comunicación personal al momento de transmitir un mensaje?	246
Gráfico N°27. Los mensajes que usted transmite son: Clave, Implícitos o Explícitos	247

Gráfico N°28. ¿Qué tan fuerte es su compromiso por definir, construir y darle valor a su marca personal?	248
Gráfico N°29. Marque con una “X” cuáles considera usted son los atributos / características que debe tener una marca personal	249
Gráfico N°30. Marque con una “X” cuáles atributos/ características reflejan su marca personal	250

INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones han adquirido una dinámica que no estaba presente hace más de cuatro décadas. Se han convertido en ejemplos de cultura y modos de relación entre los individuos que allí conviven, si hay algo que se puede asegurar es que lo que se entendía hace años poco tiene que ver con lo que se observa hoy en día.

Una de las cosas que han ganado cada vez más relevancia en el entorno organizacional, son las personas. Los individuos que trabajan en una empresa han pasado a ser lo más importante, convirtiéndose en el recurso máspreciado e influyente en las tomas de decisión de la organización.

El ser humano ha adquirido un valor tan grande en las compañías que aun hoy en día, no se imagina la capacidad que tiene para generar cambios en el entorno empresarial. Parte de estos cambios comienzan con una autoevaluación para determinar quiénes son, y es allí donde comienza la construcción de su huella, lo que los hace especiales, y los convierte en un producto que se diferencia del resto; hablamos de marca personal. Regalado (2012), explica de qué trata este concepto:

El Personal Branding o Marca Personal, consiste básicamente en hacer de nosotros de forma individual nuestra propia marca, la cual vendemos o mercadeamos ante los demás destacando el valor del “yo”, generando un nivel de percepción hacia un mercado o audiencia objetivo, el cual puede ser nuestro grupo de amigos, nuestros compañeros de trabajo, una persona que nos atrae, la comunidad, el mercado laboral, posibles clientes, etc. Puede tener impacto tanto a nivel de nuestra persona, nombre o carrera profesional (<http://goo.gl/sBrYHI>).

El concepto de Marca Personal aparece en Estados Unidos a mediados de los años noventa. El término es empleado por primera vez en un artículo publicado por una revista llamada: *Fast Company*, la cual se enfocaba en artículos de negocios, mercadeo y diseño. El escritor Tom Peters, redactó un artículo titulado:

The Brand Called You, en español, La marca llamada Tú, el cual proponía: “Las grandes compañías entienden la importancia de las marcas. Hoy, en la era de las personas, tú debes ser tu propia marca” (Peters, 1997, <http://goo.gl/ioGoUq>).

En su artículo Peters (1997) destaca la importancia de las marcas comerciales para las personas, señalando que todas las personas deben percibirse como una marca que se encuentra diariamente en competencia, a lo que él denomina: economía de agentes libres. Cada individuo tiene la oportunidad de resaltar y diferenciarse en cualquier entorno desarrollando sus habilidades y destrezas. Este concepto permite al individuo construir canales de comunicación que le permitan dar forma a su marca, generando éxito en sus audiencias y aumentando el valor de fortalecer sus cualidades.

Peters (1997) asegura que el hombre debe buscar su propio camino, ir tras aquello que lo hace diferente y potenciarlo. El punto está en dar valor a cada una de las acciones profesionales. Con el tiempo, el poder de influir en otras personas y proyectos, irá de la mano con el desarrollo de la marca personal.

El fin de esta investigación es analizar el desarrollo de la marca personal de un grupo de hombres y mujeres, gerentes venezolanos pertenecientes a organizaciones públicas y privadas. A través de diversas técnicas se conocerá cómo este grupo de individuos se perciben como una marca.

Venezuela es un país donde la competitividad es mal percibida, las personas en muchas ocasiones buscan sobresalir a toda costa, tal como decía Maquiavelo: “El fin justifica los medios” (1532, p. 69). La verdad es que el individuo necesita mejorar ese elemento y aprender que se puede ser merecedor de grandes logros si comienzan por algo tan básico como conocerse, saber quiénes son, no ser iguales a otros, y cuando entiendan que ser diferentes los hará únicos y especiales, comprenderán que la mayor competencia en el entorno organizacional son ellos mismos.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos. El primero plantea el problema, objetivo general y específicos del proyecto; la justificación y el alcance del mismo.

En el segundo capítulo, correspondiente al marco teórico, se definen los conceptos clave que servirán de apoyo para la comprensión de la investigación. También, incluye los antecedentes encontrados que sirvieron de orientación para el investigador. El tercer capítulo, el marco referencial, expone la definición de marca personal y profundiza en sus características.

El cuarto capítulo, el marco metodológico, explica el tipo de estudio y el diseño de investigación, así como las técnicas de recolección de datos, para ubicar hallazgos necesarios a los efectos de cumplir los objetivos planteados.

El quinto capítulo está enfocado en el análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, así como también la interpretación de los mismos. El sexto y último capítulo, comprende las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

¿Quién soy? Una pregunta, dos palabras. Muchos individuos responden este simple cuestionamiento mencionando su nombre, profesión y hasta su género, pero en realidad es muy difícil explicar con palabras lo que son o lo que creen ser. Al final el hombre es un mundo de percepciones, sus actos hablan por sí solos y sus creencias y conocimientos fabrican sus pensamientos.

Para el hombre determinar quién es está definido en cierta parte por la voluntad y la pasión que tienen para alcanzar su fin último: la felicidad, vivir con propósitos. Algunas personas no saben quiénes son, pero están firmemente convencidas de que son algo, o por lo menos diferentes al resto de los humanos. La verdad es que ninguna persona es igual a otra, a pesar de tener rasgos físicos comunes o pensamientos compartidos, y extrañamente ese es el encanto de la vida: todos llegan al mundo con una especie de código único, personal que se va desarrollando y evolucionando en la vida misma.

El individuo a lo largo de la vida busca sobresalir a través de su personalidad y surge la necesidad de experimentar el reconocimiento y la tendencia de diferenciarse para sobrevivir. Parte de esa diferenciación surge hoy en día en las grandes organizaciones.

Las organizaciones son como los países de un continente, cada uno es un mundo que se rige por sus propias reglas y políticas, que le presentan a un individuo un abanico de oportunidades y desarrollo de metas y potencialidades. Es allí donde debe saber quién es y cómo debe proyectarse, no se trata de saber venderse, es conseguir que los demás perciban lo que realmente desean comunicar.

En Venezuela el concepto de marca personal es poco empleado y conocido, “una marca personal es una respuesta emotiva a la imagen o al nombre de una empresa determinada, un producto o una persona” (Deckers y Lacy, 2013, p. 24). Las personas generan respuestas emocionales durante los primeros encuentros que tienen con otros, son ese tipo de respuestas las que despiertan el interés de la recordación y la diferenciación.

Es importante comprender que hoy en día las organizaciones muestran a sus empleados un universo competitivo –más aún dentro del entorno empresarial- , y para alcanzar las metas propuestas las personas deben saber quiénes son, cómo pueden desarrollar esa marca personal que los diferenciará dentro de las compañías donde laboran. Si los gerentes de hoy en día no conocen lo que los hace únicos como personas y profesionales, estarán recorriendo un camino incierto. Deben estar conscientes que ellos son los responsables de sus vidas, de sus pasos y de sus objetivos.

“La marca personal ayuda a saber hacia dónde hay que ir, qué pasos hay que dar e influye tanto en nuestro entorno personal como profesional. Una marca personal efectiva es aquella que logra que las personas importantes para tu carrera tengan la imagen adecuada” (Deckers y Lacy, 2013, p. 27).

Según Casado (citado por Madrid Excelente, 2011), el mundo presenta en la actualidad un panorama competitivo, aunado en el desarrollo tecnológico y comunicacional que los rodea, en donde la diferenciación es cada vez más compleja. Es allí, cuando el individuo debe pasar del “debo” al “quiero”, del “no puedo” al “elijo”; es momento de definir lo que hacen como personas para ser mejores, porque la realidad es que o se distinguen o se extinguen. Para sobresalir debe cultivar su propia marca, esta será la que comunicará sus habilidades, destrezas, seguridad y confianza para abordar cualquier reto que se le presente en una organización y en la vida.

Por otra parte, surge la preocupación inicial de esta investigación en el contexto actual del país. El término Marca Personal es asociado con otros factores de la personalidad humana como la autoestima y la automotivación, en Venezuela muy pocos manejan dicho término y no existen datos o cifras que puedan proporcionar información sobre el desarrollo de este concepto, menos aun cuando lo situamos en el entorno organizacional.

Por esa razón, se ha podido apreciar el desconocimiento del término, así como los beneficios y ventajas que genera. Por ello, es importante realizar un análisis que pueda dar a conocer el significado de este concepto en un país como Venezuela.

A partir de esta situación el investigador se formuló las preguntas de la investigación:

1. ¿Qué es la marca personal?
2. ¿Qué características la conforman?
3. ¿Cómo la comunican?
4. ¿Cómo las organizaciones contribuyen a su desarrollo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Analizar el desarrollo de la marca personal de gerentes venezolanos en las organizaciones venezolanas.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar la percepción de marca que tienen los sujetos de estudio.
2. Identificar las características que conforman la marca personal.

3. Identificar los canales de comunicación a usar para gestionar la marca personal y empresarial.
4. Identificar el tipo de mensaje y el proceso de comunicación con el cual se comunica la marca personal.
5. Identificar de qué manera las organizaciones venezolanas contribuyen al desarrollo de una marca personal.

1.3 Justificación

Durante los últimos tiempos el mundo empresarial u organizacional ha sufrido diversos cambios, en la forma de gestionar sus actividades, los nuevos modos de relacionamiento, avances comunicacionales y la forma de hacer mercadeo. La nueva ola tecnológica, el acceso a la información y las plataformas digitales han transformado de una forma innovadora la visión que existía hace años y que nada tiene que ver con la que presenciamos en el siglo XXI.

De esta manera, las personas que trabajan en una organización han pasado a convertirse en piezas fundamentales, llegando a ser consideradas “los que hacen la empresa”. Por esta razón, la marca personal de cada individuo influye de manera importante en la organización.

Para Beteta (2011), la marca personal o el *personal branding* es la forma en la que nos consideramos a nosotros mismos como un sello, con el objetivo de lograr diferenciarnos y mejorar nuestras relaciones personales y profesionales. Si la organización cuenta con gerentes y directivos que sepan construir y gestionar su marca personal la empresa logrará alcanzar el éxito.

Más allá de saber cómo construir la marca personal, es saber comunicarla y saber identificar qué elementos harán que sobresalga en un mercado competitivo, como lo es el mundo organizacional. Gestionar bien el distintivo personal es una responsabilidad que asume una gran importancia, no solo es una forma de ser ante

un ámbito distinto, es la forma en la que se proyectan, no solo para ellos mismos, sino para la organización también.

Este proyecto contiene implicaciones prácticas, ya que “entre sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones, actores sociales o individuales presentes en la sociedad” (Berganza y Ruiz, 2005, p. 48), debido a que pretende formar una gestión de trabajo para cada uno de los gerentes que integran la muestra de la investigación, con la meta de analizar sus relaciones personales y profesionales a través de su marca personal en el entorno organizacional.

En segundo lugar, esta investigación busca identificar el conocimiento sobre marca personal de este grupo de hombres y mujeres, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener resultados más completos que contribuyan a un análisis metodológico más concreto y veraz. Por esa razón, el proyecto presenta un aporte metodológico definido por los autores: “cuando en la planificación y diseño de la metodología y el ámbito teórico en los que sitúa el investigador su objeto de estudio, éste puede contribuir a presentar formas diferentes de abordar dicho objeto desde los instrumentos metodológicos que pretende emplear para resolver el problema de la investigación” (Berganza y Ruiz, 2005, p. 48).

En tercer lugar, los resultados obtenidos de la presente investigación representan un aporte teórico porque “parte desde la revisión de teoría, de conceptos y tendencias, el investigador propone contribuir al avance de los mismos o aportar algo nuevo” (Berganza y Ruiz, 2005, p. 48). Servirán para formar las bases de proyectos de desarrollo o comunicación organizacional en cualquier empresa o institución académica, aportando un valor importante en la formulación de sus objetivos. Generará nuevos conocimientos sobre el tema ya que, no hay muchas referencias o proyectos que estudien el concepto de marca personal y empresarial.

En cuarto lugar, este proyecto de investigación tiene una proyección social porque “responde a las demandas de una sociedad determinada, un grupo social, instituciones, o sus resultados previsibles pueden ser de interés para dichas instancias” (Berganza y Ruiz, 2005, p. 47) ya que, parte de un análisis exhaustivo del área organizacional y su impacto en la vida del individuo, quien a partir de sus experiencias es capaz de formular una visión trabajo y mejorar sus procesos de comunicación, añadiendo un valor competitivo a su gestión de trabajo y a sus relaciones interpersonales.

1.4 Alcance

Esta investigación tomó como muestra a hombres y mujeres entre 30 y 55 años de edad, con alta experiencia en cargos gerenciales de primera y segunda línea, en organizaciones privadas del área metropolitana de Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Las Organizaciones

Se puede afirmar que el mundo de hoy es muy distinto a lo que era unas décadas atrás. El siglo XXI trajo consigo avances en todos los aspectos: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, industriales, entre otros; muchos de esos adelantos han afectado considerablemente la vida personal y profesional del individuo, así como también el entorno en el que se desarrolla.

Las organizaciones han pasado a ser el “segundo hogar” del hombre, están más tiempo allí que en sus propias casas, y además de ser un lugar que alberga un recurso humano, hoy en día se ha convertido en una plataforma para el crecimiento profesional y personal, así como también en un lugar que explora y pone a prueba el potencial de sus colaboradores, guiándolos hacia el éxito y logro de los objetivos planteados.

Casi todos los aspectos de la vida se ven afectados por organizaciones. El trabajo, la escuela, la salud, la religión, son el resultado de una acción organizativa. El hombre depende de ellas para su sustento y para la obtención de recursos para vivir. Pero poco piensan en lo que son realmente y cómo funcionan. Entonces, ¿Qué son las organizaciones y por qué es un tema importante de estudio?

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2006), una organización es una “asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines” (p. 1065).

Por otro lado, Hodge, Anthony y Gales, en su libro *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico* (2003), definen a las organizaciones como:

Dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones siguen metas y objetivos compartidos (p.11).

Estos autores descomponen el término en palabras claves que muestran de mejor forma lo que realmente es una organización: un grupo de personas trabajando en equipo para lograr un objetivo en común.

En el libro *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* de Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenssens y Flores (2004), definen el concepto de “organización” involucrando más elementos, que sin duda alguna forman parte del logro de metas propuestas. Ellos señalan que:

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (p. 215).

Existen diversas definiciones para este término por muchos autores, sin embargo los mencionados anteriormente plantean conceptos claros y sencillos sobre lo que son las organizaciones. Pero antes de explicar cómo son las organizaciones hoy, es necesario mencionar el origen de este vocablo y cómo llega a ser lo que conocemos hoy día.

2.1.1 Origen

La palabra organización tiene tres acepciones (Páez, 2003):

1. La primera: etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa instrumento.

2. La segunda: se refiere a la organización como una entidad o grupo social.
3. La tercera: se refiere a la organización como un proceso.

Se puede decir que, una organización es la coordinación de las actividades de todos los elementos que la integran, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

En primera instancia, el hombre es un ser social por naturaleza. Necesita estar rodeado de otras personas para poder convivir, compartir, comunicarse y en especial para alcanzar logros.

A lo largo de la historia y para dar cabida a una mejor estructura social, el hombre ha creado formas de organización que han ido evolucionando con el paso del tiempo.

Las primeras apariciones de las organizaciones sociales se presentan desde la prehistoria, en donde grupos de personas nómadas, denominados “*hordas*”, se dividían los trabajos y deberes para encontrar alimento suficiente para todos, así como satisfacer todas aquellas necesidades grupales que surgían. ¿Cómo sabemos que eran las primeras organizaciones sociales? (Marín, 1981).

Se remonta a la época de los egipcios hace unos 4000 años A.C., en donde ellos tenían la necesidad de planear, organizar y controlar su imperio.

En cuanto el hombre se volvió sedentario aparece la propiedad privada, convirtiéndose en lo que ahora definimos como “tribu”, y es así, cuando aparece la familia, que es la base fundamental de las organizaciones y es a partir de aquí en donde se pueden encontrar muchas más formas de organización familiar, como el matriarcado o el patriarcado, o como lo que ahora se denomina una familia convencional (Páez, 2003).

Entre las funciones de la familia dentro de la sociedad se pueden encontrar que sirve para perpetuar la especie, es la primera en brindarnos educación, cultura, y tradiciones, procura satisfacer las necesidades de los miembros de ésta, y también busca inculcar creencias, valores, etc. Como en toda organización, encontramos que está regulada por ciertas reglas estipuladas por la sociedad y algunas otras que dependen de cada familia (Páez, 2003).

Al paso de los años, comienzan a surgir nuevas necesidades que, valga la redundancia, necesitan ser cubiertas. Necesidades económicas, políticas, recreativas, educativas y religiosas que dan lugar a nuevas organizaciones dispuestas a mantener el equilibrio social.

Aparece el esclavismo que busca el predominio de la propiedad privada y la explotación del hombre, el feudalismo que busca desarrollar grandes extensiones de la tierra y con ello, una división social bastante marcada, hasta dar paso a lo que ahora conocemos como capitalismo, que busca comercializar para acumular riquezas y el socialismo que pretende lograr que los medios de producción sean propiedad colectiva (Marín, 1981).

La evolución de la sociedad ha provocado que surjan otras necesidades que antes no existían, todo esto se da a partir de la revolución industrial, evento fundamental en la historia de las organizaciones.

Marín (1981), ve a las organizaciones de otra manera:

Las organizaciones han estado presentes en la historia como especie, que fueron creadas con la finalidad de tener una mejor estructura social y que con el paso del tiempo se volvieron necesarias en la civilización y para el desarrollo y crecimiento de ésta. A pesar de que los intereses de las organizaciones actuales han cambiado y que, obviamente, ya no son los mismos que los de antes, la idea y el fundamento del concepto de organización sigue siendo el mismo, “un grupo de personas unidas con un fin en común” (p. 13).

La especie humana ha llegado hasta nuestros días gracias a su capacidad social, agrupándose con sus semejantes formando: hordas, tribus, sociedades, etc.; que le han hecho posible la satisfacción de sus necesidades, sus múltiples propósitos y convertirse en lo que hoy en día son.

2.1.2 Organizaciones de hoy

Para Calonje (citado por Rafi Ascanio, 2014):

Partiendo del hecho de que una organización es un conjunto de individuos que pertenecen a un grupo institucionalmente independiente, a una empresa, a una asociación, a una familia, a un grupo político, las organizaciones se clasifican.

En ese sentido se enumeran cuatro tipos de organizaciones a saber:

1. La Tradicional
2. La Moderna
3. La Postmoderna, transformadora del cambio
4. La Organización del Conocimiento

2.1.2.1 Organizaciones Tradicionales

Según Calonje (citado por Rafi Ascanio, 2014), la organización tradicional:

Es una administración pública o una empresa en sus primeros pasos, en las cuales los individuos conciben la realidad desde la relación que se da entre los productos que elabora y la forma de organizarse para producirlos. Esta relación se traduce en una lucha entre los factores económico –administrativos, la dirección y la fuerza de producción.

Calonje (ob. cit.) enumera algunas características de las organizaciones tradicionales, tales como:

1. La fuerza de trabajo se desliga del proyecto, mientras que la dirección se preocupa de la economía y el crecimiento.
2. Para el líder la organización es un conjunto de individuos en oposición, de los que deben surgir los productos, servicios materiales de los que depende su economía.
3. El líder mantiene poder de decisión centralizado y lo ejerce desde lo que le dictan las finanzas, la economía y la administración.
4. No permite cambio en los presupuestos y espera que la gente trabaje con dedicación movida por un movimiento de adhesión.
5. No se considera la opinión de la gente, se generan frustraciones.
6. Se espera que los individuos sigan modelos de comportamiento basados en seguridad económica, para lo cual se pide lealtad al líder.
7. Las opiniones no son bien recibidas.
8. Este tipo de organización tradicional alcanzó su nivel de decadencia en los años sesenta, aunque siguen existiendo organizaciones que funcionan así.

2.1.2.2 Organizaciones Modernas

Calonje (citado por Rafi Ascanio, 2014) define este tipo de organizaciones como:

Aquellas empresas que utilizan las nuevas tecnologías, en las cuales los individuos conocen, actúan y se orientan hacia los resultados objetivos por los que se miden. Donde la base de la etapa moderna es la técnica. Son ejemplo de organización moderna los ambientes característicos del saber científico, porque obedece a pautas de trabajo estadístico de fines, medios y probabilidades. Donde prevalece lo cuantitativo y lo razonable por el otro lado.

Algunas características de este tipo de organizaciones son las siguientes (ob. cit.):

- Adaptación al entorno: el reto es la complejidad para dominar y sacar provecho de las nuevas tecnologías de la información.

- Descentralización en la toma de decisiones: puede llegar a suponer un obstáculo: una infraestructura documental y burocrática puede convertir a la organización en un comportamiento disfuncional.

2.1.2.3 Organizaciones Postmodernas

Para Calonje (citado por Rafi Ascanio, 2014), las organizaciones postmodernas tienen como bandera la palabra: cambio. Las define como:

Aquellas empresas comprometidas con la mejora continua, porque su objetivo es el cambio constante, de acuerdo a lo que va presentando el entorno. De allí que las decisiones vienen dadas por el mercado y los accionistas, con el fin de cumplir con las exigencias económicas que se le imponen.

Algunas características de estas organizaciones se enumeran a continuación (ob. cit.):

1. Al igual que las organizaciones modernas, la gestión de este tipo de empresas se da por procesos, pero a éstos se les añade un ciclo de mejora y de cambio, para pasar de un estado bueno a uno óptimo.
2. Antes se hablaba de una estructura piramidal, ahora se atiende directamente a los proveedores, clientes y socios.
3. En la moderna las actividades se manejaban por procedimientos sistematizados, y ahora se gestiona por procesos y toma de decisiones, en función de los indicadores que se determinan.
4. Antes los empleados obedecían a directivos y a administradores, ahora se trabaja en equipo con colaboradores y líderes que impulsan y regulan la mejora.
5. Capacidad para vivir en un entorno competitivo, lo cual motoriza su permanente transformación.

6. La organización transformadora tiene como misión satisfacer y anticiparse a las expectativas cambiantes de los accionistas, proveedores y clientes, y del propio entorno social.

2.1.2.4 Organizaciones del Conocimiento

Por último, Calonje (citado por Rafi Ascanio, 2014) acentúa que las organizaciones del conocimiento empiezan a valorar un nuevo capital que anteriormente no era tomado en cuenta: el conocimiento.

En la organización del conocimiento, el motivo se centra en el proceso dinámico del saber que tiende a la perfección y que produce un nuevo tipo de capital, es decir el conocimiento, que es el fin último. De hecho, el conocimiento es producto del compartir de la gente en las organizaciones de hoy. De allí la importancia de la relación entre el individuo y la organización.

Las organizaciones del conocimiento poseen ciertas características definidas por Calonje (ob. cit.), enumeradas a continuación:

- El conocimiento es el resultado del saber de la gente, y eso es lo que se debe producir.
- El conocimiento es ahora frente al dinero, el trabajo o los bienes, el elemento estrella de la organización.
- El conocimiento como capital intelectual es un intangible de gran valor para el crecimiento sostenible de las organizaciones, por encima del capital financiero, estructura y equipos.
- El conocimiento es tácito, el de todas las personas como miembros de las organizaciones, su experiencia, experticia, forma de hacer las cosas.
- El conocimiento explícito; almacenado en las patentes, documentos, informes, marcas, escritos, ideas, y claro el sujeto que los produce.
- Por último, la comunicación como herramienta fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

2.1.3 Organizaciones venezolanas

Muchos estudios se han llevado a cabo en distintas empresas y universidades sobre las organizaciones de América Latina y el Caribe, buscando aportar datos satisfactorios para entender el comportamiento de estos grupos o colectivos.

Dentro de estos estudios se han analizado problemas como: limitaciones de recursos, inexistencia de relaciones sociales, lucha de poder, el posicionamiento del hombre, su funcionamiento en contextos políticos, económicos y sociales de cualquier ámbito, entre otras.

En ese sentido, si bien existen visiones globales sobre cómo son las organizaciones latinoamericanas, para el siguiente proyecto es de suma importancia conocer las empresas que brindan sus servicios en la sociedad venezolana.

Para comprenderlas de mejor forma, en Venezuela se encuentran tres tipos de organizaciones: Públicas, Privadas y Sociales; las cuales explicaremos con más detalle.

2.1.3.1 Organizaciones públicas

Las organizaciones públicas son todas aquellas organizaciones que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal o de cualquier otro ámbito administrativo-gubernamental, ya sea de una manera total o parcial (Uzcátegui, 2009).

Para ampliar la visión de empresas públicas, Uzcátegui (ob. cit.) describe las siguientes características:

- Su capital pertenece al Estado
- Buscan satisfacer una necesidad de carácter social
- Pueden tener o no beneficios económicos
- Representa al sector público de la economía

- Es un medio usado por el Estado para intervenir en la economía
- Su poder económico es grande, no solo en lo monetario, sino que promueve mayor participación del estado en la generación del producto interno bruto (PIB).
- Genera mayor número de puestos de trabajos directos
- Establece alianzas con sectores productivos privados importantes (<http://goo.gl/yVi6Kv>)

Dentro de la creación y funcionamiento de la empresa pública se dan una serie de pasos importantes que plantea Uzcátegui (ob. cit.):

1. Conformación: integrada por organismos del Estado que hacen parte del quehacer político, esto quiere decir que la podrían integrar desde la presidencia de la república hasta entes parroquiales.
2. Régimen legal: sus actos están monitoreados y regidos de acuerdo con las leyes de funciones públicas. Actualmente, todos se encaminan y se proyectan a la creación de un modelo socialista que responda a los intereses de los más necesitados, partiendo de los principios democráticos de participación y protagonismo.
3. Medición de resultados: no se miden a partir de la plusvalía o utilidad, sino a partir del efecto operativo e influencia que ha tenido dentro de las comunidades. La contraloría social, ente propio de este nuevo modelo, se encarga de disponer del grado de calidad de los programas y proyectos de la empresa pública.
4. Relación entre inversión y resultados: no hay relación entre inversión y utilidades, lo importante es saber el grado de bienestar y satisfacción del pueblo. Las empresas de producción social son muestra fiel de esto, pues a partir del excedente de la inversión, se destina un fondo destinado a satisfacer las necesidades de la población en general.
5. Mercado y precio: no hay mercado con precios, cuyo precio se regule. Aquí lo importante es el buen servicio al pueblo y, en caso de ser cobrado algún servicio, dejarlo al menor costo.

6. Control: las empresas están sometidas al control social, organizado entre los mismos ciudadanos y sectores vinculados a la procuraduría y defensoría del pueblo.
7. Régimen laboral público: está regido por la ley de funcionarios públicos, el puesto de trabajo se da por nombramiento y la relación laboral se da por adhesión.
8. Duración: No puede suspender sus actividades por ningún funcionario a su cargo, sólo la ley está autorizada para tales fines (<http://goo.gl/yVi6Kv>).

A su vez, este tipo de organizaciones presenta grandes contrastes con respecto a las empresas del sector privado, las cuales desde el momento de su creación se plantean objetivos y visiones totalmente apartadas de las empresas del sector público.

2.1.3.2 Organizaciones privadas

Las empresas privadas son organizaciones de inversionistas, quienes en conjunto ponen un capital o acciones para obtener ganancias e invertirlo de manera continua. La empresa privada busca desarrollar políticas y líneas de acción dentro de lugares que le son productivos (Uzcátegui, 2009).

Para Uzcátegui (ob. cit.) las organizaciones privadas son:

Los bastiones de los sistemas económicos neoliberales, las empresas privadas buscan por sobre todas las cosas el lucro, la ganancias; los tratados de libre comercio (TLC) se valen de la empresa privada para avasallar a los pequeños y medianos empresarios, es decir, los grandes capitales son los que se imponen, así mismo los inversionistas tienen la potestad de demandar al Estado en caso de que éste promulgue alguna ley o decreto que vaya en contra de las inversiones que realizó (<http://goo.gl/yVi6Kv>).

El autor (ob. cit.) menciona algunas características sobre este tipo de organizaciones:

- El capital es propiedad de inversionistas
- Buscan un beneficio económico a través de la satisfacción de alguna necesidad.
- Su actividad está dentro del sector privado el cual se diferencia del sector público.
- Asume los riesgos que puedan ocurrir dentro de alguna actividad económica.
- Pertenecen a individuos particulares
- Pueden vender acciones en bolsa
- Maximiza los beneficios que obtiene de la venta (<http://goo.gl/yVi6Kv>)

2.1.3.3 Organizaciones Sociales

Las organizaciones sociales han sido objeto de investigación y constante revisión, en la medida en que se convierten en formas reales de estructuración social. Para algunos autores las organizaciones son una especie de sistemas sociales orientados a conseguir un fin o unos fines (Ruiz, 2004), los cuales se consolidan a partir de grupos de individuos cuyos intereses o motivaciones se convierten en factores de convergencia desde donde definen y desarrollan estrategias de cooperación.

Delgado (2007), define las organizaciones sociales como:

La concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos. La acción colectiva se encuentra en la esencia, en el origen o en el sustrato de lo social, en la medida en que su resultado proviene de la coordinación de la acción de un individuo con otros para el logro de fines vitales más inmediatos (p. 122).

Dentro del conjunto de elementos que se han puesto de manifiesto, encontramos las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Williams afirma que las ONG son “organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad” (citado por Ortega, 1994, p.41).

Éstas se caracterizan por su sentido social, independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política (Delgado, 2007).

Un aspecto importante para estas organizaciones, es que si bien poseen estructuras distintas, políticas y objetivos diferentes, al igual que cualquier empresa o institución, debe existir un elemento que defina los procesos y fije parámetros para la consolidación de las metas planteadas. Hoy en día, cualquier compañía que no tome en cuenta las comunicaciones, no sobrevivirá con el paso de los años.

2.2 Comunicación

La comunicación es un proceso que está presente en el día a día de todos los seres humanos. El hombre es un ser social por naturaleza, no puede subsistir sin comunicación. Una primera definición de comunicación la encontramos en la Retórica de Aristóteles quien la considera como “La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (<http://goo.gl/6ufpBC>), en donde deja muy en claro que el objetivo de la comunicación es la persuasión, es decir, todo aquello que hace el emisor de llevar a los demás su punto de vista.

Este tipo de enfoque siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII, aunque el énfasis ya no se pusiera sobre los métodos de persuasión, sino en crear buenas imágenes del orador (Beltrán, 1981). Se comprueba que la noción de influencia sigue vigente todavía en la definición de comunicación de Osgood (1961): “En el sentido más general, tenemos comunicación cuando un sistema, una fuente, influye a otra, al destinatario, por manipulación de señales alternativas que pueden ser transferidas por el canal que los conecta” (<http://goo.gl/z5f6Pg>).

En el siglo XIX la moderna sociedad industrial que va surgiendo presta poca atención a la comunicación pues pone más énfasis en ese nuevo elemento dinámico y transformador que es la industria. Pero, poco a poco, se va haciendo más evidente que el trabajo es, sobre todo, una actividad comunicativa. Es a comienzos del siglo XX, en el periodo entre la Primera y Segunda Guerra Mundial, cuando se utilizan los medios de comunicación de masas como instrumentos de manipulación masiva.

En este clima intelectual, político y social, se piensa en los medios de comunicación como un “nuevo tipo de fuerza unitaria en una sociedad amorfa y con escasez de relaciones interpersonales” (Katz y Lazarsfeld, 1979, p. 37). Bajo estos presupuestos se formularon muchos modelos de comunicación en el intento de comprenderla, racionalizarla y explicarla.

Por otra parte, puede observarse que históricamente, a nivel semántico, los términos “comunicación” y “comunicar” sufren sensibles modificaciones pasando progresivamente de significar “compartir” a centrarse en el significado de “transmitir” (Wolf, 1997).

El origen de los modelos Cibernéticos y de la Teoría de la Información puede situarse en 1927, cuando Lasswell publicó *Propaganda Technique in the World War*, en el que hacía un análisis de la propaganda norteamericana, francesa, inglesa y alemana. En 1948, influenciado por la teoría de la psicología clásica del estímulo-respuesta formula su modelo descriptivo, como lo conocemos hoy, añadiendo al esquema de comunicación propuesto por Aristóteles de: “quién, qué, a quién”, el “cómo” y el “para qué” y propone, para describir un acto de comunicación, dar respuesta a las preguntas siguientes:

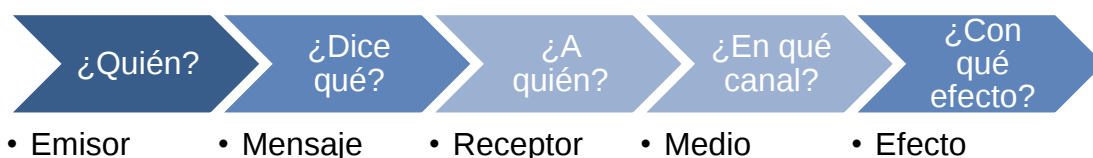


Figura Nº1. Modelo de Laswell. 1948. Fuente: McQuail y Windhal, (1997, p. 42).

Shannon y Weaver (1949) conciben la comunicación como un proceso lineal. "El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales", aportando más tarde la Teoría Matemática de la Comunicación, cuya presentación hicieron con el siguiente enunciado: "La palabra comunicación se usará aquí en un sentido muy amplio para incluir todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra" (Shannon y Weaver, 1971, <http://goo.gl/ENVUTn>).

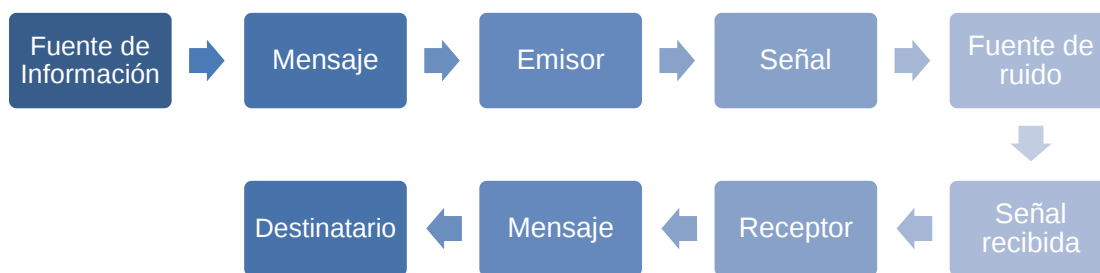


Figura Nº2. Modelo de Shannon y Weaver. 1949. Fuente: McQuail y Windhal, (1997, p. 42).

Bateson y Ruesch (1965) afirman en su Modelo Funcional que el concepto de comunicación incluye todos aquellos procesos por los cuales las personas se influyen mutuamente. También explican cómo las anormalidades de conducta pueden considerarse disturbios en la comunicación. Bateson y Ruesch (1965) amplía el concepto manifestando que la comunicación es un principio organizador de la naturaleza que conecta a las criaturas vivientes entre sí (...)” (p. 18). La comunicación tiene como mediadores tres propiedades de la materia viva: “*Input*” (Percepción), Funciones Centrales (Memoria y Toma de decisiones) y por último un “*Output*” (Expresión y acción).

Para Watzlawick, la comunicación se puede definir como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (citado por Marc y Picard, 1992, p. 39). La

comunicación así concebida, es un proceso permanente y de carácter holístico, un todo integrado, incomprensible sin el contexto en el que tiene lugar (Marc y Picard, 1992).

Según DeFleure (1993), “la comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales y pasa a otro organismo (el receptor), que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente” (p. 10). Esta definición es aplicable a cualquier tipo de relación, incluso las existentes en el mundo animal, la particularidad del ser humano es su capacidad de abstracción y su mayor variedad de señales.

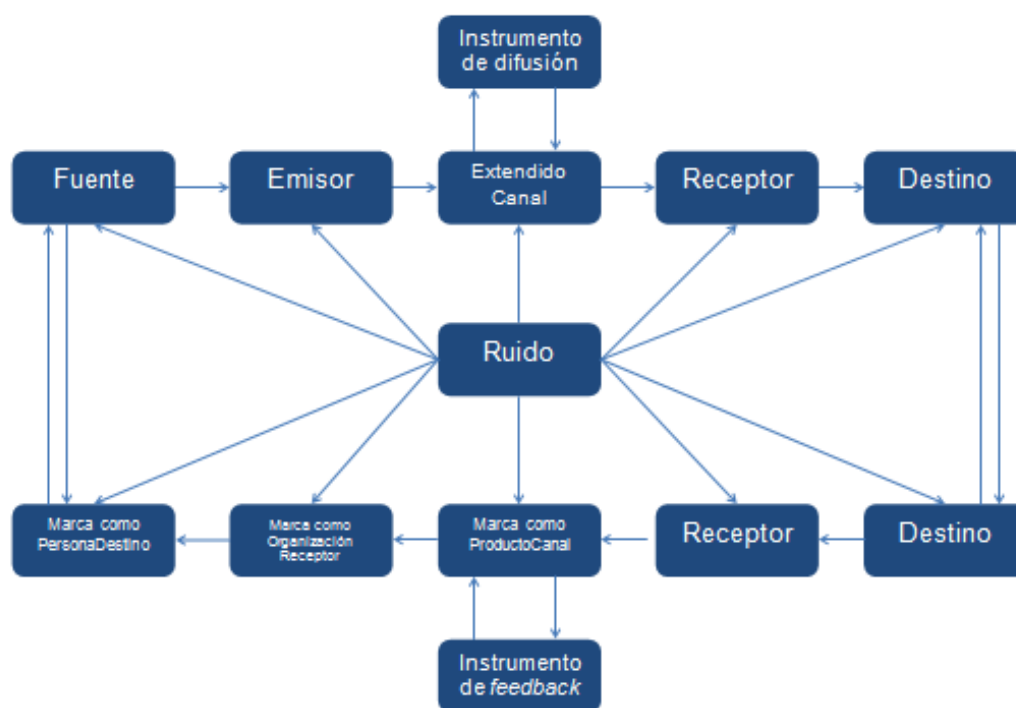


Figura N°3. Modelo de DeFleure. 1970. Fuente: McQuail y Windhal (1997, p. 46).

Por su parte Hervás (1998) define la comunicación como:

El proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas

partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos (p.12).

Se puede considerar la comunicación, según Hernández y Garay (2005), como: “un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión” (<http://goo.gl/vojYaJ>).

Por otra parte, y dentro del contexto clínico, los fenómenos interactivos y comunicativos han sido estudiados por Haley, Weakland y Bateson que junto a Watzlawick, Beavin y Jackson (1971), estudiaron de forma sistemática la comunicación humana y a partir de algunos principios elementales de la cibernética y la *Teoría General de Sistemas*, llegaron a establecer los siguientes axiomas básicos de la comunicación Watzlawick et al. (1997):

- Es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.
- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.
- La naturaleza de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes.
- La comunicación humana implica dos modalidades, la digital - lo que se dice - y la analógica - cómo se dice -. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
- Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella (p. 56).

El planteamiento de estos axiomas rompe con la visión unidireccional o lineal de la comunicación. De alguna manera, los axiomas marcan el inicio para comprender

que la comunicación es algo más complejo que acciones y reacciones; y debe pensarse desde un enfoque de intercambio.

Así entonces, “la comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. Hay que comprenderla a nivel de un intercambio” (Birdwhistell, 1959, <http://goo.gl/vojYaJ>). Por ello, es importante conocer los tipos de comunicación existentes.

2.2.1 Tipos de comunicación

“La comunicación es la acción de intercambiar información, ya sea entre dos o más personas, teniendo como fin la transmisión y la recepción de informaciones. Existen diversos tipos de comunicación según diferentes criterios” (Corbin, s.f, <https://goo.gl/jNCcAV>):

- Comunicación verbal: se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Existen dos tipos, las palabras o el lenguaje pueden ser expresados de manera hablada o escrita:
 - Comunicación oral: se realiza a través de signos orales o palabras habladas. Los gritos, el llanto o la risa también son comunicación oral.
 - Comunicación escrita: se realiza a través de códigos escritos. Los jeroglíficos, alfabetos o logotipos también pertenecen a este tipo de comunicación.
- Comunicación no verbal: este tipo de lenguaje se lleva a cabo sin el uso de palabras y en muchos casos de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar son algunos ejemplos.
- Comunicación Unidireccional: en este proceso una persona expone una idea y otras personas la reciben pero no hay retroalimentación directa.

- Comunicación Bidireccional: en ella se ve más puramente el proceso de la comunicación, el emisor envía un mensaje por medio de un canal al receptor, quien lo recibe y envía la retroalimentación.
- Comunicación Multidireccional: este tipo de comunicación va en todas direcciones, participan más de tres personas, siendo emisores y receptores a la vez (<https://goo.gl/jNCcAV>).

2.2.2 Componentes de la comunicación

1. Emisor y receptor

Se puede contemplar que, en el proceso comunicativo, las funciones de emitir y recibir un mensaje, son funciones intercambiables entre las personas participantes en el mismo. Emisor y receptor comparten un mismo código, en base al cual, pueden establecer una comunicación relativa a un referente real o abstracto que puede estar presente o ausente. Esta intercambiabilidad es marcada por el propio proceso bidireccional de la comunicación.

Según el modelo de Shannon y Weaver (1949), el emisor es una fuente que posee más o menos complejidad, mientras que el receptor se trata de un órgano de llegada. De acuerdo con Berlo (1987), la fuente es "alguna persona o personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación" (p. 18). Según Hervás (1998), el emisor es "el que emite el mensaje", mientras que el receptor es el destinatario del mensaje" (p. 12).

2. Mensaje

Se considera el mensaje como "la expresión escrita, verbal o no-verbal de una idea, un sentimiento o una emoción relativa a un referente real o abstracto (presente o ausente), utilizando, para ello, un código común para las personas que participan en el acto comunicativo" (Hernández y Garay, 2005, <http://goo.gl/P2vAUw>).

Para Berlo (1987) el mensaje es la expresión de las ideas (contenido), de una forma determinada (tratamiento) y mediante el empleo de un código. Este código realiza la función de transferir el contenido de la información de un sistema emisor a un sistema receptor, gracias a una transformación determinada, mediante un mensaje.

Existen varios tipos de mensajes, los cuales varían según su intención y contenido:

- Mensajes clave: “son frases cortas que se repiten y reiteran, por tanto son permanentes aunque deben ser monitoreados y ajustados con base en criterios claros” (Corbin, s.f, <https://goo.gl/jNCcAV>).
- Mensajes implícitos: “es un mensaje que ya sea a propósito o por casualidad o por estar mal expresado, esconde otro significado, es un mensaje indirecto, a veces confuso, que necesita un análisis de mayor profundidad para entenderlo” (Córdoba, 2011, <https://goo.gl/UwsdzZ>).
- Mensajes explícitos: “es cuando el mensaje esta claro y totalmente explicado, que no esconde nada entre líneas, es un mensaje directo que no necesita demasiada explicación” (ob.cit).

Según Hervás (1998), el mensaje es "la secuencia (oral o escrita, verbal o no verbal) de elementos tomados de un repertorio de signos por el emisor para transmitirlos al receptor" (p.13). Asimismo, para esta autora el mensaje es el "algo que comunicar, el contenido, compuesto o cifrado por el emisor ajustándose al código y a un canal" (1998, <http://goo.gl/P2vAUw>).

3. Canal

Según Serrano (1992), el canal es el medio físico gracias a cuya estructuración, se transmite el mensaje, a diferencia del contexto que alude a la situación en que el mensaje es producido por el emisor e interpretado por el receptor.

Berlo (1987) define el canal como, formas de codificar y decodificar mensajes, vehículos de mensajes, y medio de transporte. Por su parte Shannon (1949) lo considera como "una vía de circulación".

Hervás (1998), define el canal como "el conducto a través del cual el mensaje circula, llega desde el emisor al receptor" (p.13).

Por canal de comunicación podemos considerar el medio a través del cual se propaga la comunicación, también se podría considerar canal a las personas que transmiten una comunicación ajena, sin ningún tipo de interferencia o ruido. (Hernández y Garay, 2005).

4. Ruido

En comunicación, se denomina ruido a toda señal no deseada que puede interferir con la transmisión del mensaje.

El ruido para Parlebas (1977). "Es un elemento perturbador que parasita el proceso de comunicación, en cualquier contexto donde lleve a cabo" (p.152).

"El ruido es cualquier interferencia que se produzca en la comunicación que impida que esta se logre. Consiste en toda perturbación en el proceso comunicativo, distorsionando u ocultando el mensaje" (Báez, 2006, <http://goo.gl/DTFgd5>).

Algunos autores agrupan estos ruidos en tres grupos:

- Ruidos de Semántica: los que se originan en el lenguaje; puede tratarse del uso intencionalmente errado o falso de palabras y frases, por parte del emisor, pero también, y con frecuencia, se deben a que los participantes en el proceso de comunicación no hablan todos los mismos lenguajes.
- Ruidos de Influencia: se originan en las actitudes corrientes y las ideas e informaciones previas que tenga cada una de las partes participantes en el proceso de comunicación: el nacionalismo, por ejemplo, puede llevar a rechazar de antemano un logro científico porque fue conseguido en un país considerado enemigo.
- Ruidos Técnicos: se deben a defectos en los medios usados para transmisión de la información o en el sentido de quien los recibe; son los más fáciles de evitar (<http://goo.gl/DTFgd5>).

En teoría de la comunicación, Domínguez (2010) señala que además de las perturbaciones sonoras, se consideran ruidos:

- Usos incorrectos del código (en lengua: solecismos, anfibología, errores de expresión que impidan la comunicación).
- Ilegibilidad o deficiencias de impresión en un texto.
- Manchas o desvanecimientos de tinta en un escrito.
- La voz apenas perceptible al hablar
- Todo tipo de interferencia radial, televisiva o telefónica
- Deficiencias auditivas del receptor
- La distracción y la falta de atención de quien recibe el mensaje
- Exceso de información
- No dar la información clave
- No tener en cuenta los valores, actitudes y preconcepciones de los interlocutores.
- En general, toda deficiencia que impida o afecte la comunicación (<http://goo.gl/DTFgd5>).

Los ruidos en la comunicación inciden en la recepción de la información y pueden obstaculizar la transmisión del mensaje del emisor al receptor, por lo que hay que evitarlos, porque constituyen factores negativos que interfieren en la interlocución de un mensaje propiciando que este termine siendo distorsionado y muy pocas veces bien comunicado. Cuando el ruido es inevitable, y el contexto no es el adecuado, se requiere aumentar la claridad y fuerza del mensaje.

5. Contexto

Según Serrano (1992), el contexto está formado por un grupo de factores de carácter psicológico, sociológico y físico, que conforman el entorno en que se desarrolla el acto comunicativo. Dentro de él se distinguen el contacto, el referente y el entorno ecológico, biológico, sociológico y psicológico de la relación.

Se puede considerar por contexto de comunicación las interrelaciones que se producen entre todos los factores y elementos presentes y que afectan a la comunicación o son afectados por ella (Hernández y Garay, 2005, <http://goo.gl/P2vAUw>).

Para Hervás (1998), el contexto es "el conjunto de datos y circunstancias que condicionan o rodean al mensaje, emisor, el receptor, el feedback (...)" (p.20).

Los componentes del contexto son los mensajes que hayan tenido lugar antes del actual y los siguientes (que en conjunto se denomina contexto lingüístico); el tiempo, el espacio y las circunstancias socioculturales en las cuales tiene lugar la comunicación, es decir, la educación y la cultura de los interlocutores, así como cualquier acontecimiento ajeno al proceso comunicativo que pueda afectarlo de una u otra forma y que determine la adecuada interpretación del mensaje (s.f, <http://goo.gl/kapjBo>).

En otras palabras, no es posible aislar un mensaje de su contexto, ya que éste lo afecta antes de su creación, durante su emisión y a la hora de ser interpretado.

6. El *feedback*

Se considera el *feedback* o retroalimentación “como la información consecuente a la comunicación y que permite que el emisor original cambie, modifique o altere las subsiguientes comunicaciones y/o comportamientos en función de las influencias ya producidas o que se tiene intención de producir en el entorno comunicativo” (Hernández y Garay, 2005, <http://goo.gl/P2vAUw>).

El *feedback* es según McQuail (1997), “cualquier proceso mediante el cual el comunicador obtiene información acerca de si, y cómo, el pretendido destinatario ha recibido de hecho el mensaje” (<http://goo.gl/P2vAUw>). Esta información puede favorecer la variación de la conducta de comunicación ulterior. Para Serrano (1992), el *feedback* “representa una información procedente del receptor como respuesta al mensaje recibido y que tiene una influencia sobre el comportamiento subsiguiente del emisor original” (p. 44).

La comunicación en definitiva, es esa interacción entre dos o más sujetos, en donde actúan todos los elementos antes mencionados. Este proceso está presente en todas las etapas de la vida del hombre, desde que amanece hasta que anochece. Sin dicho intercambio de signos y símbolos, el hombre no podría existir.

Así como la comunicación está presente a lo largo de la vida del ser humano, dentro de las empresas la comunicación es vital para el alcance de objetivos y el desarrollo de quienes albergan allí más de cuarenta horas a la semana. Para Fernández (1995), “la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de cualquier organización” (p.48).

2.2.3 Comunicación Organizacional

Las comunicaciones han sido un tema favorito en las últimas décadas. “La familia, las organizaciones, los partidos políticos, las directivas de los clubes deportivos, la burocracia estatal, etc., descubren la importancia de contar con comunicaciones expeditas, claras y eficientes que contribuyan al mejor desarrollo de las actividades propias de cada una de las agrupaciones señaladas” (Rodríguez y Opazo, 2008, p. 19).

La comunicación es evidentemente un elemento central en la vida de los individuos y en su entorno. En un mundo globalizado como el de hoy, resulta fundamental contar con diversos medios para mantener a un ser humano informado de todo lo que ocurre en su organización, ciudad, país o en cualquier lugar del planeta (Rodríguez y Opazo, 2008, p. 19).

La comunicación organizacional según Goldhaber (1984) es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p. 6).

De acuerdo a Marín (1997), el interés en estudiar esta disciplina surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a mejorar las habilidades de comunicación que aquellos que intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según algunos estudios de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional (pp. 90-92).

El mismo autor afirma que la comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (p. 94). También dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite:

Discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar

los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes (p. 95).

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse a su propio entorno concebido en nuestra sociedad global (ob. cit.).

Por otro lado, para Hodgetts la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual el individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (citado por Martínez y Nosnik, 1988, p. 22).

De acuerdo a Goldhaber (1984), la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (p.21).

Así, propone una definición incluyente: “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1984, p. 23).

Nosnik afirma que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los mensajes de una organización y, entre ésta y su medio” (citado por Fuentes, 2003, p. 32). Dentro de este mismo texto, el autor describe a la comunicación organizacional como:

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de

ella (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr metas individuales y de la organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (p. 30-31).

De acuerdo a lo anterior, se comprendió que la comunicación organizacional no es un proceso que solo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Lo que lleva a diferencias entre los tipos de comunicación organizacional existentes: Comunicaciones Internas y Externas.

2.2.3.1 Grupos de interés

“Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas” (Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz, 2016, <https://goo.gl/wFB5Uf>).

Existen varias definiciones relativas al concepto de "Grupos de Interés" o "*Stakeholders*" (también llamados "partes interesadas"), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación (ob. cit.).

2.2.3.2 Comunicación interna

Si se habla de los procesos comunicacionales que se llevan a cabo dentro de la organización, se habla de comunicación interna. Es aquella que busca el logro de los objetivos de la empresa, a través de mensajes y estrategias eficientes en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un clima de trabajo agradable, entre

otras. De esta forma, los colaboradores, a través de la comunicación, se sientan identificados y motivados para realizar cada una de sus labores, y de esta forma obtener los resultados requeridos.

Hernández (citado por Sandoval, 2014), expone que la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 28).

Por su parte, De Marchis (2003) la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución” (p. 50). Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos.

El autor (2003) menciona de manera puntual los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

Responsabilidades:

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades comunicativas.
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema.

Objetivos:

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad.
- Proyectar una imagen positiva de la empresa.
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Consolidar un estilo de dirección.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización.

Funciones:

- Investigar: con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas.
- Orientar: logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales
- Informar de manera pertinente y frecuente.
- Animar y coordinar: es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?, pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma.
- Organizar campañas: como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa.

- Formar: capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización (pp. 51-52).

2.2.3.2.1 Redes de Información en las organizaciones

2.2.3.2.1.1 Redes Formales

Tanto en la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. Estas direcciones que toman los mensajes, son llamadas: redes de comunicación, cuyo origen puede ser formal o informal.

Martínez y Nosnik coinciden con Goldhaber en que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o sus funciones laborales especificadas en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Y según dice Fuentes (2003), su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber apunta que los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo (1984). “Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido” (citado por Fuentes, 2003, p. 131).

Comunicación Descendente

Es aquella comunicación en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados.

Así lo afirman Daniels y Spiker (citados por Valdés 2003) cuando comentan sobre este tipo de red formal:

La comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización (p. 12).

Al respecto Martínez y Nosnik (1988) mencionan que este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, pues “sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido” (pp. 27-28).

De acuerdo con Smith et al. (citado por Goldhaber, 1984) la comunicación descendente responde a diversas interrogantes:

Los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta: ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje? Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces (p. 131).

Katz y Kahn (como se citó en Goldhaber et al., 1984), identifican los mensajes que frecuentemente se transmiten en la comunicación descendente:

- Instrucciones laborales, en la que se explica cómo deben realizarse tareas específicas, obteniendo en el futuro un referente del desempeño del empleado.
- Exposición razonada de los trabajos, donde se explica el propósito de actividades determinadas y cómo se relacionan con otras y con los objetivos de la organización.
- Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización.
- Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral.
- Adoctrinamiento de objetivos, mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional (p. 133).

Comunicación Ascendente

Es la que se da de subordinados a superiores. Goldhaber (1984) la define como: “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (p. 134).

En palabras de Katz y Kahn (como se citó en Martínez y Nosnik, 1988), comparan este tipo de comunicación con un termómetro:

La comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podemos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente (pp. 41-42).

Así, ésta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho (Martínez y Nosnik, 1988).

Planty y Machaver (como se citó en Goldhaber, 1984), afirman que la comunicación ascendente debe valorarse porque:

- Indica la receptibilidad del medio ambiente para la comunicación descendente.
- Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
- Anima a la presentación de ideas valiosas (p. 134).

Comunicación Horizontal

Esta comunicación es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Así la define Massie (como se citó en Goldhaber, 1984) “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (p. 137).

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos (Martínez y Nosnik, 1988).

Los grupos que se crean pueden ser formales, los que se dedican al trabajo, resolución de problemas o toma de decisiones. Estos se dividen en funcionales, es decir, que sus funciones grupales están establecidas por su jerarquía y/o de proyecto, los que se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo. Y también pueden ser informales, creados en base a la amistad o cierto interés en común (Martínez y Nosnik, 1988).

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo
- Miembros de distintos grupos
- Miembros de distintos departamentos
- Entre la línea y el *staff*. Entiéndase al segundo como grupos de asesores especialistas externos a la organización: *outsourcing* y/o consultores (p. 34).

Para Martínez y Nosnik (1988), el propósito principal de este tipo de comunicación:

Es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo (p. 56).

Distintos autores citados por Goldhaber (1984), concluyeron que los objetivos de esta comunicación son la coordinación de tareas, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos.

2.2.3.2.1.2 Redes Informales

Vimos ya los mensajes que circulan a través de las líneas funcionales de la organización, a las que llamamos: redes formales, ahora es el turno a las que operan de manera contraria, es decir, las que no fluyen siguiendo los canales formales de comunicación.

Según afirman Martínez y Nosnik (1988), la comunicación informal es:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.
- La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área (p. 38).

Martínez y Nosnik (1988) comentan que las redes informales son aquellas comunicaciones que no están establecidas, pero que aun así se llevan a cabo:

Básicamente se compone de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, sea o no relacionado con el trabajo. Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar (p. 39).

Las redes informales regularmente transmiten noticias y comentarios. Pero también, en muchas ocasiones, arrastra el rumor.

El Rumor

El rumor es conocido como la parte que daña la red de comunicación informal, pues “en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original” (Martínez y Nosnik, 1988, 43).

Entre sus causas encontramos: el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo confuso, la falta de información oficial alrededor de la situación (ob. cit).

Aun cuando puede ser peligrosa para la empresa, la comunicación informal cuenta también con características que la benefician (ob. cit):

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
- Es más rápida y flexible
- Pero, es incompleta, lo que puede acarrear malos entendidos (p. 48)

Por ello, la gerencia debe responder de manera rápida y efectiva, a través de las siguientes acciones (ob. cit.):

- Si el propósito es evitarla, habrá que difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- Si se quiere aprovechar, debe preocuparse por estar al tanto de lo que ésta difunde para saber qué es lo que tiene inquieto al personal, y para conocer los “vacíos” de información existentes y que se quieren llenar con este tipo de comunicación (p. 49).

La creación de grupos informales dentro de la organización es algo que no puede erradicarse, pues es la propia naturaleza humana la que incita a tener relación con otros empleados. Por ello, aunque no le guste a la gerencia, se debe tener cuidado con lo que de esta red puede generar, pues de cierta forma, es el sentir de los trabajadores. Ya que casi siempre, hablan mucho más, de manera más abierta y con mayor confianza con sus compañeros que con sus jefes.

Esto también da la pauta a los jefes de que busquen agilizar y mejorar las relaciones que tienen con los empleados. Lo que significa, mejorar las redes de comunicación formales. Recordando rápidamente que debe ponerse empeño en el fomento del liderazgo en la organización, ya que si los trabajadores perciben a su jefe como un líder, le tendrán respeto, confianza, pero no miedo. Esto conllevará a flujos más eficientes y rápidos en la comunicación, mayor motivación para el trabajo, compañerismo, etc.

2.2.3.2.2 Medios de comunicación interna

Zapata (2011), asesor de comunicación de la Agencia de Comunicación 360°, explica que “la gestión de la comunicación interna requiere dotarse de canales con distintos fines. Entre los diferentes medios hay que elegir los más adecuados al tipo de negocio y tener en cuenta los aspectos que limitan su eficacia” (<https://goo.gl/B17SxY>).

Según el grupo editorial Buenos Negocios (2013), algunos de ellos son:

- Correo electrónico: no todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el correo electrónico es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores.

- Reuniones: Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones.
- Intranet: es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología de internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.
- Cartelera: es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal.
- Publicación interna o *newsletter*: con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno -en papel o digital-, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños.
- Videoconferencia: es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero (<https://goo.gl/Sd1aU3>).

2.2.3.3 Comunicación Externa

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Definiendo, Hernández (2002) dice que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos

externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (p. 21).

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, Castañeda (2003) afirma que “la comunicación de mercadotecnia va de la mano con la organización, pues ésta se comunica mediante sus productos y/o servicios, para lograr crear, modificar o mantener la imagen deseada” (p. 78).

Castañeda (2003) coinciden al clasificar los tipos de dicha comunicación en: relaciones públicas, publicidad y relaciones institucionales.

2.2.3.3.1 Relaciones Públicas

Schewe (como se citó en Castañeda, 2003), distingue a las también conocidas como RRPP, “como un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad” (p. 79). Y dice que su fin es crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general. Además comenta, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, “creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa” (p. 79).

En la misma línea, De Marchis (2002) afirma que las relaciones públicas son las encargadas de “romper las barreras en el entorno de las empresas” (p.71), pues refuerzan el prestigio de los servicios y productos, además de que se encargan de lidiar con las relaciones de su espacio: clientes, sociedad en general, clientes potenciales, etc. Son la herramienta mediante la cual se llega a la competencia para que conozcan “nuestro lugar en el ambiente empresarial” (p. 71).

Por otro lado, el catedrático afirma que dentro de las RRPP también encontramos las relaciones con los medios de comunicación, cuyo objetivo es “que los medios se

acostumbren a contar con la información que les damos y que la soliciten cuando la necesiten, es decir, que nos vean como una fuente veraz y fiable; (...) así podremos transmitir los mensajes que queramos hacer llegar a nuestros públicos externos” (ob. cit.).

De Marchis (ob. cit.), asegura que estas relaciones deben ser:

- Humanas: pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico.
- Cordiales: consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos.
- Profesionales: pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también.
- Permanentes: en otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene (p. 72).

2.2.3.3.2 Publicidad

Según Pride (como se citó en Garza, 1998), “es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo” (p. 33). El segundo autor, plantea que las personas y las organizaciones usan la publicidad para la promoción de servicios, mercancías, ideas, temas y hasta personas. Además propone a la publicidad como un “método promocional sumamente flexible” pues brinda a la compañía la oportunidad de llegar a mayores audiencias metas (1998, <http://goo.gl/P2vAUw>).

La desventaja de la publicidad es que su costo por persona a la que llega puede ser bajo, contrario a lo que se invierte en ella. Así, frecuentemente la publicidad “no brinda una retroalimentación rápida. Es difícil medir sus resultados. Además en comparación con las ventas personales, la publicidad no tiene un efecto persuasivo tan grande sobre los consumidores” (Garza, 1998, p. 33).

De su lado, Schultz (1983) plantea a la publicidad como “un mecanismo para transmitir información. Se distingue como un subconjunto de la mercadotecnia que se basa en la evolución y coordinación de la estrategia centrada en el producto y el consumidor” (<http://goo.gl/P2vAUw>). Así menciona sus objetivos: presentar un producto a una porción del mercado y animar a los compradores a aceptarlos, así como tratar de posicionar la marca, informando y persuadiendo al mercado meta con sus beneficios.

2.2.3.3 Relaciones Institucionales

Schultz (como se citó en Castañeda, 2003), las concibe como una clase de publicidad: del producto y/o la institución. Dice que se dirige a promover la imagen de la organización, así como su reputación o poder e influencia, a diferencia de la otra, que se basa en el producto en sí. Además de buscar el desarrollo o mejora de las relaciones con los clientes, otras organizaciones, miembros actuales, empleados o público en general, que a su vez, componen la forma de actuar y ser de la organización.

2.2.3.3.4 Medios de comunicación externa

Tradicionalmente, la comunicación externa se ha referido principalmente a las notas de prensa o la publicidad, pero las nuevas tecnologías han abierto la puerta a una variedad mucho más amplia de herramientas o canales para hacer llegar el mensaje clave a los grupos de interés.

Mesa (s.f), especialista y asesor comunicacional del Grupo P&A, menciona algunos medios o canales de comunicación comúnmente utilizados en la comunicación externa (<https://goo.gl/LHRTRo>):

- Notas de prensa: reflejan las informaciones que la empresa envía directamente a los medios de comunicación y a través de los cuales da a conocer hechos novedosos y de cierto interés periodístico sobre la compañía.
- Página Web Corporativa: se ha convertido en un imprescindible de toda compañía, cualquiera que sea su tamaño. A través de esta plataforma, la empresa puede informar al usuario sobre sus productos y servicios, propósito empresarial, política y valores, agenda de actividades, organigrama, entre otros.
- Redes Sociales: contar con perfiles en las redes sociales permite llegar a un público muy amplio, tanto general como especializado. Estas herramientas, además, siguen incorporando nuevas formas de comunicación, como es el caso de las aplicaciones para realizar retransmisiones en directo habilitadas en las principales redes sociales, tales como: Facebook, Twitter, Instagram, entre otras.
- Llamadas telefónicas: es uno de los canales más complejos, pues se trata de un contacto directo y, en la mayoría de ocasiones, puede perjudicar la imagen de empresa. Por ello, es importante cuidar todos los detalles para evitar que provoque el efecto contrario al deseado.

2.2.4 Cultura Organizacional

Robbins (como se citó en Alvarado y Estrada, 2002) afirma que con el paso del tiempo las organizaciones han cambiado, y con ellas la cultura que allí se encuentra:

Hace diez años, las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar un grupo de personas. Pero poco a poco los teóricos de la organización han comenzado en los últimos años, a reconocer y admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Pues al igual que cada individuo que pertenece a ella, la organización también tiene su propia personalidad (pp. 23-24).

La cultura en una empresa está compuesta por símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Así, definen a la cultura corporativa como la forma de actuar en una organización, lo que hace única a cada empresa.

Entonces, cuando se logra tener esa forma común de pensar, se obtiene una forma de acción común en el lugar de trabajo. Así lo afirma Shockley (citada por Valdés, 2003), “la cultura en una organización se entiende como la manera en que se realizan las cosas y la forma de comunicarse para la realización de las actividades” (p. 29).

Daniels y Spiker, (como se citó en Valdés, 2003), complementan lo anterior apuntando que la cultura existe en una empresa cuando los individuos de un grupo social tienen una referencia común de interpretación y acción, referencia que incluye los valores, creencias y experiencias, que se traducen en costumbres, tradiciones e inclusive procesos de comunicación.

Robbins (como se citó en Valdés, 2003) presenta una definición que engloba los aspectos anteriormente citados: “es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras” (p. 30).

El mismo autor identifica las características primarias que de manera general engloban la esencia de la cultura (ob. cit.):

- La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se encuentran identificados con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

- El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración en unidades: el grado en que se fomenta que las unidades de la empresa funcionen coordinada e interdependientemente.
- El control: el grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.
- Tolerancia y riesgo: el grado en que se fomenta la agresividad, innovación y capacidad de riesgo en los empleados.
- Los criterios por compensar: grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- Tolerancia al conflicto: grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- El perfil hacia los fines o los medios: grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo, observándose como un “todo” (pp. 31-32).

Por su parte Denison (como se citó en Sandoval, 2014), habla de cultura al referirse a un conjunto de procedimientos de la organización:

Los valores, la misión, visión, las creencias o filosofías y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios

básicos. Éstos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización (p. 2).

Este significado puede presentarse y percibirse en los colaboradores de diversas maneras. La cultura puede clasificarse según la importancia e impacto de sus valores que tiene en sus trabajadores, la cual puede ser fuerte o débil.

Según Wiener y Robbins (como se citó en Vargas, s.f) es aquella en la que:

Los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos por los miembros, en cuya conducta ejerce una gran influencia. Las culturas organizacionales fuertes tienen como característica principal, la definición clara de sus valores por todos los miembros que los comparten y que guían sus comportamientos por ellos (<http://goo.gl/2JueLI>).

Por otro lado, para Arogyaswamy y Byles (citado por Vargas, s.f) una cultura débil es cuando “los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza. Es débil si existe poco acuerdo sobre la importancia de esos valores” (<http://goo.gl/2JueLI>).

2.2.4.1 Componentes

Para que la empresa tenga el éxito esperado, es necesario que los empleados se sientan identificados con ella, por lo que deben fomentarse los elementos de la cultura organizacional, logrando que todos compartan la visión propuesta por la propia empresa.

De acuerdo con Báez e Ibarra (como se citó en Sandoval, 2014), los componentes de la cultura organizacional son: la misión, visión, filosofía y valores.

1. Filosofía

“La filosofía es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita orientar la organización hacia el éxito de forma planeada, haciéndola más ágil, dinámica y flexible proporcionando facilidades para el desarrollo del liderazgo con un sentido de dirección adecuado y bien definido” (Álvaro y Estrada, 2002, p. 28).

La filosofía debe mencionar la razón de ser de la compañía, incluyendo los pilares fundamentales en los que creen, en consonancia con los valores de la organización.

2. Misión

Definida como la razón de existir y ser de una empresa. La cual responde a cuatro cuestiones fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, y ¿por qué lo hacemos? (Álvaro y Estrada, 2002).

Teniendo las respuestas a dichas interrogantes se contemplará que la misión sea o esté (ob. cit):

- Enfocada al cliente
- Positiva y motivadora
- Entendible para todo el personal
- Difundida, entendida y aprendida por todos los trabajadores de la organización. Así mismo, la misión debe ser concreta, objetiva y flexible, pero sin dejar los valores establecidos, que cumpliendo en su totalidad los objetivos impulsará el cambio. De esta forma, las acciones se encontrarán guiadas y orientadas al propósito de la visión (p. 26).

3. Visión

La visión es una herramienta administrativa que permite, con base en acontecimientos presentes, proyectar el futuro de la organización. En otras palabras, es proyectar a futuro la misión empresarial (Álvaro y Estrada, 2002). Ésta debe cumplir las siguientes características:

- Definir claramente el futuro deseado
- Tener un enfoque definido
- Representar para la organización un reto alcanzable
- Ser altamente motivadora para todos los integrantes
- Ser redactada en un lenguaje entendible y de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma; alineada a la filosofía que maneje la organización (p.27)

4. Valores

Para Alvarado y Estrada (2002), los valores “son la base para formar una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización” (p.28).

Los autores presentan los valores más comunes dentro de la empresa:

- Enfoque al cliente
- Calidad
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Seguridad ante todo

- Ética y honradez
- Respeto a la dignidad humana
- Comunicación abierta (p.29)

Estos elementos en conjunto, cubrirán la necesidad primaria de cualquier organización, creando una actitud de mejora en los métodos de producción, en las habilidades y conocimientos técnicos y de procesos, así como las actitudes de disciplina, adopción de los hábitos de conducta general y su influencia en el clima organizacional (ob. cit.).

2.2.5 Clima organizacional

“El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta” (Dorta, 2013, <https://goo.gl/6PUm9D>). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen “como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de una organización, influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa” (como se citó en Dorta, 2013).

Luego Campbell (como se citó en Dorta, 2013), amplía el concepto y lo considera “como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente”. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en su características estáticas como en grado de autonomía.

Jonhson (ob. cit.), señala que “el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros”.

Fincher (ob. cit.) ubica al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. El clima organizacional lo define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las practicas organizacionales y los principios operativos” (ob. cit.).

Para Chiavenato (ob. cit.), el clima organizacional se refiere “al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En un estudio acerca del clima organizacional y el trabajo, Chruden y Sherman (ob. cit.), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

En el clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros factores que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana.

2.2.5.1 Factores

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Según Jiménez (2011), algunos factores que repercuten en la generación del clima organizacional son los siguientes:

1. Estructura: hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.
2. Responsabilidad: este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
3. Recompensa: un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del

trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafío: en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y con base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.
6. Cooperación: está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. Estándares: establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. Conflicto: el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. Identidad: hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación

de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

10. Gestión del conocimiento: es un conjunto de procesos que dirigen el análisis, disseminación, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre los miembros de una organización para generar valor. La transferencia de esos conocimientos es lo que realmente aporta un valor diferencial, lo que puede significar grandes beneficios, reducción de costos y del tiempo en la toma de decisiones. Para esto se hace necesario potenciar el elemento social y la comunicación humana en la transferencia de los conocimientos, colaborar y trabajar en equipo (<https://goo.gl/3ZCLtV>).

2.2.6 El Conocimiento

Pareciera una paradoja hablar del conocimiento precisamente en tiempos cuando el conocimiento se reconoce como un valor intangible -consciente e inconsciente- con el que cuenta la gente (de manera individual) y las organizaciones (como entes colectivos), para desempeñar sus tareas y roles, en el contexto de una actividad, de un objetivo, de una razón de ser de las que se es partícipe de acuerdo con Pérez-Montoro (como se citó en Ascanio, 2013).

Para Pfeffer (como se citó en Ascanio, 2013), El conocimiento puede entenderse como poder, porque implica control de la información, manejo de territorio, supremacía de unos contra otros, capacidad para influir.

Sir Francis Bacon (s.f), filósofo del siglo XVI y gran revolucionario del pensamiento humano, para referirse al conocimiento:

El conocimiento es poder, no mero argumento u ornamento. El conocimiento y el poder son la misma cosa, pues cuando la causa no se conoce, el efecto no se produce. Para dominar la naturaleza es preciso obedecerla...la sutilidad de la naturaleza es mucho mayor que la sutilidad de los sentidos y la comprensión (Ob. cit).

Para poder definir qué es el conocimiento, hay que comprender qué se entiende por datos y por información, elementos de vital importancia para concebir finalmente el conocimiento como un concepto (Ascanio, 2013).

Y en ese sentido, Valhondo (como se citó en Ascanio, 2013) señala que los datos son “un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos” (p.48). Y si se trata de una organización, éstos se podrían describir como “registros estructurados o transacciones” (p.48). Aun cuando, por sí solos, los datos en bruto no son determinantes, pero sí se les considera como la materia prima para procesar información.

Entre tanto, Drucker (como se citó en Ascanio, 2013), considera que “los datos se convierten en información, cuando se les añade sentido mediante varios métodos que comienzan con la letra C” (p.49):

- Contextualizados: se sabe para qué propósitos fueron recolectados.
- Categorizados: se conocen las unidades de análisis o los componentes clave de los datos.
- Calculados: los datos han sido analizados matemática o estadísticamente.
- Corregidos: se han eliminado los datos erróneos.
- Condensados: los datos han sido resumidos, se vuelven más concisos.

Valhondo (como se citó en Ascanio, 2013) define el conocimiento como:

Aquella mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está a menudo, embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas (Ob. cit).

Conocimiento es también, a juicio de Canals (Ob. cit) “ese conjunto de expectativas que tiene un agente, la distribución de probabilidades que él asigna a los posibles sucesos que pueden pasar en su entorno”.

Lo cierto es que a los datos se les puede considerar como pequeñas parcelas o trozos de la realidad que se convierten en el soporte físico de la información. Mientras que a la información se le califica como el contenido semántico de los datos y no cuenta con una naturaleza física o material. Y el conocimiento lo representan estados mentales de una persona, generados a partir de la asimilación de información; y a diferencia de los otros dos conceptos, está directamente relacionado con las acciones y decisiones del sujeto que las realiza (Ob. cit).

De allí que se establezca una especie de dimensión para cada uno de los conceptos anteriores. Es decir, que el dato, se ubicaría en el territorio puramente físico; la información en el territorio de lo conceptual; y el conocimiento en el territorio mental o estado cerebral del individuo (Ob. cit).

Canals (Ob. cit.) se refiere a la relación que existe entre el conocimiento y conceptos como la experiencia, la verdad, la creencia y los valores. En el primer caso, porque las vivencias generan nuevos conocimientos. La verdad, “porque el conocimiento y sus acciones derivadas tienen que estar en sintonía con lo que realmente ocurre”. El conocimiento implica un juicio o creencia, o estado mental que posee un individuo. Y los valores, porque éstos determinan los antecedentes (*background*) que rigen las acciones de las personas, la manera de conocer y de generar conocimiento (Ob. cit.).

Así como se habla del conocimiento existente en las organizaciones, está el conocimiento propio de los miembros que las conforman (la gente que allí labora), lo cual no quiere decir, que la sumatoria de sus conocimientos, necesariamente se traduzca en conocimiento colectivo. Por lo que se requiere la existencia de

mecanismos apropiados para difundir dentro de las organizaciones el conocimiento, de manera de hacerlo masivo, según sea su naturaleza (Ob. cit.).

Se entiende entonces que las personas cuentan con dos tipos de conocimiento según Valhondo (Ob. cit.). El tácito, o subjetivo y que es aquel “conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular, que desarrolla mediante un proceso de prueba y error y que van conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias”. Y el conocimiento explícito o “almacenado en medios físicos”, como ya se mencionó anteriormente.

La interacción de estos dos tipos de conocimiento daría lugar entonces a procesos continuos de creación de conocimiento. Y la transición de conocimiento tácito a explícito la denomina el autor (Ob. cit.) Externalización. Al tiempo que llama socialización al intercambio de conocimiento tácito del individuo con otro conocimiento tácito.

Por su parte, Pérez-Montoro (Ob. cit.) señala que desde el punto de vista epistemológico, habría que distinguir tres diferentes tipos de conocimiento: 1) el conocimiento directo, 2) el que se corresponde con alguna habilidad y 3) el proposicional. El directo es ese conocimiento de primera mano que obtiene el hombre (visitar una ciudad y conocer su cultura, por ejemplo). En el segundo caso, se trata de la habilidad para manejar una máquina, un carro, una bicicleta. El conocimiento sobre proposiciones, relativo a conocer y comprobar que el agua se congela a 0° grado centígrados, por ejemplo.

Según Pérez-Montoro (Ob. cit.), en las organizaciones se distinguen tres dimensiones del conocimiento. Es decir, a través del grado de formalización y codificación que representa (ejemplo, el registro de una patente). La segunda dimensión se relaciona con el grado de abstracción (ejemplo, una ley física) y la tercera dimensión, se refiere al grado de compartimiento o difusión que presenta

el conocimiento dentro de una comunidad (los trabajos de investigación que desarrolla un centro educativo), siendo lo no compartido por ejemplo, el listado de miembros del servicio de inteligencia de un país.

Sin embargo, Pérez-Montoro (Ob. cit.) sostiene que dentro de las organizaciones es posible detectar seis tipos de conocimiento, los cuales agrupa de la siguiente manera:

1. Conocimiento tácito/conocimiento explícito
 2. Conocimiento individual/conocimiento organizacional o corporativo.
 3. Conocimiento interno/conocimiento externo
-
1. Sobre el conocimiento tácito dice que se relaciona con la experiencia y habilidades de la persona, sus modelos mentales; y es difícil de transferir a otros de manera directa. Y acerca del explícito dice que es registrable en algún sistema de representación como el lenguaje, que es accesible a otros porque se puede transmitir y comunicar, como por ejemplo aprender la sintaxis, la semántica y la gramática de una lengua, y lo cual es distinto a hablar un idioma, sin conocer sus reglas gramaticales.

Coincide este último autor con los conceptos expresados anteriormente por Valhondo (Ob. cit.) de externalización y de socialización; y agrega Pérez-Montoro (Ob. cit.) el de interiorización, que a su juicio se produce cuando el conocimiento de explícito pasa a tácito. Y como ejemplo señala que se aprende a sumar cuando alguien enseña a otra persona, y con el tiempo, este conocimiento adquirido se vuelve tácito, porque se interioriza.

2. Respecto al conocimiento individual se considera que: “son todos aquellos conocimientos que posee (en su cabeza) un miembro concreto de una organización” (p.60), incluyendo la sumatoria de conocimientos tácitos y explícitos (habilidades, contactos, relaciones personales, capacitación técnica).

Y el conocimiento organizacional o corporativo, aquel atribuible a una organización. Generalmente se representa a través de las bases de datos, la propiedad intelectual, patentes (Ob. cit.).

Si se parte de la premisa de que el conocimiento de las personas se mide en función de sus estados mentales, es decir de lo que almacene su cerebro, Pérez-Montoro (Ob. cit.) cuestiona el hecho de que entonces las organizaciones, al no contar con esa característica humana, tampoco podrían poseer ningún conocimiento. No obstante, esgrime que dentro de la teoría de las organizaciones de hoy, se estaría trabajando en el concepto de la inteligencia colectiva u organizacional. Y el sustento vendría dado porque si las organizaciones están conformadas por “unidades” o individuos que acumulan conocimiento, sus “acciones configuran las acciones globales atribuibles a toda la red de individuos, a toda la organización” (Ob. cit.).

Haría falta entonces tener claro que el individuo forma parte de una acción grupal, por lo tanto no debe conducirse de manera aislada, y; por último, que debe existir una interacción verdadera entre todas las actividades de los miembros que forman el grupo (Ob. cit.).

3. Como la palabra lo indica, el conocimiento interno es todo aquel indispensable para que la organización funcione correctamente en su interior, para el logro de sus objetivos, es decir todo el *know how* para llevar a cabo su razón de ser. Como por ejemplo, la labor que realizan los centros de investigación en las universidades, el desarrollo de programas, la creación de patentes, los procesos internos en general (Ob. cit.).

Por conocimiento externo, se entiende a todo el que usa la organización para relacionarse con su entorno, las mejores prácticas para relacionarse con los

clientes, captar clientes, conquistar mercados, posicionarse, generar buena reputación, tratar con la competencia, en fin con otras organizaciones (Ob. cit.).

2.2.6.1 Descubrir, capturar y difundir el conocimiento

Ciertamente, ni las propias organizaciones están conscientes muchas veces dónde se produce el conocimiento en sus instalaciones, por el simple hecho de que el conocimiento es parte de sus procesos cotidianos (Ascanio, 2013).

En ese sentido, y como señala Valhondo (citado por Ascanio, 2013), habría que empezar por descubrir “cuáles son las fuentes potenciales” del conocimiento, y las cuales, con seguridad, variarán dependiendo de la naturaleza de cada organización. De allí que será fuente de información, el conocimiento público (externo), el conocimiento de los competidores, el uso del internet y las nuevas tecnologías, documentos, libros, manuales y, por sobre todo, el conocimiento de su gente internamente (individual y en equipo).

Lo ideal sería que las organizaciones contaran con una especie de mapa del conocimiento, en el cual se representen conceptualmente “todos los objetos del conocimiento y sus relaciones, las definiciones y sus propiedades” (Ob. cit.) y a partir de allí, poder descubrir el conocimiento que es explícito.

En cuanto a la identificación del conocimiento tácito (el que está en la mente de los trabajadores), crear el mapa permite saber quién es cada una de las personas dentro de la organización, y de esta forma, contribuir con su diseño en relación con las personas. Para el mapa habría que dar los siguientes pasos (Ob. cit.):

1. Elaboración de una estructura del conocimiento según niveles y tipos de competencias
2. Definir el conocimiento que cada puesto de trabajo requiere
3. Medir el nivel de competencias de cada empleado

4. Implantar el modelo de conocimientos por competencias en un sistema online
5. Unir el modelo de conocimientos a los programas de formación.

El mapa del conocimiento (Ob. cit.) no debe ser interpretado como un organigrama más de la organización, donde prevalece la jerarquía. En todo caso, lo importante es que identifique la posesión del conocimiento, porque la ocupación de un cargo “no garantiza que se posean ciertos conocimientos y viceversa (no todo el conocimiento se refleja en el cargo)”. El mapa del conocimiento viene a ser una “radiografía de las verdaderas relaciones estructurales dentro de la organización”, ya que muestra “quién y de qué manera” (Ob. cit.) es relevante dentro de la organización desde la óptica del conocimiento.

Si se tratase de conocimiento tácito, el más complejo de capturar, por aquello de que es el conocimiento depositado en cada individuo que se desempeña dentro de las organizaciones, y comoquiera que no se cuenta con mecanismos tangibles para su replicación.

Por su parte, Pérez-Montoro (Ob. cit.) recomienda que para capturar el conocimiento tácito que no es “explicable”, se utilicen varias estrategias efectivas, tales como:

1. La Socialización
2. Revisión tras la acción (*Alter Action Review*)
3. La Narrativa (*storytelling*)
4. La Metáfora
5. La Duplicación
6. La Posibilitación
7. Los *K-logs*

En el caso de la socialización, se trata de poner en contacto tanto al que domina el conocimiento como al que lo necesita, de manera que en su interacción se

transmita el conocimiento. Existen dentro de esta categoría de estrategia, las llamadas ferias de conocimiento que realizan algunas organizaciones durante el año, con el fin de dar a conocer los logros y las maneras como éstos se dieron, incluyendo las soluciones a problemas planteados (Ob. cit.).

Terminado un proyecto o luego del lanzamiento de un producto, o un proceso de aprendizaje, se hace una evaluación de lo positivo y lo negativo ocurrido, con participación de los involucrados en esos hechos. La idea es registrar en dispositivos electrónicos la experiencia. A eso se le llama técnica de revisión después de la acción (Ob. cit.).

Una práctica tan antigua como el narrar hechos, situaciones o prácticas, fue incorporada por el Instituto Tecnológico de Massachussetts (MIT) como técnica de captación y transmisión del conocimiento. Un ejemplo singular lo representa el salón de clases, donde los alumnos suelen escuchar narraciones de sus profesores. Lo ideal es que estas narraciones realizadas en la organización por parte de un experto, se registren en una base de datos. Y posteriormente sean de utilidad para otros equipos de trabajo (Ob. cit.).

Transmitir el conocimiento mediante el uso del recurso literario llamado metáfora, y que consiste en establecer una semejanza entre dos o más cosas. En este sentido, se trata de transmitir el conocimiento a otra persona mediante una analogía para que se asimile más fácilmente (Ob. cit.).

Fomentar deliberadamente (Ob. cit.) “la duplicación de tareas dentro de la organización para habilitar la creación del conocimiento”. Por ejemplo cuando dos equipos de trabajo distintos en una organización tienen en simultáneo la responsabilidad de ejecutar una tarea, el resultado al final de generar y transmitir conocimiento es mayor.

En cuanto a la posibilitación, Pérez-Montoro (Ob. cit.) indica que se trata de crear el espacio físico, virtual o mental, compartido que facilite la extracción y transmisión del conocimiento con otro miembro de la organización.

Por último, Pérez-Montoro (Ob. cit.) están los denominados en inglés *K-logs* (*knowledge logs*), como variable de los *weblogs*. Son herramientas que permiten realizar registros de actividades en un sistema, al que se le van añadiendo contenidos. La finalidad entonces es “que los miembros de una organización puedan hacer públicas dentro de la intranet corporativa sus acciones, reflexiones, puntos de vista, documentos o correos electrónicos, entre otros, relacionados con el desarrollo de un proyecto organizacional importante” (Ob. cit.).

La información que se coloca en estos sitios debe ser previamente documentada sobre temas de la organización, y muchas veces sus contenidos suelen ser auditados previamente. Los *K-logs* son una herramienta horizontal que fomenta la creatividad y que conserva el conocimiento, una vez que la persona que lo publicó originalmente, se haya marchado de la organización (Ob. cit.).

Usualmente, cuando se trata del conocimiento explícito, su captura se realiza a través de la codificación. Es decir, creando un documento contentivo de un conocimiento que, de capital humano, se convierte en conocimiento como información, que a su vez, genera valor en la organización (Ob. cit.).

Hace hincapié Pérez-Montoro (Ob. cit.) en que a la hora de la codificación, debe tomarse en cuenta que el conocimiento explícito se clasifica en fluido y viscoso. Siendo el primero aquel que por estar bien estructurado se vuelve susceptible de circular y de ser aprendido rápidamente por la organización. Mientras que el viscoso se refiere a temas específicos como el científico o resultado de investigaciones especiales, que por su naturaleza, no serían de fácil aprendizaje, e incluso objeto de circulación.

Para capturar el conocimiento de tipo explícito, se sugieren varias técnicas de utilidad alta (Ob. cit.), tales como:

Difundir el conocimiento pareciera ser una de las fases del programa más cuesta arriba de lograr, especialmente si se parte de la realidad de muchas organizaciones, en las cuales sus miembros se resisten a compartir lo que saben; por aquello ya comentado anteriormente en el desarrollo de este marco teórico de que información, es poder. Todavía más si se trata del conocimiento como activo individual, porque existe el temor de perderlo si se comparte y se difunde, cuando lo cierto es que:

Quien transfiere el conocimiento no lo pierde, se queda con él. Así, desde el punto de vista de la organización, el conocimiento realmente se ha duplicado. El conocimiento compartido es conocimiento multiplicado. Por tanto, la clave para la creación de valor en la empresa, consiste en cómo capitalizar mejor esas transferencias de conocimiento (Ob. cit.).

Giral (Ob. cit.) enumera nueve transferencias de conocimiento con la finalidad de crear valor en las organizaciones, partiendo de la premisa de que la transferencia de conocimiento mejora las competencias de los miembros de las organizaciones, así como el trabajo en equipo.

Define Pérez-Montoro (Ob. cit.) la diseminación y transferencia del conocimiento como “el conjunto de operaciones que persiguen que el conocimiento involucrado (por lo general, una vez codificado) llegue, mediante su transferencia y difusión, de manera efectiva a los miembros de la organización que lo necesiten”.

Distingue la diseminación o compartimento por intermedio del uso de documentos (conocimiento representado o conocimiento como información), y la diseminación o transferencia directa del conocimiento entre los individuos que conforman la organización (conocimiento como capital humano). En el primer caso incluye los sistemas de gestión de bases de datos, programas de *data warehouse* o los *weblogs*, soluciones tecnológicas (programas *groupware*, de *workflow*, la intranet,

motores de búsqueda, metabuscadores, gestores de contenido, correo electrónico). Para el segundo caso, Pérez-Montoro (Ob. cit.) reitera el uso de las 7 estrategias efectivas comentadas anteriormente para lograr capturar, compartir el conocimiento tácito de la gente.

No deja de lado el autor el tema relacionado con la cultura y el peso que ésta pueda tener dentro de la organización a la hora de compartir el conocimiento, de manera de hacerlo colectivo. Y naturalmente, dependerá del comportamiento, en ese sentido, de cada organización para hacer más expedito el proceso, o simplemente para bloquearlo.

Valhondo (Ob. cit.) en su análisis sobre compartir el conocimiento dentro de las organizaciones, identifica dos factores que fungen de barreras a la hora de compartir el conocimiento. Por un lado, “la natural tendencia a no compartir” por parte de las personas dentro de la organización, por temor a ser sustituidas y; en segundo lugar, la falta de tiempo para que los individuos se dediquen a realizar informes que de alguna manera recojan lo que saben para realizar una tarea. De allí, la importancia de que se creen mecanismos para generar la cooperación de los empleados, en términos de compartir su conocimiento.

Es claro entonces que el desarrollo de las organizaciones se fundamenta en el mejor desempeño del capital humano (en función de los objetivos estratégicos presentes) que invierte su principal activo que es el conocimiento al servicio de sus funciones cotidianas. Será un compromiso de los líderes gerenciales, hacer que esos conocimientos tácito individual, o explícito se complementen uno al otro, para generar un aprendizaje colectivo que beneficie a todos por igual, a partir de la gestión del conocimiento organizacional (Ob. cit.).

2.2.6.2 Gestión del Conocimiento

Las exigencias -en términos de respuestas apropiadas a través de productos o servicios que ofrecen las organizaciones a sus clientes internos y externos- cada vez son mayores en un entorno globalizado, competido y sometido a una avasallante revolución tecnológica en tiempo y producción. Lo que implica que el gran diferenciador entre una organización y otra en un mundo tan cambiante, será el conocimiento (individual y colectivo), como variable segura de aprendizaje para alcanzar sostenidamente la competitividad, explica Pérez-Montoro (citado por Ascanio, 2013).

Una aproximación interesante acerca de la gestión del conocimiento en una organización es la definición que hace Pérez-Montoro cuando señala que la gestión del conocimiento es:

La disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización (Ob. cit.).

A partir de su definición Pérez-Montoro (Ob. cit.) hace tres consideraciones importantes de tomar en cuenta en el manejo de la gestión del conocimiento. Como primer punto manifiesta que el hecho de que se comparta conocimiento implica el agregar valor a la organización. Segundo, que la conversión del conocimiento tácito a explícito almacenado en documentos, debe acompañarse de mecanismos que hagan accesible la información. De allí que los expertos en gestión documental tienen un rol importante que jugar allí. Y finalmente, se refiere a la dificultad de convertir parte del conocimiento tácito (ese que está en las mentes de los

individuos), por lo que debe intentarse crear algunas condiciones apropiadas, a través de procesos de socialización.

Canals (Ob. cit.), dice que la gestión del conocimiento como disciplina parte de tres catalizadores fundamentales. Por un lado está la globalización, lo que demanda de las organizaciones precisar qué saben y qué deberían saber. El uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) no necesariamente ha hecho que las empresas sean más productivas, por lo que se impone resaltar el valor de las capacidades cognitivas de las personas, no replicables por las máquinas. Y en tercer lugar, la visión de la organización enfocada en el conocimiento, a partir de ese “conjunto de capacidades coordinadas, unidas de alguna manera por su propia historia, y limitadas en su efectividad por sus actuales habilidades cognitivas y sociales” (Ob. cit.).

Para Davenport (Ob. cit.), llevar a cabo un programa de gestión del conocimiento requiere de la coordinación meticulosa, por parte de un líder, capaz de cargar con responsabilidades como:

- Ser defensor o evangelizador del conocimiento y aprender de él.
- Diseñar, implantar y supervisar la infraestructura del conocimiento de la organización, incluyendo bibliotecas, bases de conocimientos, redes de ordenadores y personas, centros de investigación y la estructura organizacional orientada al conocimiento.
- Gestionar relaciones con proveedores externos de información y conocimiento.
- Criticar procesos de creación y uso del conocimiento y procurar mejoras en ese sentido.
- Diseñar e implantar la codificación del conocimiento de la organización.
- Medir y gestionar el valor del conocimiento.
- Dar soporte a las asociaciones profesionales de la organización con sentido de comunidad.

- Liderar la estrategia de desarrollo del conocimiento, orientando los recursos de la organización en el tipo de conocimiento que más se necesite, y en los procesos del conocimiento donde exista mayor diferencia.

Porque en efecto, se entiende que las organizaciones deben no solo crear su propio conocimiento, sino que están obligadas a hacer que el mismo se multiplique y se actualice permanentemente (Ob. cit.).

2.2.7 Cambio organizacional

La madurez y el crecimiento de las organizaciones de hoy, más que medirse a través de indicadores económicos, se hace en función de la disposición que tengan sus directivos a asumir los cambios a que haya lugar, para estar a tono con los que las tendencias del mercado estén marcando, buscando siempre ser mejores en un mundo globalizado y competitivo. Y esta regla, por llamarla de alguna manera, debería aplicar a todo tipo de organización: pública, privada, grande, mediana o pequeña, comercial o de índole social o académica. Gutiérrez (citado por Ascanio, 2013, p. 29).

Con frecuencia, se oye decir a representantes de las organizaciones que “el cliente siempre tiene la razón”, entendiendo por cliente a empleados, consumidores y usuarios. Más sin embargo, cuando se evalúan los desempeños de esas organizaciones, se observa que pareciera existir un doble discurso, porque si ciertamente el cliente tiene la razón, y las nuevas tendencias exigen de las organizaciones otro tipo de comportamientos, podría inferirse entonces dos cosas: Una, que no es verdad que hay razones atribuibles al cliente; y la otra, que no hay disposición a cambiar conductas para ponerse del lado del demandante (el cliente). De manera pues, que no resulta fácil hablar de cambio en las organizaciones, no importa la naturaleza de las mismas (gubernamentales, de consumo masivo, académicas, deportivas, culturales o religiosas), como lo indica Ritter (citado por Ascanio, 2013).

Cuando se trata de actitudes, de la existencia de ciertas deficiencias y de la importancia de cambiar, es posible que surja de parte del individuo la sensación de que se esté amenazando su identidad y su posición, en relación con el resto de los miembros de la organización. Y es por ello, que ante la sugerencia de un cambio, éste se interpreta como una crítica contra la imagen del individuo y contra la solidez de sus relaciones con el entorno (Ob. cit.).

Guizar (Ob. cit.), por su parte, considera que Cambio es una palabra clave en el Desarrollo Organizacional, e implica “redefinir creencias, actitudes, valores y estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio” (p. 8). Y entiende el autor por Desarrollo Organizacional (D.O.) a aquella disciplina que “pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas” (Ob. cit.).

Para que se den los cambios se requiere de un proceso de influencia, marcado por tres fases bien diferenciadas como indica Schein (Ob. cit.):

- Descongelamiento
- Cambio
- Recongelamiento

El descongelamiento, se refiere a la “alteración de las fuerzas que actúan sobre el individuo, de modo que su equilibrio estable se perturbe lo suficiente para motivarlo y prepararlo al cambio” (Ob. cit.).

Para Schein (Ob. cit.) el cambio se da “cuando la persona aprende nuevas actitudes al identificarse con otra que tenga esas actitudes y al emularlas (identificación), o cuando la persona aprende nuevas actitudes porque se le ha

situado estratégicamente, donde se le exigen nuevas actitudes como una manera de resolver los problemas a los que se enfrenta y que no puede evitar (interiorización)".

Y el recongelamiento, cuando "se integran las actitudes cambiadas al resto de la personalidad y las relaciones emocionales de importancia que están presentes" (Ob. cit.).

A decir de Schein (Ob. cit.) "la mayoría de los administradores en crecimiento no están listos o capacitados para cambiar del modo que sus organizaciones desean; por consiguiente, se les debe descongelar antes de que pueda influirse en ellos". Agrega que "a un nivel de motivación consciente, quizá estén deseosos de cambiar y, sin embargo, psicológicamente no hallarse listos para abandonar ciertas actitudes y valores a favor de otros nuevos, no probados y amenazantes" (Ob. cit.).

Cuando desde las organizaciones se habla de cambio, es conveniente pasarse por tres estados que ayudan a comprender mejor el proceso. Para Beckhard y Harris (Ob. cit.):

1. El estado futuro (al que los directivos quieren que la organización llegue).
2. El estado presente (en el cual se encuentra la organización)
3. El estado de transición (situaciones por las cuales debe atravesar para llegar al futuro).

Corresponderá a los líderes tomar la decisión acerca de emprender o no el cambio deseado y requerido para sobrevivir, existir, consolidarse y ser competitiva en el entorno donde se desempeñe su organización (Ob. cit.).

Beckhard (Ob. cit.) puntualiza que en un programa de intervención organizacional para lograr un cambio deben contemplarse las siguientes fases:

- Diagnóstico, examinar la necesidad del cambio y estado del sistema

- Planificación de Estrategias, para el mejoramiento organizacional, incluyendo en qué sistemas se van a aplicar, orden, tipo de actividades, recursos.
- Educación, implica aquellas fases en las cuales una parte del sistema o varias, emprenden un esfuerzo que es más educativo que acción.
- Consultoría y Entrenamiento, asistencia especializada en la realización de actividades de esa naturaleza que forman parte del programa.
- Evaluación, valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total.

Se hace indispensable que en un programa de cambio haya participación de todos los miembros de la organización, y en razón de ello, se requiere información oportuna a todos los niveles para que en esa medida, se genere mayor involucramiento de la gente (desde la alta gerencia hasta trabajadores). Porque solo con una comunicación estratégica, será posible enfrentar la natural resistencia que producen los procesos de cambio en las organizaciones. Schein (citado por Ascanio, 2013).

2.2.7.1 Manejo de la resistencia

En la perspectiva de esta investigación se concibe la acción de resistirse como una condición natural del hombre que vive en sociedad, en la medida que siente que lo mueven de su zona de confort donde se desenvuelve, aun cuando esa movilización implique beneficios para él (Ascanio, 2013, p. 34).

Como señala el consultor de empresas A. Szilagyie (entrevista personal realizada por R. Ascanio, noviembre 5, 2013), la resistencia al cambio es: “el deseo de no salir de la zona de confort y con ello eludir la incertidumbre y el temor que todo cambio conlleva. Entendiendo como zona de confort aquella donde sentimos certeza, porque nos es conocida. Es donde nos movemos con familiaridad. No es que no haya problemas, pero nos son conocidos, o familiares y por tanto los podemos manejar”.

De allí que se diga que la resistencia por lo general surge por falta de información, para con los miembros de la organización, cada vez que se inicie un programa de cambio. Lo ideal sería que la gente no solo estuviera informada, sino que se motive a

participar, a involucrarse en el proceso y, en esa medida, disminuyan sus niveles de incertidumbre (Ascanio, 2013).

Zander (Ob. cit.), manifiesta seis formas de detectar el fenómeno de la resistencia en un proceso de cambio:

- Cuando la naturaleza del cambio no es evidente para la gente sobre la cual se va a influir.
- Cuando las personas integrantes de una organización dan distintos significados al cambio.
- Cuando las personas se encuentran entre fuerzas que las impulsan a hacer el cambio y fuerzas que se lo impiden.
- Cuando las personas influidas por el cambio se vean presionadas a realizarlo.
- Cuando se realiza el cambio por razones personales y no por exigencias o sanciones impersonales.
- Cuando el cambio pasa por alto instituciones del grupo ya establecidas.

“Se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos”, Zander (Ob. cit.). De allí que este autor sugiera que deba realizarse un proceso de comunicación bidireccional, para evitar que se mantengan las conductas negativas generadas durante la resistencia.

En definitiva, si las empresas emprenden un proceso de cambio, se entiende que ha habido previamente una decisión concertada entre los directivos, accionistas y alta gerencia, esperando alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Y será entonces indispensable, alinear un plan de comunicación estratégica que difunda lo que se persigue con dicho proceso de cambio, sus ventajas, beneficios (Ascanio, 2013, p. 36).

Del éxito del programa de cambio que se instaure debidamente en una unidad departamental, o en la organización como un todo, dependerá el alcanzar la meta de

ese objetivo; y asimismo, dependerá el beneficio final para los integrantes y la propia organización, traducido en términos de un nuevo aprendizaje (Ascanio, 2013).

2.2.8 Aprendizaje organizacional

Cuando se habla de aprendizaje en las personas, se suele decir que se aprende cada día con las vivencias cotidianas en cualquier entorno donde se desenvuelva el ser humano. Pertinente podría resultar la definición que sobre aprendizaje hacen Swieringa y Wierdsma (citados por Ascanio, 2013): “Aprender es cambiar de conducta. El propósito de este cambio es alcanzar una forma de conducta que convenga mejor a las metas de aquel que aprende; en otras palabras, una conducta más efectiva. Llamamos a esto competencia” (p.41).

Señalan los autores mencionados que el aprendizaje es un proceso continuo y de repetición, en el cual se dan ciclos cortos, medianos o de larga duración, según sea el nivel de la experiencia del aprendizaje (Ascanio, 2013).

En lo que respecta al aprendizaje organizacional, o sea al cambio de conducta organizacional, éste se vuelve colectivo porque para Swieringa y Wierdsma (Ob. cit.):

Un proceso de aprendizaje tiene lugar en interacción con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Como es obvio, una organización solo puede aprender porque sus miembros lo hacen; si no hay aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Por otra parte, una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el organizacional (p.42).

El aprendizaje colectivo tiene como fundamento incrementar la competencia de los integrantes de una organización, ya que a decir de Swieringa y Wierdsma (Ob. cit.) la competencia colectiva es mucho más que la suma de las competencias individuales.

Cuando las organizaciones entienden y asumen que las cosas internamente no están funcionando bien, se convierten según Swieringa y Wierdsma (Ob. cit.) en organizaciones “que aprenden a aprender”. Estas organizaciones reconocen que el aprendizaje en el nivel organizacional es un proceso cíclico, que se repite una y otra vez, y que consiste en “hacer reflexionar, pensar y decidir” (Ob. cit.).

En el mundo de la gerencia moderna existen estudiosos que analizan constantemente el comportamiento de las organizaciones, el porqué de sus fracasos y la razón de sus bajos niveles de productividad y por ende de la competitividad. Y desde luego, también ofrecen maneras de diagnosticar lo que ocurre dentro de ellas, y diversidad de opciones de encontrar mecanismos que les permita crecer, desarrollarse, mejorar y consolidarse en el tiempo. Más allá de los análisis por medio de matrices como la FODA (comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar en qué punto están las organizaciones versus ellas mismas, y versus la competencia. El problema muchas veces pareciera radicar en la carencia de capacidades para aprender, y en la conformidad con la mediocridad (Ob. cit.).

No es casual entonces que la mayoría de las organizaciones aprendan mal, porque, como lo sostiene Senge (Ob. cit.), el modo en que están diseñadas y administradas, la manera como determinan las tareas de la gente, y particularmente, el modo de interactuar internamente, se traduce en problemas de aprendizaje, los cuales muchas veces pasan inadvertidos. Plantea Senge (Ob. cit.) la necesidad de identificar lo que él llama, las siete (7) barreras para el aprendizaje, a saber:

1. Yo soy mi puesto: lealtad de la tarea hasta confundir con la identidad. No poder hacer otra cosa, luego de un cambio.
2. El enemigo externo: culpar a un factor o a una persona, cuando las cosas salen mal y no asumir culpa propia.

3. La ilusión de hacerse cargo: la proactividad está de moda. Cuidado. A menudo la proactividad es reactividad disfrazada para luchar contra el enemigo externo.
4. La fijación de los hechos: concentrarse en los hechos a lo sumo permite predecir un hecho antes de que ocurra, pero no podremos aprender a crear.
5. La Parábola de la rana hervida: aprender a ver más rápido los procesos lentos y graduales de cambio. De lo contrario será tarde para hacer algo, y se corre el riesgo de morir como la rana en agua hervida.
6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”: pero muchas veces su costo es alto, sobre todo cuando no se ven las consecuencias de nuestros actos.
7. El mito del equipo administrativo: con frecuencia los equipos empresariales luchan en defensa de su “territorio” y fingen respaldar la estrategia colectiva del equipo.

Se denomina organización inteligente a aquella que es capaz de aprender permanentemente, y además entiende que debe expandir su capacidad para crear su futuro. Y en razón de ello, no bastará con un aprendizaje para sobrevivir como organización, que es importante. Es indispensable relacionar el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, para incrementar la capacidad creativa, como explica Senge (citado por Ascanio, 2013. P. 42).

Como herramienta para el aprendizaje el autor (Ob. cit.) habla de cinco elementos diferenciadores para que una organización se vuelva inteligente, en la medida que es capaz de aplicarlos -constantemente en el tiempo- en paquete y no de manera aislada, vale decir:

1. Dominio Personal
2. Modelos Mentales Ocultos
3. Visión Compartida
4. Aprendizaje en Equipo

5. Pensamiento Sistémico o quinta disciplina

El dominio personal tiene que ver con la importancia que le da la organización a la capacitación de sus empleados y a la motivación para retenerlos (Ob. cit.), “con los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender”.

Romper con los paradigmas de esos modelos mentales que implican supuestos arraigados y generalizados y que influyen sobre el modo de entender el mundo y de actuar, y evitan que se produzcan cambios y con ello nuevos aprendizajes (Ascanio, 2013).

La visión organizacional no debe ser la propuesta individual de un líder, debe ser el producto de un conjunto de principios y de prácticas rectoras, que se compartan y propicien el compromiso genuino antes que el mero acatamiento, como lo expresa Senge (Ob. cit.).

Para Senge (Ob. cit.), sin diálogo no hay posibilidades de aprendizaje de equipo alguno, y mucho menos capacidad para interactuar. “La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas, no es el individuo sino el equipo: si los equipos no aprenden las organizaciones no aprenden”.

Sobre el Pensamiento sistémico o la Quinta Disciplina Senge (Ob. cit.) dice que se trata del elemento integrador de los otros cuatro ya mencionados, y lo define como el “marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. “Para ver totalidades en vez de partes. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad” (Ob. cit.).

El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente. La nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente

hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un “factor externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Senge (Ob. cit.).

De tal forma, que articular aprendizaje individual y colectivo en el corazón de las organizaciones, como valor agregado, supondrá por otro lado, gozar de una buena interrelación motorizada por la comunicación en todos los niveles gerenciales de la organización (Ascanio, 2013).

2.3 Gerencia

Estar al mando de la dirección de una organización, al menos una parte de ella, supone un conjunto de responsabilidades. Para ello, se deben desarrollar y aprender ciertas habilidades; familiarizarse con algunos conceptos teóricos, entre otras cosas.

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Siempre que exista un grupo de personas con un objetivo en común, y que trabajen para lograr dicho objetivo, la gerencia siempre será requerida.

Para Morillo (2006), gerencia “es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y calidad total” (<http://goo.gl/IF8lmR>).

Villasmil (2006) expresa que “la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos” (p. 15).

2.3.1 Funciones

Romero (2005), en su artículo online *El Oficio del Gerente*, señala que se requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales para el logro de los objetivos.

Hace casi un siglo Fayol estableció cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro, que engloban perfectamente las funciones de un gerente (Romero, 2005):

1. La Planeación es el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización: en esa dirección se encaminan los esfuerzos de sus miembros.
2. La Organización operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación, autoridad y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones y nuevas direcciones.
3. La Dirección es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el control.
4. La función de Control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye:

monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario (<http://goo.gl/Kja2l7>).

2.3.2 Tipos de gerencia

1. La Gerencia Patrimonial

“Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa”, explican Sisk y Sverdlik (citados por Villasmil. 2006. <http://goo.gl/C8TObo>).

2. La Gerencia Política

Esta gerencia es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadoras modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas, Sisk y Sverdlik (citados por Villasmil. 2006. <http://goo.gl/C8TObo>).

3. La Gerencia por Objetivos

Esta se define “como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia y en el indicador de la gestión de un gerente” Sisk y Sverdlik (citados por Villasmil. 2006. <http://goo.gl/C8TObo>).

2.3.3 El Gerente

El gerente es aquella persona que dirige una empresa por cuenta propia o por encargo del empresario. A esa persona se le encomienda la labor de cuidar, controlar, planificar un área de trabajo en específico o su totalidad, así como también, la supervisión del personal bajo su mando. Existen diversos estilos gerenciales que se caracterizan por cómo el individuo en cara las responsabilidades de un cargo gerencial, puede ser: autocrático, consultivo, democrático, rienda suelta, entre otros (Romero, 2005).

2.3.3.1 Estilos Gerenciales

1. Autocrático

Se caracteriza por una toma de decisión vertical, no hay sentido de responsabilidad más bien se cumplen órdenes y tiene un efecto destructivo en el sistema de motivaciones. En este estilo el gerente inicia las acciones, dirige, motiva y controla a su personal; se reserva y adueña de las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la ejecución (compara lo real con lo presupuestado) (Tarantino, 2013).

En definitiva, centraliza todas las decisiones y es el único autorizado para establecer reglas y normas. “No por casualidad selecciona al personal, que haga las cosas tal y como él se las define, es decir, al mero cultivo hacia la obediencia absoluta “orden y mando” se dispone de un solo ser pensante y ese es el jefe, los demás obedecen” (ob. cit.). A la larga este estilo se basa en amenazas y castigos.

2. Consultivo

En este estilo, encontramos cierta confianza hacia los colaboradores, el gerente con apoyo de sus colaboradores definen los objetivos y las metas. El gerente reconoce la especialidad de sus colaboradores a quienes los consulta en puntos específicos (Tarantino, 2013).

3. Democrático

En oposición al estilo autocrático, éste se centra más en el trabajador que en la producción. En este estilo hay una acción participativa de los colaboradores en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

El gerente subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, esto conlleva a un claro desgaste ya que trata, en todo momento, de lograr dicha mayoría, por ende, consulta una y otra vez sin decidirse a actuar (Tarantino, 2013).

Entre sus rasgos principales encontramos el empleo de numerosas tácticas de negociación que se convierten en medidas de persuasión que el gerente debe emplear para poder crear el consenso entre los miembros del equipo.

El psicólogo estadounidense Goleman (citado por Tarantino, 2013) nos dice que en situaciones que demandan de una toma de decisiones personal, el estilo democrático suele ser contraproducente, “una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser los encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso y el único resultado visible es la programación de más encuentros” (<http://goo.gl/QRrLxc>).

4. Participativo

Este estilo se soporta en la consulta, pero el gerente se reserva el derecho a la toma de decisiones finales y el control. “En el estilo participativo se resuelve en equipo: la definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas” (Tarantino, 2013, <http://goo.gl/V6Eb1v>). Todos aportan a un bien común, el bienestar de la gerencia y por ende de la empresa.

5. Rienda Suelta

Este estilo se caracteriza por un alto nivel de madurez y especialización. Bajo una estructura organizativa plana, este estilo es donde las funciones se ejercen en conjunto, donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie (Tarantino, 2013).

El gerente participa de manera mínima en la determinación de las metas y objetivos ya que los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones.

De no existir la especialización y nivel de madurez requerido, este estilo gerencial, totalmente opuesto al autoritario, conspira contra la visión tradicional de un líder y podría resultar absolutamente disfuncional (ob. cit.).

6. Bomberil

Este es uno de los estilos más simpáticos y devastadores, se caracteriza por la inexistencia de organización y el término planificación brilla por su ausencia.

Todo es para ayer y no importa el cómo, no importa el medio, lo importante es combatir los pequeños fuegos y que otros se preocupen por el incendio. Aunque

parezca contradictorio, el gerente sintiéndose un héroe, orgullosamente comenta sus grandes hazañas al combatir su propio caos (Tarantino, 2013).

7. Conflictivo

Este estilo es uno de los grandes legados del conocido diplomático, funcionario público, filósofo político y escritor italiano Nicolás Maquiavelo. Consiste básicamente, en la administración astuta de mecanismos de poder en las relaciones interpersonales (Tarantino, 2013).

Como es bien sabido por todos, la lucha de poder se potencia en situaciones de conflicto (intereses enfrentados). Lejos de ser un impedimento en el quehacer diario, lejos de ser una realidad frustrante, el gerente en este estilo se siente como pez en el agua, diseñando y estableciendo estrategias para solventar la crisis que por lo general el mismo creó (ob. cit.).

De acuerdo con el canadiense Dr. Henry Mintzberg, profesor de la cátedra de *Gerencia Management* en *Mc Gill University* en Montreal, una de sus principales estrategias gira en torno al desarrollo de las comunicaciones informales. Los canales de comunicación informal brindan la posibilidad a los gerentes de recibir información con un bajo costo de exposición, que les da pie para sus decisiones formales (ob. cit.).

Cual supuesto líder, sondea de manera astuta, maliciosa y perspicaz su entorno y construye relaciones de manera aparentemente amistosa pero a la vez calculadoras, conservando la distancia y evitando todo compromiso personal (ob. cit.).

“Este estilo de gerencia, al darle mayor importancia a lo informal pone en tela de juicio toda la organización formal de la empresa y sin darse cuenta, promueve constantemente la ruptura de ventanas entre sus colaboradores, dando como resultado la corrosión de los cimientos de toda la organización” (ob. cit.).

2.3.3.2 Niveles de la administración

1. Gerentes de Primera Línea

“Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel gerencial más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes” (Villasmil. 2013. <http://goo.gl/8Vttkz>).

Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores (ob. cit.).

2. Gerentes de Segunda Línea

“El término gerencia de segunda línea incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de este nivel dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones” (Villasmil, 2013. <http://goo.gl/8Vttkz>).

“La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones” (ob. cit.).

3. Alta Gerencia

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización.

“Estas personas reciben el nombre de ejecutivos o directores. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son: director general ejecutivo, director, subdirector, etc., los cuales cumplen con ciertos roles” (ob. cit.).

2.3.3.3 Rol Gerencial

El enfoque inspirado por Fayol indica con poca precisión lo que los gerentes realmente hacen. Sugiere que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que habitualmente actúa basándose en métodos, técnicas y procedimientos científicos (Romero, 2005).

Henry Mintzberg (como se citó en Romero, 2005), a finales de la década de los 60 demostró que la visión de Fayol no era muy útil:

Este investigador hizo evidente que los gerentes trabajan sin tregua, en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones (<http://goo.gl/hvcoea>).

Para Mintzberg (ob. cit.), un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige.

Así, Mintzberg (ob. cit.), estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente y los agrupó en tres conjuntos.

- Rol Interpersonal

Estos papeles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización. A continuación los siguientes roles definidos por Mintzberg (citado por Romero, 2005):

- Figura ceremonial: como cabeza de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente
- Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización
- Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones (<http://goo.gl/hvcoea>).

- Rol Informativo

Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo. Mintzberg (ob. cit.) los describe de la siguiente manera:

- Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización (<http://goo.gl/hvcoea>).

- Rol Decisorio

Mintzberg (citado por Romero, 2005) define este rol como “Un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas” (<http://goo.gl/hvcoea>). Se presentan los roles de este grupo a continuación:

- Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.
- Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.
- Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

- **Negociador:** atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa (<http://goo.gl/hvcoea>).

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

2.3.3.4 Habilidades Gerenciales

Para el cumplimiento eficiente de sus funciones o el desempeño exitoso de sus roles, el gerente necesita desarrollar determinadas habilidades. Katz (citado por Romero, 2005. <http://goo.gl/UfiiVH>), en un trabajo que sigue siendo de obligatoria referencia, determinó que los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades.

1. Habilidad técnica

“Hace referencia a los conocimientos especializados en el área específica de trabajo (obtenidos por el estudio y/o la experiencia), y a la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad” (ob. cit.).

2. Habilidad humanística (sensibilidad)

“Es el conjunto de aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación” (ob. cit.).

3. Habilidad conceptual

“Es la capacidad para entender la organización como un todo (en términos de

sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción” (ob. cit.).

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.

“Este planteamiento sugiere que para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere” (ob. cit.).

Si bien en toda empresa existen gerentes que deben cumplir con una serie de funciones para garantizar la buena gestión de sus responsabilidades, éstos deben trabajar para generar resultados para la organización o marca que representan.

Por esa razón, no es una labor que solo se enfoca en el área administrativa o financiera y la supervisión del recurso humano, ellos son la cara de la empresa y a su vez de la marca para la cual invierten sus capacidades y habilidades gerenciales.

2.4 Poder e influencia

“No cabe duda que el interior de las organizaciones está conformado por una serie de submundos -sin intención peyorativa alguna- y que se mueven al ritmo de la fuerza que ejerza el elemento poder desde ciertas direcciones” (Ascanio, 2013, p. 79).

Se dice que el poder se logra cuando se está en el sitio preciso, teniendo en cuenta que es aquel que proporciona control sobre recursos (financieros, equipos, instalaciones) que permitan conquistar aliados. De igual forma, porque facilita el acceso a información relevante relacionada con la organización y por último, porque ese sitio preciso proporciona autoridad formal en la correcta unidad de la organización. Pfeffer (citado por Ascanio, 2013).

Al mismo tiempo, el conocimiento se entiende como símbolo de poder. De hecho “las personas generalmente bien colocadas en la red de comunicación tienden también a ser primeros actores en términos de poder e influencia. Aquellos que tengan buenas conexiones sociales dentro de la organización, no cabe duda que son afortunados”. Pfeffer (1993, p.105).

Conocer el uso de la información como estrategia de poder será entonces importante, el alcance que pueda tener esa información y su análisis. Para Pfeffer (1993).

La gente que manipula la información y el análisis a favor de sus propios intereses políticos, tiene que tener cuidado con esta cuestión, ya que puede ser fácilmente descubierta cuando los resultados de las decisiones no sean los esperados (p. 233).

Greiner y Schein V. (Ob. cit.) definen el poder como “esa capacidad de influir sobre alguna persona o grupo, con el fin de que acepten nuestras ideas o planes. Porque en esencia, el poder permite al individuo lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan”. Y señalan además que, “una vez que entra en juego, el poder es dinámico y multifacético”.

Tres formas básicas de poder se detectan en las organizaciones, como lo son: el poder descendente (influencia de un superior sobre un supervisado), el poder ascendente (intentos de los subordinados de influir sobre sus superiores) y el poder lateral, horizontal, interdepartamental (forma predominante de poder en las relaciones formales), Greiner y Schein V. (citado por Ascanio, 2013).

Acerca del poder lateral, habría que agregar que siendo una expresión de poder horizontal en el cual:

...involucran a personas que tratan de influir en otras sobre las que tienen poco control formal. Las organizaciones de hoy con tecnologías interrelacionadas y la necesidad de dar una respuesta rápida a los problemas, requieren un uso considerable del poder lateral. Ganar la aprobación, competir por recursos insuficientes y lograr la cooperación requiere que los gerentes desarrollen bases de poder que vayan más allá de la autoridad relacionada con el puesto. Greiner y Schein V. (Ob. cit.).

¿Y qué se entiende entonces por el poder del puesto?, French y Raven (Ob. cit.) se refieren al poder del puesto en términos de la “legitimidad psicológica que confiere a los intentos del gerente de ejercer su influencia”.

En otras palabras, el poder del puesto es, “una combinación del nombre del puesto, su descripción y las responsabilidades prescritas, y proporciona a la persona titular la autoridad formal necesaria para controlar y dirigir las actividades de sus subordinados”, Greiner y Schein V. (Ob. cit.), teniendo entre sus responsabilidades la selección, evaluación y recompensa de los empleados, al igual que la decisión de despedirlos, si fuera el caso. Estos elementos del poder y su influencia determinan el comportamiento y las formas de actuar dentro de la organización, fomentando tipos de cultura que diferencian una empresa de otra.

2.5 Reputación organizacional

“La reputación organizacional no difiere de cualquier clase de reputación. Proverbialmente se ha empleado el término para referirse a las personas, ya sea en el ámbito personal como laboral y constituye en estas, la valoración que reciben de la sociedad, como fruto de su trayectoria durante un largo período” (Molina, 2012, <https://goo.gl/G7A1O5>).

Las organizaciones están compuestas por individuos que interactúan internamente y con el exterior, convirtiéndose en centro de todos los procesos; por tanto, estas son expuestas también a formarse una reputación en el entorno organizacional como en la sociedad; lo cual indica que cada una debe gestionar su prestigio en aras de posicionarse en el imaginario colectivo de una manera positiva. “Este empeño no se logra sin el estudio, tratamiento y aplicación correcta de una serie de aspectos que desde lo comunicacional, se unen para hacer más exitosa a cualquier institución. Se trata de la identidad, comunicación e imagen corporativa” (Ob. cit.).

“En los últimos años, el término reputación ha despertado el interés entre los investigadores de la Comunicación Organizacional y constituye, como intangible empresarial, un recurso diferenciador por excelencia para las organizaciones y sus individuos” (Ob. cit.). Su gestión acrecienta el valor y ofrece ventajas de las que carecen recursos tangibles de las entidades.

2.5.1 Dimensiones

Según Santana (citado por Molina, 2012), establece que a partir de tres dimensiones se genera un ciclo que contribuye al posicionamiento de la reputación de una organización o un individuo.

1. Identidad

La primera es la identidad en sí misma, es el ser de la organización, lo que esta es capaz de ser, compuesta por rasgos y atributos que son proyectados a través de la segunda dimensión, la comunicación, esta expresa lo que la organización dice qué es y estos mensajes son percibidos y codificados por sus públicos de interés; la percepción es precisamente la que corresponde a la tercera dimensión, la imagen, que expresa lo que los públicos diversos creen que es la organización (<https://goo.gl/G7A1O5>).

Para Santana (Ob. cit.) la identidad está conformada por rasgos físicos y culturales que permiten clasificarla como Identidad visual e Identidad conceptual o cultural.

La visual contiene los elementos icónico- visuales entre los que se destacan el nombre y los identificadores de marca con sus aplicaciones en los diferentes soportes que emanan de la entidad: papelería, vehículos, artículos promocionales, uniformes entre muchos otros que cada organización sea capaz de emplear en función de sus objetivos de comunicación (<https://goo.gl/G7A1O5>).

A través de estos soportes anteriormente mencionados, la organización proyecta sus valores, creencias, su comportamiento, misión, visión, las políticas por las que se rige y todos los aspectos que conforman su cultura organizacional y que es proyectada mediante el intercambio constante con los diferentes tipos de público internos y externos.

Por tanto, debe quedar claro que la identidad en sí misma, como primera dimensión, contempla lo visible y lo profundo de una organización, pues debe existir congruencia entre lo que esta ofrece visualmente y lo que otorga a sus públicos.

2. Comunicación organizacional

La segunda dimensión es la comunicación organizacional, la cual está compuesta por un flujo de mensajes como producto de interacciones internas y externas y que crea una base para las buenas relaciones con los públicos objetivo, al ofrecer un mejor funcionamiento de la organización y el fortalecimiento de su identidad, constituye la herramienta fundamental para el posicionamiento de una institución en el imaginario colectivo al que se debe y emplearla de manera adecuada, conduce al reconocimiento por parte de su entorno (<https://goo.gl/G7A1O5>).

En esencia, para que la organización pueda comunicar lo que es, precisa de la investigación constante de las necesidades de sus públicos; debe conocerse a sí misma primeramente y realizar entonces, la planeación correspondiente con esa realidad, considerando acciones concretas y bien dirigidas a un público previamente

definido; con objetivos bien establecidos; seleccionando adecuadamente los mensajes, los medios y soportes a emplear y el momento más oportuno para ello, considerando siempre la congruencia que debe existir entre los beneficios que se ofrecen y el producto final que se entrega al destinatario.

3. Imagen corporativa

La tercera dimensión, según Santana (Ob. cit.) es la imagen corporativa, la cual constituye la última pieza del ciclo.

El concepto de imagen corporativa comenzó a emerger con fuerza en los primeros años de los noventa en el contexto de la crisis publicitaria; cada vez se hacía necesario invertir más en publicidad y el ciclo de los productos era más corto. Fue por ello necesario cambiar las estrategias de las empresas y también la perspectiva de comunicación que hasta el momento habían desarrollado. Inició el período que acude con emergencia a los intangibles empresariales y muy especialmente a la reputación corporativa (<https://goo.gl/G7A1O5>).

Según Villafañe (Ob. cit.), la comunicación no solo se dirige al producto, sino que se orienta hacia las marcas y hacia las compañías propietarias de estas y afirma además, que “con la gestión estratégica de la imagen de las empresas puede decirse que se inicia la etapa actual, la de la gestión de los intangibles empresariales”(<https://goo.gl/G7A1O5>) .

Se puede afirmar que la imagen corporativa es la concepción de la empresa como un todo en la mente de sus públicos, al ser estimulada por un conjunto de ideas, sentimientos, experiencias, comportamientos, que marcan el intercambio y determinan las relaciones entre ambos.

Cuando confluyen identidad y comunicación adecuadamente, la reducción de los mensajes involuntarios y significados contradictorios muestra como resultado una imagen positiva, que concuerda con la personalidad y estilo de la organización.

El resultado de la interacción cíclica de estas tres dimensiones conduce a la reputación organizacional, la cual constituye un intangible empresarial determinante en las decisiones de los consumidores del mundo actual. De la gestión que de este recurso intangible realicen las organizaciones, dependerá su éxito y el reconocimiento social deseado.

2.6 Marca

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002), una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" (p. 301).

Por su parte, Kotler (1998) considera que ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, "una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios" (p. 188).

En el libro *Smart: Lo fundamental y más efectivo acerca de las marcas y el branding*, Mariotti (2001) comenta que:

Una marca o nombre de marca, como alguna gente lo menciona, es una descripción taquigráfica simplificada de un paquete de valor en el que los consumidores y los compradores potenciales pueden confiar porque se mantiene igual (o mejor) durante largos periodos. Distingue un producto o servicio de las demás ofertas que compiten con él (p. 16).

"Un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores" (Muñiz, s. f., <http://goo.gl/5aTmhY>), pero para que todo esto pueda ser llevado a cabo, quien pretende construir una marca fuerte debe tener en cuenta sus cuatro pilares característicos:

1. La diferenciación: que es todo aquello que la hace única y distinta a las demás.
2. La relevancia: lo que quiere decir que si es acorde en precio, forma y empaque para los consumidores.
3. La estimación: que indica si la marca al compararla con las expectativas que se tienen sobre ella es especial o no.
4. El conocimiento: referente, a si los consumidores entienden y conocen la marca que se está presentando. (<http://goo.gl/5aTmhY>).

2.6.1 Tipos de Marca

Existen diferentes clasificaciones para los tipos de marcas que existen. Según Kotler puede haber tres tipos de marcas. La marca de productor o marca nacional que es creación y propiedad del productor de un producto o servicio; “la marca privada o marca de intermediario, de distribuidor o de tienda que es creación y propiedad de un revendedor de un producto o servicio” (Kotler, 1991, p. 261) y la marca mixta; es aquella estrategia en la cual el fabricante vende tanto con su propio nombre de marca como con el de una marca privada (1991).

Según Sánchez (2011), una clasificación diferente remite a la existencia de cuatro tipos de marcas distintas:

Las nominativas, son las marcas que identifican un producto o servicio a partir de una palabra o un conjunto de palabras. Las marcas innominadas, son figuras o logotipos que diferencian visualmente a una marca. Es decir, son figuras que no pueden reconocerse fonéticamente, solo visualmente. Las marcas tridimensionales, corresponden a la forma de los productos, envases o envoltorios, siempre y cuando sean característicos y los distingan de productos de su misma clase (<http://goo.gl/oq2YnD>).

En esta clasificación, se encuentran las marcas mixtas. Estas marcas no son más que una combinación de algunas o de todas las tres anteriores (Sánchez, 2011). También se encuentra el aviso comercial o nombre comercial que “son aquellas frases u oraciones que tienen por objeto anunciar al público productos o servicios,

establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicio, para que el público consumidor los distinga fácilmente de los de su especie” (Sánchez. 2011, <http://goo.gl/oq2YnD>).

Según Klepner (1994), si este contiene algún elemento gráfico o pictórico se conoce con el nombre de logotipo. “El diseño del logotipo es un elemento muy importante de la mercantilización exitosa de un producto” (p. 259) ya que sin un alto nivel de reconocimiento del mismo por parte de los consumidores resulta muy difícil el logro de la venta del producto.

2.6.2 Construcción de la Marca

A la hora de seleccionar el nombre de una marca se debe tener en cuenta que éste resultará de gran ayuda en la consecución de los objetivos de mercadeo de la empresa, puesto que será un gran apoyo para la creación y consolidación de una imagen de marca fuerte. Debido a esto se deben considerar ciertos puntos importantes que ayudarán a que el nombre de marca tenga la fuerza necesaria para cumplir con estos objetivos:

Según Klepner (1994) para construir una marca se debe tener en cuenta que:

- El nombre debe diferenciar al producto del resto de la competencia
- El nombre debe describir al producto, si es posible
- El nombre debe ser coherente con el producto
- El nombre debe ser fácil de recordar y pronunciar (p. 661)

Adicionalmente, Mariotti (2001) menciona cinco consejos que no se deben olvidar durante el proceso de construcción:

- El nombre de la compañía debe sugerir estabilidad e integridad

- Un nombre debe evitar imágenes o identificaciones negativas
- Evitar los acrónimos siempre que sea posible
- Los nombres deben ser divertidos, alegres, activos y placenteros
- Se deben evitar usar nombres genéricos, o permitir que el nombre de la marca sea parte de lo vernáculo (p.30).

Ahora bien, existen diferentes maneras de seleccionar el nombre para una marca. Los nombres de marcas pueden surgir por infinidad de motivos. “Algunas de las marcas originales eran los nombres de los fundadores de la compañía” (Mariotti, 2001, p. 35). Otras marcas vienen dadas por el nombre corporativo de la compañía que suministra el producto o servicio.

En otros casos la marca es un nombre que describe que hará el producto o una característica del mismo, sin decir su nombre. “En algunos casos se asigna luego de una investigación que determine un nombre que resulte deseable para el consumidor” (ob. cit.). “Muchas marcas son palabras conocidas que figuran en el diccionario pero que se usan de una manera arbitraria, sugerente u original” (ob. cit.).

También pueden ser una “combinación original y arbitraria de sílabas para la formación de una palabra” (ob. cit.). Además de los nombres de los dueños o fundadores de la empresa se pueden utilizar nombres de personas reales, personajes ficticios, históricos, o mitológicos. En esta búsqueda de nombres se pueden mencionar otros dos tipos: los nombres geográficos y los números e iniciales, aunque los últimos sean los que presenten más dificultad a la hora de recordarlos e identificarlos y sean los más fáciles de imitar (Klepnner, 1994).

Se debe tener en cuenta que “cualquiera que sea la forma de la marca, sólo logrará tener éxito si es distintiva y sirve de complemento al producto del fabricante y a su imagen” (Klepnner, 1994, p. 665).

Una vez seleccionado el nombre de la marca comienza su construcción y consolidación en el mercado. “El primer paso para crear cualquier marca es determinar qué es lo que saben los consumidores acerca de la marca y qué piensan que representa, si consideran que representa algo” (Mariotti, 2001, p. 93).

El ingrediente principal para la construcción de una marca es el trabajo y dedicación que realice la empresa en relación a “publicidad, promoción, presentación consistente, distribución amplia y muchas ventas durante períodos largos” (Mariotti, 2001, p. 98). Es por esto que Mariotti presenta en su libro tres puntos importantes que define como:

1. Distribución: un despliegue notable en toda clase de tiendas y puntos de venta en donde pueda ser distribuido el producto, todo esto con el fin de mostrarse frente a la mayor cantidad de consumidores potenciales.

Las compañías pagarán por el uso de espacios en los estantes, desplazarán los productos de los competidores y ofrecerán sin ningún costo todos los elementos necesarios para exhibir y señalar la mercancía en el sitio de presentación, para lograr el valioso espacio Premium en el piso o estante minorista

2. Promoción: realizar actividades de entretenimiento, eventos y actos que refuercen y lancen la marca; premios a los clientes; beneficios para los minoristas, para que estos exhiban los productos en lugares estratégicos, y también se pueden realizar campañas de relaciones públicas para enfatizar las virtudes e importancia del producto.

Asegúrese que los consumidores sepan que su marca está ahí afuera y qué es lo que significa.

3. Por último, menciona la publicidad: en cierto modo un mensaje está diseñado para presentar la marca con un carácter y una imagen de marca que la hacen deseable, que la presentan como algo nuevo, ligero, fresco, puro. Todo esto utilizando medios que permitan llegar a todo el público que se desea comprar el producto, generando valor a la marca (pp. 107-108).

2.6.3 El valor de la Marca

En los años ochenta surge el término *brand equity*, cuya traducción sería: valor de marca. Para esos años Keller (como se citó en Africano, 2011) llegó a la conclusión de que:

El componente principal del *brand equity* estaba en la valoración que el consumidor le daba a la marca: qué percepción tenía de ella, que tan única la consideraba y que tanto la reconocía, en los tres sentidos de la palabra, es decir, que la identificara, que le diera una consideración especial y que le interesara conocerla uno y otra vez; es decir, que quisiera adquirirla y consumirla (<http://goo.gl/26zqFj>).

A partir de allí varios autores han dado su opinión en cuanto al valor de marca se refiere, dependiendo del propósito para el cual lo han usado. Keller (ob. cit.) acoge la definición que da el Instituto de Ciencias del Mercadeo, la cual establece que el valor de marca:

Es el conjunto de asociaciones y comportamientos favorables que establecen los consumidores y distribuidores, que permiten a la marca obtener márgenes de beneficio o cuotas de mercado mayores, que no se pudieran lograr sin el nombre de la marca. Una fuerte, sostenible y diferenciada ventaja sobre la competencia es la consecuencia del valor de marca (<http://goo.gl/26zqFj>).

Srivastava y Shocker (1991), autores del libro *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*, agregan a esta definición que el valor de marca engloba tanto la fortaleza de la marca, concebida como el conjunto de asociaciones y

comportamientos favorables a la marca, como el poder de marca, que se refiere al precio o valor monetario de la misma (citado por Africano, 2011).

Garnica en su artículo *Brand Equity: El Valor de la Marca*, comenta que Aaker en 1991, definió el *Brand Equity* como:

Conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía. Como se observa, la definición enfatiza que la marca es algo más que el mero producto, y que el BE se define a partir del acto relacional de consumo entre la marca y quien la adquiere (<http://goo.gl/k2k9mk>).

Desde el punto de vista basado en el consumidor, Keller (citado por Africano, 2011), define el valor de marca como “el efecto diferenciador que el conocimiento de la marca tiene en la conducta o respuesta del consumidor frente al mercadeo de marca” (<http://goo.gl/k2k9mk>).

2.6.3.1 Componentes básicos

Una vez conocido lo que es el valor de marca se pueden decir cuáles son sus componentes básicos, Keller (citado por Africano, 2011), los enumera de la siguiente manera:

1. El desempeño de la marca en el mercado, en términos volumétricos, es decir, la proporción de la categoría que posee, tanto en general como en los distintos segmentos de consumidores.
2. El marco competitivo en el que actúa la marca. Antes era relativamente sencillo ubicar la categoría y subcategorías en las que actuaba pero ahora, las sustituciones se hacen más por estados de necesidad del consumidor.
3. La calidad de la marca, no en sí misma sino en tanto es percibida por el consumidor.

4. La presencia de la marca dentro del espectro perceptivo del consumidor, lo que engloba al conocimiento de marca y su disponibilidad en el punto de venta.
5. Las asociaciones de marca, generalmente agrupadas bajo el rubro genérico de “imagen”.
6. La personalidad de marca, en los términos que plantea Fournier, es decir, como un alguien con el cual el consumidor establece una relación.
7. Las actitudes hacia la marca, de las cuales se deriva la lealtad hacia la misma (<http://goo.gl/k2k9mk>).

Según Kotler (1998), para construir el valor de la marca, los esfuerzos de mercadeo deben ir destinados a profundizar el conocimiento de la marca y crear una imagen apropiada de la misma en la mente del consumidor. Esto supone mantener o mejorar su conocimiento, así como la calidad, funcionalidad y asociaciones percibidas.

Para ello se requiere, entre otras cosas, “investigación y desarrollo continuo, publicidad inteligente, y excelente servicio a los clientes, para con el paso del tiempo, desarrollar una identidad” (Kotler, 1998, p. 444).

2.6.4 Identidad de Marca

Se considera identidad de marca el conjunto de elementos que una marca, empresa, producto o servicio hace por ser percibida de una manera determinada. Es el modo en el que los consumidores perciben en la actualidad a la marca; resume lo que la marca significa y representa para sus consumidores.

Arnold (1993) en su texto *Manual de la gerencia de marca*, indica que una marca debe ser una combinación de atractivos físicos, lógicos y emocionales que se complementen. Esa combinación debe ser peculiar y dar como resultado una personalidad definida que les proporcione beneficios de valor a los consumidores.

Las marcas más valiosas y con mejor reputación en el mercado, son aquellas que poseen una identidad de marca que les ha permitido crear un vínculo con su público por su elemento diferenciador. Resulta obvio entonces que el objetivo es sumar valor, construir una imagen (posicionamiento) y una identidad poderosa, obteniendo así el reconocimiento, la fidelidad, un halo o estándar de calidad y asociaciones positivas. Para Aaker (2006):

Una marca poderosa debe caracterizarse por una identidad rica y clara. La identidad de marca representa lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca (...). Debe resonar en los clientes, diferenciarse de las competidoras y representar lo que la organización puede o hará en el tiempo. (p.56)

Antes de desarrollar el concepto, es importante distinguir la diferencia entre identidad de marca e imagen de la marca: simplificando, la identidad es todo aquello que conforma una marca, le da sentido y construye un valor único que la diferencia del resto de marcas del mercado y sirve para identificarse en las audiencias (Arnold, 1993).

En cambio la imagen, son aquellos significados capaces de provocar en las audiencias por sus actuaciones y relaciones con la misma. Mientras la identidad de marca se puede construir a través de distintos elementos como identidad visual, verbal, posicionamiento, personalidad, identidad emocional; la imagen de marca se obtiene a través de la activación de la marca en los diferentes puntos de contacto (Arnold, 1993).

El concepto de identidad tiene como esencia cualidades tangibles e intangibles de una marca que mejor la identifican y la diferencian del resto de las marcas competidoras. Se basa en los clientes, en los competidores y en la empresa como organización; es decir, es todo lo que la marca representa, pues son sus elementos la que identificarán a la marca a lo largo de su ciclo de vida.

Un individuo adquiere identidad propia en la medida en que se diferencie de los otros. En el mundo de las marcas, sólo la diferencia permite una identidad fuerte fácilmente reconocible.

2.6.4.1 Elementos de identidad de Marca

Aaker en su libro *Construir Marcas Poderosas* (1992), plantea que para la elaboración de identidad de marca se necesitan un conjunto de herramientas para añadir riqueza, textura y claridad.

Conviene detenerse en esta definición con el fin de analizar sus implicaciones, ya que contiene elementos básicos que serán desarrollados posteriormente en distintos pasos del método.

La base de la propuesta de Aaker (1992) es que cada activo crea valor para el cliente y para la organización de distintas maneras. Su estructura se centra en un ecosistema con distintas dimensiones que se plantearán a continuación:

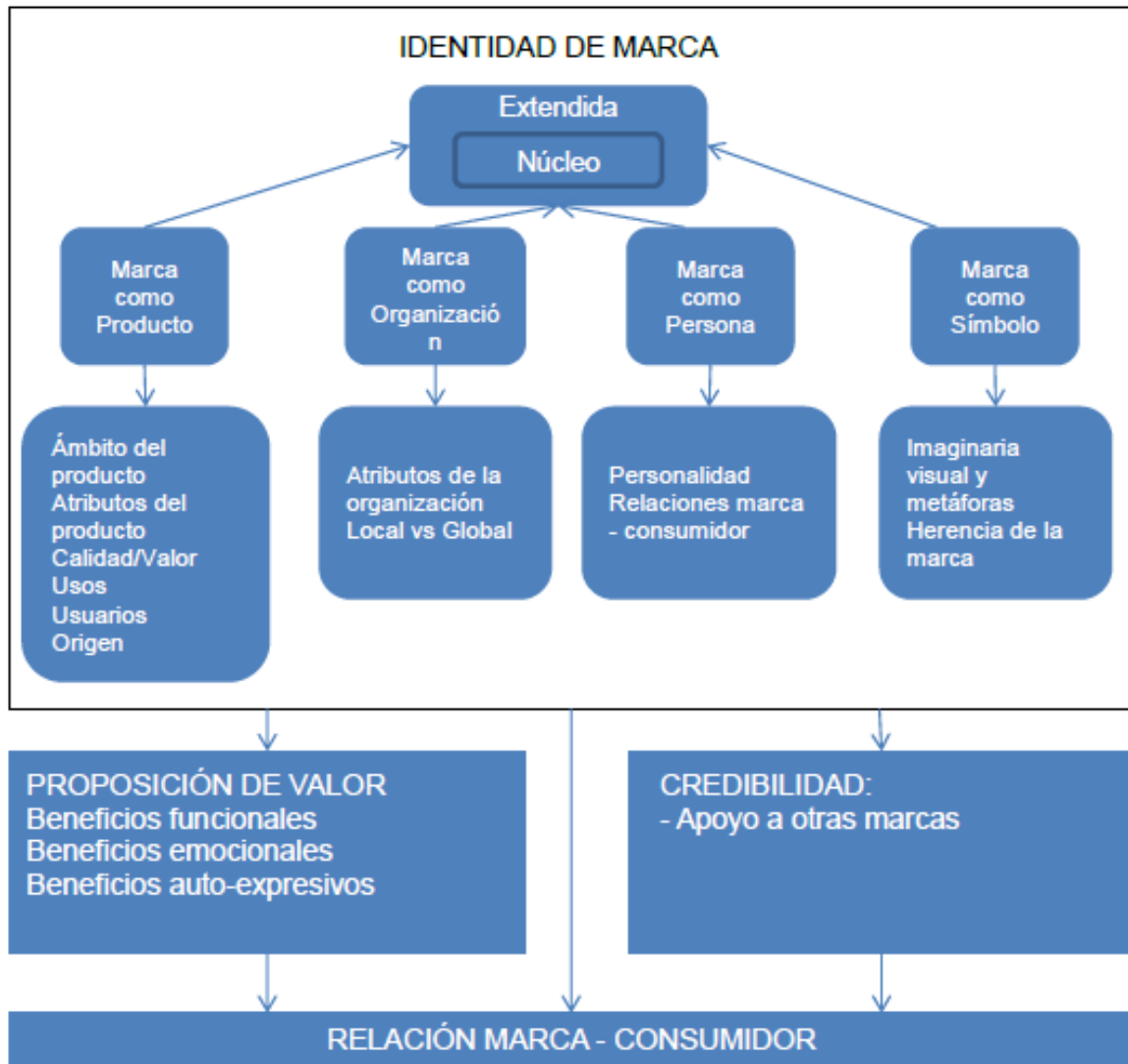


Figura N°4. Sistema de Identidad de Marca. Fuente: *Liderazgo de Marca* de Aaker, D. 2002, p. 60.

La identidad central es aquella que refleja la estrategia y los valores organizativos, y es el elemento más importante para la identidad de la marca. Es un referente para los clientes y la propia organización, son fáciles de comunicar interna y externamente. Normalmente, suele ser lo más fácil de comunicar, lo más sencillo, lo más esencial.

Al menos una de esas estrategias, debe servir para diferenciar la marca definitivamente y para que resuene. Debe ser la base de la diferenciación frente a la

competencia, debe poseer referentes claros para los clientes y en especial para la propia organización.

En la identidad extendida se hace referencia al resto de atributos y elementos (dimensiones explicadas a continuación) esenciales. “Es una concisa descripción de la marca: personalidad y especificaciones, símbolos” (Aaker, 2002, p.61).

Estos elementos secundarios son los que hacen más interesantes y poderosas a las marcas, pues la diferencia del resto en su categoría. Estas características deben irse incorporando en torno a la identidad central y pueden evolucionar a lo largo del tiempo, adaptándose a los nuevos mercados.

La Esencia de Marca es definida por Aaker (2002) como “una simple idea que capta el alma de la marca. (...) Es el espíritu; es algo que flota” (p.56). El autor se refiere a un atributo de la marca que la hace única y la diferencia del resto de las marcas.

Arnold (1992) indica que la esencia de la marca constituye un valor único y sencillo que los clientes pueden entender y valorar fácilmente. Son valores humanos que no cambian y le dan a la marca un valor agregado vinculado a lo emocional.

En el caso de cambiar la esencia, la identidad como tal cambia completamente, ya que es la característica única que compone a la marca. Al estar conformada por valores humanos, la esencia de la identidad le añade a la marca un valor agregado tipo emocional (Aaker, 2002).

Estas tres divisiones planteadas por Aaker (2002) están organizadas en torno a cuatro perspectivas que a su vez se subdivide en doce dimensiones. Estas perspectivas son: marca como producto, marca como símbolo y marca como organización.

No toda identidad de marca necesita emplear todos o incluso algunas de estas perspectivas. Para algunas sólo una será viable y apropiada. Cada marca debería, no obstante, considerar todas las perspectivas y usar las que le resulten útiles para articular qué debe significar en la mente del cliente (p. 82).

1. Marca como producto

“Constituyen la parte más importante de la identidad de la marca, ya que están vinculadas a las alternativas de decisión de la marca y a la experiencia de uso” (Aaker, 2002, p. 83). El autor presenta las siguientes dimensiones:

- **Propósito del producto:** la fuerza impulsora del producto es un elemento primordial en la identidad de marca, pues afectará el tipo de asociaciones que son deseables y factibles. Un vínculo poderoso dentro de una categoría de producto que hará que se recuerde cuando la categoría del producto se mencione.

La meta al vincular una marca con una categoría de producto no es obtener recuerdos de una categoría de producto cuando la marca se menciona. Un tema clave de identidad surge cuando el ámbito de una categoría de producto se expande.

- **Atributos del producto:** son la base para la identidad de una marca pues son los que causarán la decisión de compra y la experiencia de uso.

Los atributos relacionados de manera directa con la compra o uso del producto pueden proveer beneficios funcionales y a veces emocionales para los clientes. Si se crea una relación producto-atributo puede crearse un valor adicional para el cliente, ya sean características o servicios adicionales, u ofreciendo algo mejor que la competencia.

- Calidad y valor: el elemento calidad es un atributo relacionado con el producto bastante importante para considerarlo por separado.

Para cada área competitiva, la calidad percibida provee ya sea el precio de admisión, (se necesita entregar un nivel mínimo de calidad para sobrevivir) o la pieza clave de la competencia (la marca con la más alta calidad gana).

Muchas marcas utilizan la calidad como un elemento primordial de identidad. El valor mantiene una relación estrecha con la calidad; enriquece el concepto al agregar la dimensión de precio.

- Asociaciones con ocasión de uso: estas asociaciones se dan cuando alguna compañía logra con éxito, apropiarse de una aplicación o uso particular. Algunas marcas intentan con éxito ser dueñas de un uso o aplicación particular, y obligan a los competidores a trabajar alrededor de esta realidad.

El que una marca sea dueña de un uso o aplicación, obliga a que sus competidores lo hagan siguiendo sus lineamientos.

- Asociaciones con usuarios: son conceptos que contribuyen a crear una identificación entre aquello que significa la marca y aquello que busca ser el cliente. El posicionamiento poderoso de una marca por el tipo de usuario puede llegar a implicar una proposición de valor y personalidad de marca a partir de las asociaciones que las personas tengan de la marca.
- Vínculo a un país o región: esto puede llegar a ser más estratégico permitiendo a una marca asociarse con un país o región, otorgándole credibilidad, confianza y calidad al consumidor, por la tradición del lugar de origen de la marca (pp. 84-85).

2. Marca como símbolo

Un buen símbolo puede marcar la diferencia, lograr mayor facilidad de reconocimiento y recuerdo de marca. “Su presencia constituirá un ingrediente clave para el desarrollo de la marca, mientras que su ausencia puede resultar un *handicap* sustancial” (Aaker, 1992, p.86). Las dimensiones en las que se basa esta perspectiva, según el autor son:

- Imaginería Visual: un símbolo o cualquier elemento que represente a la marca proporcionan cohesión y estructura a una identidad, por lo que hace más fácil que se genere reconocimiento y recuerdo de la marca.

Son herramientas que ayudan a entender la cultura y la personalidad de una marca, inclusive, sirven para fortalecer su imagen o darle el valor. Puede ser una figura geométrica o un objeto.

Permiten generar recuerdos, crear asociaciones y de esta manera aumentar el nivel de fidelidad si la personalidad del símbolo coincide con la de los clientes o es agradable para ellos. Las mejores estrategias tienden a contar con símbolos fuertes y memorables.

- Herencia de Marca: las tradiciones como elemento histórico de la marca, en ocasiones ayudan a representar la esencia y crear una imagen fuerte.
- Nombre de la Marca: este elemento es muy importante porque crea el concepto mismo de la marca, y así mismo, crea asociaciones que sirven para ser identificada. Es el elemento más permanente de la marca a diferencia del precio, el envase o el tema publicitario que maneje, ya que estos pueden ser modificables, pero el nombre de la marca es inalterable.
- Eslogan: es el sello de la marca que expresa en palabras lo que representa, de forma concreta y efectiva. Debe reflejar el carácter de la compañía y para

esto debe hacerse un análisis profundo de la competencia para poder mostrar las ventajas competitivas de su marca.

- Metáforas: es una figura consistente en la sustitución de un elemento gráfico por otro que ofrezca el mismo significado pero de una manera más enriquecida visualmente. Una metáfora poderosa también puede apalancar los gastos de la comunicación.

Cuando una metáfora da en el blanco, es decir, que sea casi imposible sacarla de la mente, no sólo mejora la capacidad de recordar, sino que también moldea la manera en que los clientes ven la clase de producto y sus marcas.

Los símbolos poseen mayor significado cuando incluyen una metáfora, ya sea con el propio símbolo o alguna característica.

- Tipografía: según Jury (2007) es la forma de escritura usada en los soportes gráficos de una organización (nombre corporativo, texto en general y sistemas de señalización interno). La forma de las letras genera una respuesta en el subconsciente del público, una respuesta ante un estímulo.

De acuerdo a Jury (2007), la tipografía se puede dividir en amplias categorías que proporciona un efecto y con base en ello, son utilizados en artes:

- Serif: proporciona el efecto de tranquilidad, autoridad, dignidad y firmeza.
- Sans Serif: crea el efecto de modernidad, sobriedad, alegría y seguridad.
- Manuscritas: estas fuentes se reservan para acentuar
- De Exhibición: son las que tienen mayor atracción de todas las categorías. Puede sugerir una época o período de tiempo, otras otorgan mayor personalidad.

- Símbolos: Estas fuentes se utilizan para enfatizar. Suelen estar integradas por símbolos, muestras, logotipos, ornamentos, imágenes y otros caracteres.
- Color: son los colores que dotan de una personalidad a la marca y que la hacen fácilmente identificable a los ojos de cualquier consumidor.

Es importante tomar en consideración la psicología del color, para entender los significados que puedan generar en la mente de los consumidores.

Para ello, el autor indica que los colores cálidos son vivos y alegres, mientras que los colores fríos son tranquilizantes:

- Azul: representa inteligencia, paz, tranquilidad, serenidad, calma, descanso, frío, confianza, seguridad, comunicación, libertad.
- Verde: refleja frescor, vegetación, humedad, esperanza, ecología, inexperiencia, calma, tranquilidad, salud. Combinado con amarillo es vital, y con azul relajante.
- Violeta: simboliza misterio, éxito, lucidez, tristeza. Cuando torna a púrpura es dignidad, realeza, suntuosidad, delicadeza. También en tonos suaves representa femineidad y romanticismo.
- Amarillo: figura vitalidad, fuerza, intensidad, verano, diversión, energía, positivismo y juventud, ira, envidia, arrogancia, egoísmo, celos.
- Rojo: representa pasión, amor, sensualidad, fuerza, sangre, fuego, vitalidad, poder, rabia, peligro, advertencia, violencia.
- Naranja: personifica acción, entusiasmo, optimismo, alegría, estímulo, calidez, otoño, naturalidad, fuerza.
- Blanco: refleja limpieza, pureza, inocencia, virtud, bondad, claridad, paz y espacio. Es un color que ayuda a potenciar a los colores que le acompañan.

- Negro: indica misterio, sobriedad, pero a la vez es capaz de transmitir elegancia, sofisticación y lujo, dependiendo de los colores con los que se acompañe.
 - Gris: simboliza lujo, tecnología, neutralidad, vejez, aburrimiento.
 - Marrón: figura la naturalidad, realismo, confortabilidad, tierra, rústico y masculinidad.
- Empaque y etiquetado: de acuerdo lo expuesto por Kotler (2003), el empaque incluye las actividades de diseñar y producir el empaque como herramienta de marketing potente. Una presentación eficaz atrae a la atención, describe características del producto, crea confianza en el consumidor y da una impresión favorable (pp. 86-90).

3. Marca como organización

Una organización engloba valores y cultura, personas, activos y capacidades para poder suministrar un producto o servicio. Basarse en la organización para crear ventaja frente a la competencia resulta bastante conveniente ya que se logra entablar una relación más estrecha con los clientes.

Los atributos organizativos son más duraderos y resistentes a las acciones de la competencia. (...) Pueden contribuir a la proposición de valor (...) como enfoque de los clientes, preocupación por el entorno, compromiso tecnológico u orientación local, (...) basados en la admiración, respeto o simplemente agrado. (Aaker, 1992).

Aaker (1992), divide esta perspectiva en las siguientes dimensiones:

- Atributos de la organización: estos son los valores y la cultura, el personal de la empresa, los programas y actividad, cualidades o habilidades, entre otros.

Son los elementos de los que una organización puede apoyarse para la creación de la imagen ya que están orientados a la esencia de la empresa.

- Local vs Global: las marcas globales buscan que su imagen se base en su antigüedad y su compromiso con el futuro de la marca; indican ser compañías de avanzada tecnología; y reflejan su prestigio por su capacidad de competir en diferentes mercados. Su comunicación, personalidad, imagen y sentimiento son similares o iguales de un país a otro.

Las marcas locales usan como herramienta su herencia regional con la ilusión de crear un vínculo con el consumidor. Proporciona un vínculo con el cliente.

Al ser una estrategia local, brinda una mejor comprensión de las necesidades y actitudes de los clientes de la localidad. Las marcas globales en cambio, compiten por el éxito de diferentes mercados siendo con frecuencia, líderes de mercado.

Existen otras dimensiones a las que Aaker hace referencia para la construcción de una marca como organización: Asociaciones como el enfoque en los clientes, preocupación por el entorno, compromiso tecnológico. Es importante incluir estas dimensiones en la perspectiva “marca como organización”, pues representa elementos de identidad significativos para una organización.

- Enfoque en los Clientes: si una compañía sabe comunicar de forma creíble la filosofía de poner al cliente siempre en primer lugar, podrá conseguir no solo la confianza en sus productos y servicios, sino también que el cliente sienta que alguien se preocupa por él.

Dentro del estudio sobre el enfoque a clientes, es primordial para cada marca saber ¿cómo, dónde y cuándo compra su consumidor?

Es por eso que es necesario conocer sus hábitos de compra y consumo, qué referencia o qué tan reconocida es la marca para ellos, evaluar la calidad del servicio desde la percepción del cliente o darle seguimiento a la lealtad que presta el consumidor hacia la marca.

- Preocupación por el Entorno: partiendo del hecho de que una organización subsiste en la medida en que se relaciona con el entorno, entablando relaciones de intercambio, las marcas han incrementado su interés por alcanzar una imagen positiva, puesto que ésta alcanza la condición de requisito básico y previo para iniciar una transacción comercial.

Una empresa puede crear una buena reputación mediante su preocupación medioambiental, sus obras de responsabilidad social, o el trato a sus trabajadores. De esta forma pueden generar sentimientos de agrado y confianza hacia la marca.

Las personas se interesan por el producto o servicio que reciben, también lo hacen por identificar quién ofrece ese bien, y cada vez con mayor intensidad, se centran en la posición social y la actuación en el entorno. Esto hace que toda entidad se haya tenido que adaptar a estas exigencias informativas por parte del mercado para satisfacer las necesidades del mismo.

La acción social se puede ver reflejada hacia el exterior del país de origen de la compañía o hacia su entorno más cercano. Ambas acciones son valoradas por la sociedad, por sus empleados y por sus accionistas y, dependiendo de la explotación de dichas acciones en los medios así será la repercusión en la imagen de la marca y en consecuencia, en su reputación corporativa.

- Compromiso Tecnológico: una empresa que fabrica productos con tecnología avanzada, siempre será percibida como una empresa que se preocupa en estar a la vanguardia y ofrecer calidad en sus productos (pp. 90-93).

4. Marca como persona

Esta perspectiva nos indica los aspectos de personalidad de una marca dotándola de valores sociales, demográficos y psicográficos.

“La perspectiva de la marca como persona sugiere que la identidad de la marca es más rica e interesante que la basada en atributos del producto (...) Puede percibirse como superior, competente, impresionante, confiable, divertida (...)” (Aaker, 1992, p.97), dotándola de personalidad.

2.6.4.1.1 Personalidad de Marca

La personalidad de marca ayuda a crear un beneficio de expresión personal que se convierte en un vínculo para que el cliente exprese su propia personalidad.

También puede ser el fundamento de una relación entre un cliente y la marca, así como ayudar a comunicar el atributo de un producto y contribuir a un beneficio funcional. La personalidad de marca puede crearse con base en la imaginería del usuario, patrocinios, edad de la marca y símbolos (Aaker, 1992).

Otro aspecto importante de esta categoría es la relación marca-cliente, para Aaker (ob. cit.), son aquellas conexiones que la marca crea con sus consumidores, bien sea por el uso de su servicio o por experiencias relacionadas a ella.

“Las relaciones de la marca con el cliente son una estrategia para que algunas personas aspiren a tener la personalidad de la marca si este es un líder” (ob. cit.). La

marca puede ser amiga, mentora, consejera, madre, entre otros adjetivos calificativos; su objetivo final será consolidar una imagen de marca fuerte.

2.6.4.1.2 Imagen de Marca

Existen varias definiciones en cuanto a imagen de marca se refiere. En la revista P&M, edición aniversario 2004, se presenta una que dice lo siguiente: “imagen de marca, en inglés *brand image*, es la percepción del público, de los consumidores, incluyendo valores positivos y negativos de la marca de un producto o el nombre de una empresa”.

Según Adamovsky (2006) define imagen como el resultado de diversas percepciones u opiniones:

La imagen se configura como resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores sobre la marca. La opinión formada tendrá un valor afectivo y sentimental que denotará atracción o rechazo y podrá servir como marco de referencia en el momento de compra. La imagen de marca forma parte del capital intangible de toda organización y puede convertirse en uno de los elementos de mayor valor de la compañía (<http://goo.gl/6u5luX>).

Keller, en su libro *Strategic Brand Management*, resume definiéndola como “la percepción que el consumidor tiene de una marca en su memoria” (1998, p. 51). Dicha percepción se basa en asociaciones y otras informaciones relacionadas con la marca, que recogen el significado de ella.

Los vínculos de la marca vienen en distintas formas y pueden reflejar características del producto o aspectos independientes del mismo. En líneas generales, “una imagen de marca positiva se crea por programas de mercadeo que enlazan asociaciones únicas, favorables y fuertes de la marca en la memoria del consumidor” (Keller, 1998, p. 51).

Como dice Pere Soler en su libro *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas* (1997):

El estudio de imagen es una de las bases para el posicionamiento del producto, para saber dónde estamos, ya que mediante este estudio se busca averiguar cómo son vistos por el consumidor los diferentes productos y marcas y define el valor moral o afectivo que tienen entre el público las marcas que están en el mercado y no se puede iniciar ninguna campaña publicitaria sin disponer de un buen estudio de la imagen (p. 28).

A continuación se presenta un cuadro para definir lo que permite conocer un estudio de imagen:

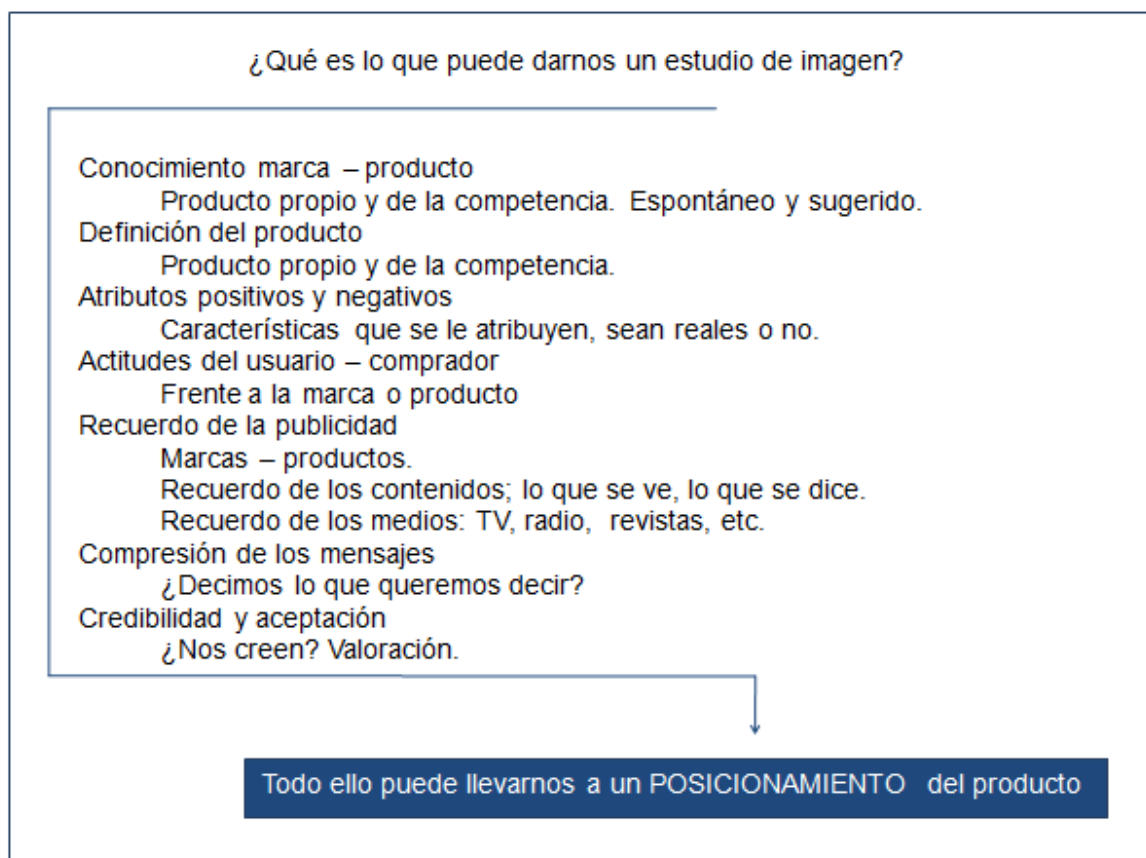


Figura N°5. Estudio de la imagen marca-producto. Fuente: Soler, P. *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. (1997, p. 38).

Este estudio representa el primer paso para la elaboración de una estrategia de marca, según lo expone Mariotti, puesto que éste nos dice: “qué problemas tiene, en

qué está fuerte y por tanto no necesita cuidados y en qué está débil y necesita tratamiento” (citado por Soler, 1997, p. 36).

El segundo paso es determinar cuáles son las estrategias de la compañía y en qué deberán consistir sus esfuerzos de marketing, en especial con respecto a las marcas y el *branding*.

El tercer paso es decidir qué es lo que quiere que signifique y transmita su marca, y si puede lograrlo, dados los resultados y las decisiones de los pasos precedentes.

A partir de aquí se debe desarrollar la estrategia específica, la imagen de marca que se desea transmitir y establecer el carácter o personalidad que se desea que tenga la marca (Mariotti, 2001).

2.7 Posicionamiento

Según Soler (1997), “el posicionamiento no es otra cosa que la personalidad del producto, la imagen que tiene en el mercado, el cual se hace en función de los atributos más significativos del producto” (p. 39).

Para Ries y Trout (1997), el posicionamiento inicia con un producto, servicio, una organización, o incluso una persona. “Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con las mente de los clientes; es decir, cómo se ubica en la mente de éstos” (1997, p. 3).

“El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supercomunicada” (Ries y Trout, 1997, p. 3).

2.7.1 Tipos de Posicionamiento

Existen varios tipos de posicionamiento y Mariotti (2001) los señala de la siguiente manera:

- Posicionamiento de valor: se utiliza en marcas que se encuentran lejos de los indicadores de precios más bajos, pero que les gustaría convencer a los consumidores de que tienen un cociente elevado en relación de características de precio.
- Posicionamiento comparativo: existe cuando una marca trata de convencer a un consumidor de ser una mejor opción con respecto a otra marca o conjuntos de marcas comparables.
- Posicionamiento de atributo único: una marca utiliza un atributo específico o único para distinguirse ante el consumidor o para hacer que éste la elija por encima de otras marcas alternativas que pueden tener el mismo atributo o carecer de él.
- Posicionamiento con un atributo sin importancia: en este caso la marca reclama superioridad con base en un atributo que carece de significación o que en realidad carece de importancia con respecto a un punto de vista objetivo. Este tipo de posicionamiento en verdad funciona bien en aplicaciones de la vida real.
- Posicionamiento por fama o celebridad: en este caso la marca se posiciona estando en conexión con un evento, una persona o algo o alguien famoso, como en los casos de una celebridad o un evento deportivo importante, etc. (p. 66).

2.7.2 Objetivos del Posicionamiento

Lo que se busca a la hora de realizar un estudio de posicionamiento es:

- “Preguntarse quién es el consumidor meta” (Aguilera, 2004, p.30).

- Conocer “cuáles son las necesidades o los deseos de los consumidores” (Soler, 1997, p. 41).
- “Definir a la competencia y sobre todo el elemento diferencial que tiene una marca con respecto a otras” (Soler, 1997, p. 41).
- Identificar “cuáles son las actitudes y conocimientos de los consumidores sobre nuestra marca en comparación con los de la competencia y a partir de aquí saber si satisfacen estos productos las necesidades reales o deseos ideales del consumidor” (Soler, 1997, p. 41).

Luego de este estudio se debe analizar “cuál es el lugar que se debería ocupar en el mercado y el posicionamiento ideal, para finalizar decidiendo cómo se logrará ese posicionamiento ideal” (Soler, 1997, p. 39).

Según Mariotti (2001), una marca bien elegida y con un buen posicionamiento puede beneficiar en gran medida al fabricante. Estas tienen la virtud de ayudar a que el consumidor identifique en su producto quién es o lo que quiere ser. Además sirven de enlace para asociar el empaque con el producto como tal; y al diferenciar e identificar al producto de los demás de la competencia.

Esto trae beneficios como: “contar con precios elevados, utilidades mayores, compras repetidas y una ventaja en ventas sobre los competidores, cuando el comprador se enfrenta a decisiones ajustadas y decide por la marca propia” (Mariotti, 2001, p. 68).

Si las estrategias y tácticas del posicionamiento se aplican a la promoción de un producto, ¿por qué no usarlas para la promoción de una persona? , y ver si funcionan en su desarrollo profesional.

2.7.3 Posicionamiento de uno mismo

“¿Quién es usted? ¿Cuál es su posición en la vida? ¿Puede resumir su posición en un solo concepto? Luego, ¿Puede servirse de su carrera para establecer y explotar tal posición?” (Ries y Trout, 1997, p. 224), son algunas interrogantes que plantean los autores con respecto al posicionamiento de una persona.

La mayoría de las personas no pueden responder a tales preguntas o no son lo suficientemente capaces para definir un concepto sobre sí mismas. Algunas esperan que otros lo hagan por ellas.

Ries y Trout (1997), plantean cinco puntos a tomar en consideración a la hora de posicionarse uno mismo:

1. Cometa errores: todo lo que vale la pena hacer, vale la pena hacerlo mal. Si no valiera la pena, no se intentaría.
2. Cerciórese de que lleva un nombre idóneo: la ley concede el derecho de adoptar cualquier nombre que se desea, con tal de que no se intente defraudar o engañar.
3. Evite la trampa del anonimato: muchos hombres de negocios, caen víctima de la "inicialitis" tanto personal como corporativamente. Solo se puede dar el lujo de proceder de esta forma, si todo el mundo sabe quién es. Si se está ascendiendo, si se trata de plasmar un nombre en la mente de las gerencias, requiere de un nombre, no de un grupo de iniciales.
4. Evite la trampa de la expansión de línea: cuando se le añade "Junior" al nombre de su hijo, no le está haciendo ningún favor. Su hijo merece una identidad.
5. Encuentre un caballo que montar: el secreto del éxito, consiste en encontrar un caballo en el que cabalgar: se basa más en lo que los demás pueden hacer por uno, que en lo que uno puede hacer por sí mismo.

- El primer caballo que cabalgar es la empresa donde se trabaja: si su empresa no va a ninguna parte, búsquese otra.
- El segundo caballo que montar es su jefe: pregúntese también si se dirige a alguna parte o quién es él. Busque siempre la persona más lista, brillante y competente que pueda encontrar. Si su jefe va escalando posiciones, es probable que usted también lo haga.
- El tercer caballo que montar es un amigo. La mayor parte de los grandes avances que tiene una persona, se debe a que algún amigo lo recomendó. Cuantos más amigos profesionales haga fuera de la empresa, más probabilidad hay de que consiga algún trabajo bien remunerado.
- El cuarto caballo que montar, es una idea: todo el mundo sabe que una idea puede llevarlo a la cima con mayor rapidez que ninguna otra cosa. Pero la gente suele esperar demasiado de una idea. Para, montar este caballo, hay que estar dispuesto a exponerse al ridículo y a la controversia.
- El quinto caballo a cabalgar es la fe: la fe en los demás y en sus ideas. La importancia de salir de uno mismo, de encontrar la fortuna fuera, queda para los hombres que han sido un fracaso la mayor parte de su vida.
- El sexto caballo a cabalgar es uno mismo: es posible tener éxito en los negocios o en la vida por uno mismo, aunque no es fácil, los negocios, al igual que la vida son una actividad social, y tienen tanto de cooperación como de competencia (pp. 224-234).

2.8 Antecedentes de la investigación

Cada uno de los pasos que implicó el arqueo bibliográfico relacionado con la temática de la investigación, significó una contribución importante para comprender el contexto organizacional y el desenvolvimiento del individuo dentro de él. Los hallazgos que se describen a continuación sirven como un primer paso para acercarse al análisis del desarrollo de la marca personal y empresarial de gerentes venezolanos en una organización, para eventualmente entender las percepciones que poseen con respecto a este concepto.

Se examinaron cuatro (4) Tesis de Especialización, diez (10) Tesis de Maestría, tres (3) Tesis Doctorales y siete (7) trabajos de investigación en red. Para la presente investigación se seleccionaron seis (6) estudios que se consideran de gran valor teórico y metodológico para el proyecto.

- Andrés del Toro Acosta (España, 2015), como proyecto final de doctorado, realizó un estudio para analizar la marca personal en plataformas digitales, titulado: *“Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión”*. El principal objetivo de su investigación fue profundizar en el concepto de marca personal y, junto a ello, evaluar el impacto de los medios sociales digitales en las organizaciones e individuos. Todo esto, con el fin último de proponer un modelo científicamente respaldado de gestión de la marca personal a través de las plataformas digitales (Del Toro, 2015).

Para lograr su objetivo general, se planteó en primer lugar, definir claramente los conceptos de marca personal, debido a la notoriedad que ha generado este término actualmente en el campo corporativo. Buscó además, las implicaciones de la marca personal en el mercado laboral actual y sus miras hacia el futuro. Así mismo, evaluó la vinculación entre la marca personal y el fenómeno de las plataformas digitales (Del Toro, 2015).

Para llevar a cabo la investigación realizó un trabajo de campo a través de la aplicación de la metodología Delphi en un grupo de expertos. El objetivo de este método fue recoger de manera cualitativa la experiencia personal de profesionales destacados y sus percepciones relativas a la marca personal y los medios sociales digitales. Además de emplear grupos de debate, estudio y análisis de casos de éxitos anteriores (Del Toro, 2015).

Una vez obtenidos los resultados, Del Toro (2015) pudo concluir primeramente que el concepto de marca personal, tiene sus orígenes en ámbitos propiamente organizacionales, que implica el posicionamiento, la diferenciación y los valores que una persona proyecta y construye en su entorno a través de sus interacciones. En segundo lugar, “la marca personal se postula como una alternativa para la generación de oportunidades ante las circunstancias laborales existentes y las demandas de cualquier profesional” (p. 15).

También observó la gran magnitud y sinergia que posee la gestión de la marca personal con el fenómeno de las plataformas sociales. Por otro lado, el autor puso de relieve el importante rol de la conversación y del intercambio de información relativa a las organizaciones. Además, “la importancia del contenido ofrecido por las organizaciones ha quedado evidenciada la nueva magnitud y acogida que recibe la gestión de la marca personal con el auge de las plataformas digitales” (Del Toror, 2015. p. 16).

El modelo de gestión propuesto por el investigador, denominado: *Ciclo estratégico de marca personal digital*, configura perfectamente los pasos más eficaces a seguir para la marca personal que se desea proyectar. El valor de este trabajo reside en la importancia de orientar y ayudar a profesionales a enfrentar retos en los cuales intervienen la gestión de su identidad, tanto en entornos digitales como organizacionales.

- La tesis doctoral de Javier Zamora (España, 2014), titulada: “*La Gestión de la Marca Personal Deportiva: Hacia la profesionalización de un sector de futuro*”, pretende mostrar un perfil profesional con una metodología eficaz para cualquier Marca Personal Deportiva. Haciendo especial énfasis en deportistas desprovistos de subvenciones económicas y herramientas para la gestión de su propia marca personal (Zamora, 2014).

El objetivo general de la investigación de Zamora (2014), “recae en la consecución de un modelo y perfil que ayude a los deportistas a gestionar su marca personal desde diferentes ámbitos de actuación” (p. 5). Para lograr su objetivo global, se planteó desarrollar una metodología de gestión para cualquier marca personal en el ámbito deportivo; así como también realizar un ejercicio que señale los retos a futuro en el campo de la gestión de la marca personal de los deportistas.

El trabajo de campo lo desarrolló a partir de dos etapas. “La primera etapa cuantitativa se basó en una encuesta a través de una entrevista telefónica, en esta fase se han desarrollado dos modelos de cuestionario dirigidos a dos figuras profesionales” (Zamora, 2014. p. 9).

Una vez superada la etapa cuantitativa que arrojó diez conclusiones sobre la realidad profesional en la gestión de la marca personal deportiva, se procedió a la segunda etapa de contraste formada por una entrevista en profundidad con catorce expertos (Zamora, 2014).

Zamora (2014), concluye su investigación mencionando que el futuro del deportista debe ser uno de los principales elementos a desarrollar en la gestión de su marca personal. Usualmente le dan poca importancia al valor académico, haciendo más hincapié en el éxito deportivo.

“Así, si se construye una marca personal deportiva de futuro, que comience desde el presente a trabajar en ella, que dote al deportista de herramientas y conocimientos, a la vez que se prepara para su nueva identidad fuera del deporte” (Zamora, 2014. p.38).

Esta investigación sirve como una referencia para la construcción de una marca personal en el entorno o ámbito organizacional, partiendo de puntos

importantes como la comunicación; el diseño de un plan estratégico a futuro; objetivos concretos y el desarrollo de herramientas potenciales.

- Karina Gabriela Ramírez (Monterrey, 2013), para obtener el grado de Maestría en Ciencias de la Comunicación, presentó un proyecto titulado: *“El uso de la creatividad en el desbloqueo de las ideas limitantes para el desarrollo del Branding Personal en los jóvenes de la Universidad Autónoma de Nuevo León”*, el cual busca evaluar el uso de la creatividad en el desbloqueo de las ideas limitantes desde un punto de vista comunicacional, con el propósito de desarrollar un *Branding Personal*.

El estudio de Ramírez (2013), es de carácter cualitativo y de tipo descriptivo. Se enfocó en analizar las conductas que de una u otra forma limitaban el desarrollo personal y profesional de la persona y cómo se ve afectada su creatividad. Para ello, entrevistó a diversos profesionales expertos en áreas como: psicología, *branding*, comunicaciones y recursos humanos; con el objetivo de profundizar en el tema.

Tomó como referente una muestra de treinta y siete (37) estudiantes de la Facultad de Artes Visuales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, los cuales fueron encuestados en relación a lo que conocían y entendían por *Branding Personal*.

A través de los resultados obtenidos, elaboró una serie de talleres con técnicas de desarrollo del pensamiento creativo, utilizando como muestra seis alumnos de la misma facultad. Determinó que “un estudiante cuenta con mayor capacidad creatividad de desarrollar un *Branding Personal* eficaz cuando tiene una mayor capacidad creativa y por ende menor exposición a ideas limitantes” (Ramírez, 2013. p. iii).

La investigación de esta profesional de las ciencias de la comunicación, es de gran importancia para el desarrollo de esta investigación debido a que, aborda la concepción de la marca personal desde otra perspectiva, que permite analizar de mejor manera el entorno y las limitantes que se le presentan a los individuos a la hora que quieren impulsar sus propio *Branding Personal*.

- La investigación de la Fundación Madrid por la Excelencia (España, 2011): “*Personal Branding: hacia la excelencia y empleabilidad por la marca personal*”, presenta de una forma amplia la visión de la marca personal y empresarial en las organizaciones actuales desde el punto de vista de diversos autores. Muestra el desarrollo de la marca/persona desde su inicio, explicando su conceptualización y las acciones a seguir para generar el impacto organizacional adecuado. Explica de una forma muy específica el por qué es importante conocerse a sí mismo, cómo proyectar la imagen deseada, de qué forma convertir el curriculum en un portafolio y cómo pasar de la idea a la acción.

En conclusión, esta investigación concibe un aporte académico y profesional al área de las comunicaciones y desarrollo organizacional, además de contribuir a la mejora del concepto de marca personal y empresarial poco usado en Venezuela. Conjuntamente, cumple con el propósito de ser un material bibliográfico que sirve de soporte para explicar diversos puntos a tratar en el presente proyecto.

- Luis Guillermo Torres, en su proyecto final para la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina, 2011), titulado: “*Propuesta de un plan de marketing para una marca personal*”, identifica los elementos de un plan de marketing aplicado hacia el individuo, siguiendo las siguientes líneas de investigación: Marketing, Desarrollo Organizacional, Desarrollo Individual y Comunicaciones Empresariales.

A partir de la identidad y los perfiles competitivos de la muestra seleccionada define diversas herramientas para plantear los lineamientos y necesidades básicas para transformar la identidad de una persona en una marca personal y empresarial. Esta investigación muestra cómo se convierte una identidad en una marca y hacerla perdurable en el tiempo si se usa de la forma adecuada. Brinda una excelente visión de lo que es “diferenciación personal” y cómo se alcanza; los pasos para la persecución de la marca/persona y la importancia de esta modalidad de marketing en la vida.

La investigación de Torres es de tipo descriptiva, “en su mayoría documental de conceptos básicos de marketing e historia del mismo” (Torres, 2011: p. 4). Los resultados demostraron la importancia del marketing personal para la formulación de objetivos personales y profesionales para cualquier individuo; así como también resaltar la “diferenciación personal” como una necesidad del ser humano que busca ocupar en los diferentes entornos de la vida: la sociedad, la familia, el trabajo, etc.; y no ser uno más.

- Mayra García y Ricardo Petit, especialistas en desarrollo organizacional, en su trabajo de grado titulado: *“Intervención en desarrollo organizacional orientada a fortalecer los mecanismos de comunicación formal y las relaciones sociales”*, después de realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Grupo Speed Transport Service, ubicada en el Distrito Capital, durante el año 2010, obtuvieron resultados que señalaban grandes problemas en los canales de comunicación que tenía la empresa que afectaban las relaciones personales de todos los trabajadores.

A raíz de esta problemática de carácter interna, se plantearon fortalecer la comunicación efectiva y las relaciones sociales de la organización. ¿Cómo iban a lograr esto?, se plantearon tres objetivos específicos: sensibilizar a los

empleados del grupo; capacitar al personal de la empresa sobre los principios de la comunicación efectiva que favorecerían las relaciones personales, y por último, evaluar la efectividad de la intervención.

El proyecto fue abordado como un estudio de campo, con una población conformada por veinte empleados, quienes participaron en la intervención y en las actividades planificadas.

Abordaron la fase de intervención organizacional, “la cual consiste en una serie de acciones o hechos secuenciales planificados, cuyo único fin es ayudar a la compañía a mejorar su eficiencia” (Garrido; Petit; 2010. p. ix).

Según las conclusiones de García y Petit, es lamentable como muchas organizaciones no han aceptado la inclusión de las comunicaciones como pieza fundamental para el logro de los objetivos (2010). Sin comunicación la empresa obtiene como resultados problemas en las relaciones sociales de los individuos, como apunta Jablin citado por Esteinuo (1998) “se tiene que ver a la organización como redes de canales de comunicación grupal”.

Por esa razón, las relaciones interpersonales en una compañía pueden verse afectadas cuando no existe comunicación. Recordemos que el diálogo fluido ocurre cuando el proceso de comunicación se da de forma correcta.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Marca Personal

3.1.1 Contexto actual

La Globalización 3.0, que abarca lo que va de siglo XXI, de la noche a la mañana, el poder pasa de las empresas al individuo que posee el capital del conocimiento, y éste es el que tiene la capacidad para colaborar y competir. Casado (2011), comenta que:

El valor de lo intangible vapulea al de los recursos propios y el valor de los países y empresa comienza a medirse por neuronas. Además, esta globalización hace posible que mucha más gente entre en juego, apareciendo un arco iris humano muy diverso. El mundo pierde su textura y su solidez y se transforma en un líquido capaz de conducir la energía de la empresa de manera electrizante por los mercados (p. 28).

“En el último cuarto del siglo pasado, las relaciones entre las empresas y los profesionales han ido sufriendo una transformación tan gradual que apenas nos hemos dado cuenta. El viejo vínculo entre el empresario y el empleado ha ido diluyéndose” (Pérez, 2011, pp. 36-37).

Los avances tecnológicos han llegado para quedarse, y en la medida que avanzan el hombre de adaptarse a los distintos cambios del mundo. En esta situación, qué debe preguntarse cada trabajador. “¿Qué debo hacer hoy para seguir teniendo mañana valor como profesional?”

El autor expone que “hay que dejar de hablar de carrera profesional, de empleados y de compromiso (unilateral) y debemos empezar a hablar de proyectos y estrategias personales y profesionales” (Pérez, 2011, pp. 36-37).

Ahora cada persona debe ser capaz de diseñar, desarrollar y gestionar su propio plan estratégico profesional. “Mi consejo, (...), es que cada uno de nosotros debe comenzar a cultivar su mejor tesoro, su marca personal, y convertirse en un profesional intocable” (Casado, 2011, p. 29).

La necesidad de sobresalir y obtener reconocimiento forma parte del ser humano. La tendencia a sobresalir y diferenciarse para sobrevivir y progresar es tan vieja como el hombre. Sin embargo, hasta hoy no se había establecido un método que tuviese en cuenta todos los factores que influyen en la forma en dejar una huella en el entorno (Pérez, 2011). El autor explica que:

Lo que aporta el posicionamiento de la marca personal es una metodología, una forma de gestionar de forma planificada la percepción que queremos dejar en los demás. No se trata de inventar algo nuevo sino de recuperar lo que conocemos y aplicarlo de una forma científica. La idea de agrupar todas estas herramientas bajo el concepto de marca personal proporciona una imagen compacta que da consistencia al programa (ob. cit.).

Esto ha convertido a cada individuo en el responsable de la definición de sus propias estrategias de comunicación y mercadeo. “Hasta ahora, los sistemas de autodesarrollo o de crecimiento personal solo habían establecido enfoques parciales del problema. Muchos de los sistemas de desarrollo personal o profesional, que han surgido en las últimas décadas, se han centrado más en la forma que en el fondo” (ob. cit.).

El posicionamiento de la marca personal o reputación, como el yin y el yang, debe considerarse en conjunto. La persona y la marca no son elementos independientes. De esa forma, entenderemos que lo que hay detrás de todo esto es la intención de devolver el papel protagonista a las personas. Se trata de ayudar a los individuos a dejar una huella, una marca positiva en su entorno. En definitiva, de diseñar estrategias personales que eviten que tengamos que depender de las decisiones de otras personas o lo que es lo mismo, para que no nos convirtamos en la marca de otros (p.38).

Por lo tanto, es fácil entender que el posicionamiento de la marca personal un concepto muy potente que toma elementos de la psicología, el mercadeo, la gestión de empresas y proyectos, la comunicación y, sobre todo, del puro sentido común y la sabiduría acumulada durante siglos (ob. cit.).

3.1.2 Marca Personal

Cuando los expertos en marcas en las organizaciones hablan de posicionamiento lo que están diciendo es que quieren que el mercado establezca una conexión mental determinada con su producto o servicio. Pues eso mismo es lo que la marca personal puede conseguir con los individuos (Madrid Excelente, 2011, p. 39).

El propósito de la marca personal es el de ayudar a los profesionales a ocupar un lugar en la mente de otras personas. Pretende conseguir identificar y comunicar aquello que hace valioso, útil y fiable a un individuo para que lo perciban como la persona o profesional con quién merece la pena estar o trabajar (ob. cit.).

“El objetivo final de la marca personal es que consideren que alguien es la mejor opción y que finalmente lo elijan. Tener una marca personal bien situada y valorada aumenta las posibilidades de éxito en situaciones en las que debe ser escogida entre varias opciones” (ob. cit.). Es aplicable, por ejemplo, en una entrevista de trabajo, en una evaluación anual o incluso en situaciones más personales.

En el fondo, se trata de aprender a vender lo que se sabe hacer y no para venderse a sí mismo. “Porque cuando la persona se vende, en realidad, lo que está haciendo es delegar sus principios a otros, ceder parcelas de libertad a cambio de algo. Pero eso, a su vez, va difuminando lo que eres, va debilitando tu huella, tu marca” (ob. cit.).

“Lo importante no es lo que dices que eres sino la huella, la marca que dejas en otros” (ob. cit.).

Por esa razón, el auténtico valor de la marca no lo da la persona sino los que la rodean, aquellos en los que influyen. Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), plantea varias definiciones de marca personal, éstas son algunas:

- Es la idea poderosa y clara que viene a la mente cuando otra persona piensa en ti.
- Es la idea que los demás tienen de nosotros, la huella que hemos dejado en su mente.
- Es la forma en que gestionas y comunicas tus auténticos valores, creencias, sentimientos, habilidades, pasiones y talento, los sentimientos que provocas y la forma en la que eres percibido.
- Es aquello en lo que destacas: valores, habilidades, acciones que los demás asocian contigo.
- Pero hay que distinguir entre *branding personal* y marca personal. El primero es el proceso de definición, desarrollo y mantenimiento de un posicionamiento. Lo segundo es el resultado de ese proceso. Por lo tanto, para que los profesionales triunfen en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, han de ser eficaces desarrollando una marca propia. “En otras palabras, debemos descubrir: ¿quiénes somos? ¿Qué sabemos hacer? ¿Qué ofrecemos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué defendemos? ¿Cómo mostramos todo eso al mundo exterior? (p.37).

Para Deckers y Lacy (2013), una marca “es cuando nos referimos al hecho de crear el tipo de respuesta emocional que queramos que sienta la gente cuando escuche nuestro nombre, nos vea en internet o nos encuentre en la vida real” (p. 24).

Cuando estos autores hablan de crear un tipo de respuesta emocional no se refieren a inventar algo que no son. “Hablamos de nuestra personalidad, voz, intereses y costumbres: todo lo que queramos que conozcan otras personas de las

cosas que decimos. Todo esto debe encajar dentro de nuestra marca personal” (Deckers y Lacy, 2013, p. 24).

3.1.3 Principios básicos de la marca personal

Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), suele utilizar una regla que denominó la “fórmula del reconocimiento”. En ella se combinan tres elementos:

1. Relevancia:

Se debe tener algo realmente útil que ofrecer. La relevancia implica que para crear una marca personal se debe, ante todo, ser útil, satisfacer una necesidad y hacerlo bien. A pesar de lo que se piensa, el posicionamiento de la marca o la gestión de marcas, personales o comerciales, no es vender humo. Si detrás de una marca no hay un beneficio real, ésta durará muy poco.

2. Confianza:

Debes conseguir ser fiable. Pero eso no es suficiente. Vivimos en un mundo en el que hay muchas personas capaces de satisfacer una necesidad o realizar un trabajo. Lo importante es ganarse la confianza, una buena reputación de profesional consistente y eficaz. Eso nos hace valiosos y aumenta las probabilidades de ser elegidos en un mercado competitivo y homogéneo.

3. Notoriedad.

Debes aparecer en todos los foros en los que estén tus posibles clientes. Pero, aun así, eso no basta. De nada sirve ser útil y fiable si nadie te conoce. Es necesario darse a conocer y contar a todo el mundo lo que podemos ofrecer. Debemos ser notorios, ocupar un lugar en la mente de quienes puedan necesitarnos (jefes, clientes, amigos, familia, colaboradores, entre otros). (p. 52).

3.1.3.1 ADN de la marca personal

El autor también suele emplear el acrónimo “ADN” para explicar el proceso de desarrollo de la marca personal. “Es una forma metafórica de decir que la marca personal es algo que define lo que somos” (Madrid Excelente, 2011, p. 49):

- Se trata de Analizar. Pero también de ser auténtico. Una marca fuerte, personal o de cualquier otro tipo no puede basarse en la mentira o en la falsedad.
- Se trata de ser Diferente. no implica ser extravagante o extraño sino destacar por ser mejor que los demás. La mejor forma de competir personal o profesionalmente es siendo más eficaz, más fiable o teniendo unos valores más sólidos que el resto.
- Se trata de ser Notorio. Hay que contar al mundo que somos buenos en algo. Algunos pueden considerarlo como egocentrismo o egoísmo. Creo que el egoísmo es lo contrario, no hacer partícipes a los demás de tu talento. (p. 49)

3.1.4 Virtudes de la marca personal

Lo mejor de la marca personal es que hace a todos únicos. Cualquier persona es capaz de combinar su formación, su experiencia, sus recursos o su forma de ser para crear algo singular y útil para otros (Madrid Excelente, 2011). Sin embargo, el autor menciona tres factores fundamentales para una marca personal:

1. Eficacia y competencia. Ser capaces de ofrecer algo útil a nuestro entorno.
2. Coherencia. Consistencia y persistencia. Te hace fiable, creíble y valioso.

3. Autenticidad e Integridad. La marca personal más fuerte es aquella que defiende valores a pesar de las circunstancias (p. 60).

“Esas características son aplicables desde el presidente de la mayor empresa del país, hasta la persona que contratan para limpieza. No dependen de la formación o de los conocimientos sino de la propia persona. En todos los casos es posible desarrollar una marca personal” (ob. cit.)

3.1.5 Pasos para crear una marca personal

Los expertos norteamericanos señalan que la marca personal no se crea, se descubre, se desvela o se desentierra. El objetivo del posicionamiento de la marca personal es conseguir que se pueda controlar ese proceso en lugar de dejar que se descontrola. Si no se descubre y gestiona, otros lo harán (Madrid Excelente, 2011).

Lo más importante es el autoanálisis, trabajo y persistencia. “Crear una marca personal consiste en asumir el control de los procesos que influyen en la forma en que los demás te perciben y gestionarlos estratégicamente para ayudar a conseguir los objetivos” (ob. cit.).

La aplicación de todo ello sigue un proceso bastante lógico y de sentido común. Pérez (ob. cit.), lo resume en trece pasos en primera persona:

1. Definición del ámbito de posicionamiento (para qué).

¿En qué entorno quieres posicionarte? ¿Qué posicionamiento quieres conseguir? ¿En el empleo actual? ¿Cómo experto? ¿Cómo es la imagen de marca de tu empresa? Definir el ámbito en el que se quiere desarrollar el proyecto profesional. ¿Por cuenta propia o ajena? ¿Quieres ascender en una multinacional o convertirte en un experto de reconocido prestigio? ¿Aspiras a ser valorada como una profesional con la que hay que contar a pesar de los prejuicios de género? ¿Deseas tener esa profesión con la que sueñas aunque

no tenga nada que ver con tu historia académica? Es importantísimo centrar el territorio en el que se va a situar porque las herramientas, recursos y la forma de actuar van a ser diferentes. Si no se define el nicho con claridad y de la forma más precisa posible, se pierden muchas oportunidades al tratar de llegar a todo.

2. Identidad (quién).

En segundo lugar se debe definir cuál es el rol o el papel personal y profesional. Nos hemos acostumbrado a ser lo que otros (padres, políticos, educadores, entorno, entre otros) quieren que seamos, y hemos acabado asumiendo que somos lo que dice nuestra tarjeta de visita o una descripción del puesto de trabajo. Mujeres, mayores, jóvenes, albañiles, licenciados, perdedores, entre otros, nos pasamos la vida interpretando papeles que no nos corresponden o que sólo son definiciones parciales de lo que somos. Para poder elaborar un proyecto profesional debemos ver más allá y reflexionar sobre todos los papeles que nos toca interpretar y las cualidades que se asocian con ellos.

3. Motivación y valores (por qué).

¿Qué es lo que te mueve? Si no hay una razón sostenible que haga ponerte en marcha, la estrategia estará destinada a fracasar. No es lo mismo un motivo como un despido que una motivación como la de disfrutar haciendo lo que te gusta. Por eso, es fundamental descubrir aquello que apasiona a la persona. También se debe tener muy claro los límites a los que no se está dispuesto a tolerar que se traspasen o el precio que estamos dispuestos a pagar para alcanzar esos objetivos. Sin una definición clara de las prioridades sólo generaremos desconfianza.

4. Establecimiento de objetivos. Definir qué es lo que queremos conseguir.

Un ascenso, una vida más tranquila, más prestigio, un empleo, ser reconocidos como los expertos en alguna materia. ¿Qué meta pretendes alcanzar con ese posicionamiento? ¿Un ascenso? ¿Una reputación como especialista? Es imprescindible tener un destino, una meta ambiciosa pero realista. La función

de ese objetivo será la de ser guía. Mantener a la persona centrada y de esta forma evita la pérdida de recursos (tiempo, dinero, entre otros). A partir del análisis se estudian diferentes opciones y se comienza a diseñar el posicionamiento personal o profesional. Analizar cuál es el punto de partida, cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, aquello que se necesita, recursos, etc.

5. Definición de oferta profesional.

¿Qué puedo ofrecer? ¿Qué me hace útil y relevante? ¿Qué consigue mi cliente al seleccionarme? ¿Cómo se beneficia mi empresa, cliente o entorno de mis cualidades? No se trata de hacer una lista de características (currículo) sino de beneficios (lo que otro puede conseguir si me elige). Diseñar nuestro producto. Identificar aquello que nos gusta y que podemos y sabemos hacer y convertirlo en una contribución valiosa para los demás.

6. Posicionamiento.

Se debe ocupar un lugar en la mente de quienes has definido que serán los clientes (empleadores, jefes, colegas, colaboradores, entre otros). No se trata de cambiar o de ser otra persona sino de conocer la forma en que otros te perciben y encontrar el sitio en el que encajes mejor. También es muy importante que ser capaz de generar confianza, de nada sirve ser muy bueno si nadie confía en ti. Para transmitir credibilidad se puede lograr de dos maneras, comportándose de forma coherente a lo largo del tiempo y en segundo lugar, dando muestras, conseguir que otros hablen de ti.

7. Descubrir y gestionar las percepciones.

8. Debemos saber cómo nos están percibiendo y hacer los ajustes necesarios basándonos en la autenticidad.

9. Generación de confianza.

¿Por qué tendrían que confiar en mí? ¿Cómo pruebo que lo que digo es cierto?
¿Qué herramientas tengo para demostrar que no me estoy marcando un farol?

10. Diferenciación.

Cuando se habla de marca siempre suele aparecer el concepto de diferenciación. No se trata de ser raro o extravagante sino de ser percibido como alguien que se distingue por hacer las cosas mejor. Ese es el elemento que marca la diferencia.

11. Visibilidad.

Una vez superadas las etapas anteriores, aunque este es un ciclo de mejora continua que nunca acaba, es muy sencillo hacerse visible. Una vez que se sabe lo que se puede ofrecer y la forma en la que se quiere transmitir, se deben utilizar todas las herramientas de visibilidad a nuestro alcance: la red, relaciones personales, artículos, diarios digitales, libros, entre otros. Es el momento de utilizar todas las herramientas y medios que hay al alcance. Hay tres niveles de comunicación de tu posicionamiento:

- Corto alcance: Se trata de las relaciones personales directas, las redes sociales o simplemente una con el jefe o colegas.
- Medio alcance: Son las conferencias, charlas, presentaciones o cualquier forma de dirigirse a un grupo de personas, tanto dentro de una empresa como fuera de ella.
- Largo alcance. Es la gran herramienta de visibilidad y lo que ha cambiado todo. Es la Red (diarios, redes sociales, vídeos, herramientas 2.0, etc.) pero también son artículos en prensa, libros, aparición en medios, entre otros. Es el todo y su finalidad es posicionar a un nivel global.

12. Elaborar una estrategia.

Juntar todas las piezas, fijar un calendario y ponerlo en marcha.

13. Control y mantenimiento.

Los planes pueden funcionar o no, por eso se deben ir ajustando sobre la marcha. Por lo tanto, se trata de ir de dentro hacia fuera, de la identidad, valores y creencias al entorno. Se trata de identificar los recursos propios y ajenos (familia, dinero, tiempo, mentores, energía, etc.) y combinarlos para crear algo que tenga valor para otros, tu producto, tu oferta profesional. (p. 53-58).

3.1.6 Pro y contra de tener una marca personal

La marca personal convierte al individuo en un referente en su entorno, se trata de ser la persona que otros miran. Siempre se puede dejar una huella, aunque sea en un ámbito pequeño, y ahí está lo positivo y lo negativo.

Se supone que las personas, que abanderan una marca, están en el ojo del huracán y cualquier movimiento es mirado con lupa. En algunos casos, supone la pérdida de anonimato. Por eso, poca gente está dispuesta a asumir este reto (Madrid Excelente, 2011).

Lo positivo es que vas a ser valorado, querido y deseado por quienes necesitan lo que ofreces, sintonizan contigo y confían en ti. Por cierto, es importante destacar que una marca personal no puede ni debe gustar a todos. Si tratas de ser todo para todos, no serás nada para nadie. Lo negativo es que la marca personal es una carrera de fondo y no puedes permitirte errores. Un fallo, en especial una mentira, destruye una marca, personal o comercial (p. 40).

En momentos, la vida pondrá barreras y difíciles decisiones en el camino. Por lo tanto, hay que tener unos valores y un comportamiento coherente, honesto y sólido porque es la única forma de dejar una huella, una marca duradera.

3.1.7 Razones del porqué no hay tantas marcas personales

Es totalmente razonable que para la mayoría de las personas intentar hacer algo para tomar el control de su vida o carrera en lugar de dejarse llevar, no es tarea fácil.

Por eso, Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), ha creado una lista de razones que explicarían por qué el mundo no está lleno de marcas personales fuertes. (El autor las colocó en primera persona):

- No sé para qué sirve
- No tengo un objetivo definido, así que no necesito nada que me ayude a conseguir algo que desconozco.
- (Creo que) no tengo nada valioso o diferente que ofrecer
- No tengo recursos (dinero, tiempo, amigos, autoestima, familia, etc.) para construir una marca personal que mejore la percepción que los demás tienen de mí y aumente mi valor en el mercado.
- No tengo una lista de prioridades (valores) clara, ni creo en nada con suficiente intensidad como para intentar cambiar las cosas. ¿Para qué? Si no tengo un objetivo claro.
- Tengo una lista inmensa de miedos, ideas preconcebidas, creencias negativas y pensamientos apocalípticos sobre lo que ocurriría si..., sobre lo que dirían si...
- No tengo ni idea de cómo me ven los demás, por lo tanto me paso la vida pensando que soy mucho peor (o mejor) de lo que realmente me perciben.
- No tengo ni idea de quién puede estar interesado en lo que yo podría ofrecer. Ni cuanto estarían dispuestos a pagar (me).
- No sé cómo puedo darme a conocer. Conseguir visibilidad es cosa de ricos y famosos.
- No tengo ni idea de cómo diseñar una estrategia para llegar a donde quiero con los recursos escasos de los que dispongo.
- No tengo paciencia, voluntad o interés en salir de esta situación (pp. 43-44).

Excepto en el caso de los recursos materiales, el resto depende del individuo mismo. Creencias, valores, objetivos, voluntad, miedo, entre otros, son cosas que se pueden gestionar.

3.1.8 Mercadeo personal

El mercadeo personal es la utilización de herramientas de visibilidad y notoriedad para dar a conocer el trabajo del hombre y lo que proporciona a su entorno.

“Es la forma de conectar nuestra contribución, lo que somos capaces de ofrecer como personas para satisfacer las necesidades de nuestro entorno (mercado), y al mismo tiempo satisfacer las nuestras” (Madrid Excelente, 2011, p. 45).

“Estamos acostumbrados a hacer cosas y a trabajar, pero eso no es suficiente. Debemos dar a conocer a los demás aquello que sabemos hacer bien y ser reconocidos por ello” (ob. cit.).

El autor explica que en este momento se puede alcanzar la visibilidad, a un bajo costo o incluso, nulo.

Hasta hace pocos años solo podíamos llegar a nuestro círculo más cercano, en este momento podemos darnos a conocer a todas aquellas personas que puedan estar interesadas en lo que hacemos y ofrecemos. Quizá, por nuestra educación, pensamos que es suficiente con hacer las cosas bien en nuestro trabajo y en nuestra vida personal. Sin embargo, eso no es cierto. Si somos buenos haciendo algo que satisface las necesidades de otras personas, debemos darlo a conocer (ob. cit.).

“¿Qué relación existe entre la marca personal y la mercadología personal? La marca personal es la huella que pretendemos dejar. Es el recuerdo, la percepción que los demás tienen de nosotros” (ob. cit.).

El mercadeo personal es la utilización de herramientas de comunicación y visibilidad para generar la percepción que va a quedar marcada en la mente del entorno.

El mercadeo personal implica el uso de la marca personal en actividades como la publicidad, comunicación, relaciones públicas o los nuevos medios tecnológicos.

3.1.9 Beneficios de la marca personal

La marca personal pretende ayudar al individuo a convertirse en la persona o profesional con el que todos quieren estar o trabajar. Eso significa que van a ser más solicitados o requeridos.

En épocas como esta, la marca personal permite sobresalir, destacar y ser más visible. “Es como cuando en el colegio el profesor preguntaba y siempre había alguno que levantaba la mano. En este caso, esa mano levantada es nuestra propia marca y la mano se levanta sola” (Madrid Excelente, 2011, p. 46).

“El objetivo del posicionamiento de la marca personal es ocupar un lugar de honor en la mente de quienes te conocen. Para conseguirlo, debes realizar un autoanálisis profundo de quién eres, lo que puedes ofrecer y diseñar un plan” (ob. cit.).

El autor (2011) describe todas las ventajas que se obtienen al juntar los elementos antes descritos:

- Controlar tu vida y tu carrera:
 - Ayuda a jugar un papel activo en la carrera y en la vida
 - Cuando se tiene una marca personal (identidad) la vida es mucho más sencilla.
 - Proporciona una nueva forma de pensar y de planificar la carrera profesional.
 - Permite tener el control de la identidad y que no dependa de la suerte, de otras personas o de las circunstancias.
 - Ayuda a gestionar la vida como un proyecto

- Facilita las propias decisiones. Aumenta la autoridad y confianza en la toma de decisiones.
- Diferenciarte y aumentar tu valor:
 - Posiciona y vende bien lo que se hace para conseguir la mayor ventaja posible.
 - Ayuda a construir relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas.
 - Facilita una ventaja competitiva en entornos con exceso de profesionales similares.
 - Permite ser mejor remunerado.
 - Añade percepción de valor a lo que se ofrece o vende.
 - Aumenta el valor en el mercado.
- Facilita las decisiones que los demás tienen que tomar sobre la persona:
 - Una marca ahorra tiempo a los demás para seleccionar porque reduce la necesidad de buscar información.
 - Refuerza el prestigio.
 - Sitúa al individuo en una posición de liderazgo.
 - Permite mantener el puesto en un proceso de reestructuración.
 - Permite ser escogido como profesional de confianza.
 - Asocia con una tendencia y permitirte marcar la pauta.
 - Atrae a las personas adecuadas.
 - Genera credibilidad.
 - Representa un nivel de calidad, consistencia y confianza que ayuda a que las decisiones sean más fáciles.
- Mejora como persona:
 - Es la mejor forma de ayuda a que el individuo sea la mejor versión de sí mismo que pueda ser.
 - Es un método para identificar el valor como ser humano, que sea ampliamente conocido y aumentarlo.

- Aportar más a los demás:
 - No sólo lo beneficia a él mismo sino también a quienes lo rodean (empresa, familia, amigos, entre otros). (pp. 47-48)

3.1.10 Lo que no hace la marca personal

Ocultar la incompetencia. El posicionamiento de la marca personal ayuda a descubrir, utilizar y comunicar las fortalezas. “Si se pretende utilizarlo como herramienta para falsear u ocultar lo que se hace, o dar una imagen falsa de quién eres, habrás destruido tu marca antes de empezar” (Madrid Excelente, 2011, p. 48).

Hacerte famoso. “No se trata de convertirse en una estrella mediática o en un fenómeno de masas sino de convertirse en una persona respetada, reconocida y fiable en lo que hace aunque sea en una pequeña empresa o en un entorno reducido” (ob. cit.).

Conseguir tus objetivos por sí mismo. “El posicionamiento de la marca personal es una herramienta, no una varita mágica. Todo va a depender del uso que le des y del tiempo y esfuerzo que inviertas. Si no vas a hacer nada, la marca no va a surgir sola” (ob. cit.).

3.1.11 Trabas que impiden el posicionamiento de la marca personal

Para Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), las trabas que dificultan el desarrollo de la marca personal son un problema de cultura y de mentalidad. “Desde pequeños nos han acostumbrado a no presumir de nuestros logros. Está mal visto que una persona se ponga una medalla y eso nos impide o nos frena a la hora de intentar hacer buenas cosas” (p. 61).

Por lo tanto, el problema es puramente mental y como tal puede cambiarse si se reconoce el trabajo de quienes hacen las cosas bien. Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011) las explica de la siguiente manera:

- Básicamente el hombre se enfrenta a barreras culturales:

Nos han educado para ocultar nuestras fortalezas, para no destacar. Está mal visto dar a conocer aquello en lo que sobresalimos. Y eso es una terrible equivocación y es absolutamente egoísta. Al ocultar aquello que hacemos bien estamos privando a los demás (empresa, entorno, amigos) de algo útil y beneficioso.

- Pérdida de control:

La marca personal tiene unas fuertes connotaciones de libertad y de responsabilidad individual. Se trata de pensar por uno mismo y no dejar que otros te pongan su marca. Por eso, gran parte del mundo de Recursos Humanos (RRHH) se opone frontalmente a este concepto porque implica que ya no van a poder controlar y clasificar, como entomólogos empresariales, a todos los profesionales. Un profesional no puede reducirse a una descripción del puesto de trabajo o a una matriz de competencias. La marca personal trata de descubrir lo que nos hace únicos, valiosos y singulares en lugar de convertirnos en clones definidos por una prueba (test) de personalidad.

- Desgana y pereza:

Me estoy encontrando con que mucha gente no quiere hacer el esfuerzo que supone: dejar una huella positiva en el entorno. Por eso, han surgido con éxito todo tipo de atajos, trucos y tendencias que proponen una solución fácil para alcanzar el éxito. Programas basura o libros de autoayuda milagrosa que predicán que, si deseas algo con suficiente fuerza, el universo conspirará para que lo consigas, están haciendo mucho daño en lo que respecta a la cultura del esfuerzo. Son justo lo contrario de la marca personal, que implica asumir el

control y la responsabilidad de tu profesión y de tu vida en lugar de dejarla en manos de otros (pp. 61-62).

3.1.12 Momento para crear una marca personal

Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), admite que todos los individuos poseen una marca personal, aunque no lo sepan. “Eso significa que, desde el momento en que conocemos a alguien, ya nos están etiquetando” (p. 62).

Por lo tanto, no se trata tanto de crear una marca personal como de gestionar una marca personal. “Lo peligroso no es que tengas una marca buena o mala sino que no tengas ni idea de cómo te perciben los demás o lo que es peor, que no sepas cómo te percibes tú mismo” (ob. cit.).

El autor señala que el mejor momento para empezar a gestionar tu marca personal es “ahora mismo”. Pero es especialmente urgente en situaciones como las que enumera a continuación:

1. Cuando sientas que no se reconocen tus logros.
2. Cuando los demás estén alcanzando objetivos que te habías propuesto tú.
3. Cuando pienses que has llegado todo lo lejos que puedas, utilizando métodos convencionales.
4. Cuando quieras adquirir una ventaja sobre tus competidores. (p.63)

“En ningún caso depende del contexto social, económico, personal; tiene que ver con la edad, experiencia, género y estudios del individuo” (ob. cit.).

Dejar una huella deseada en el entorno requiere tiempo, paciencia y esfuerzo. Por lo tanto, lo importante es empezar y no esperar a que ocurra uno de estos incidentes.

La marca personal es aplicable a todos y en todos los entornos. Se trata de conseguir que nos elijan y que nos tengan en cuenta. Para ello,

debemos ser percibidos como deseables, fiables y valiosos, (...) siempre estamos inmersos en una serie continuada de procesos de selección. Por eso, debemos identificar aquello que nos hace relevantes y fiables para nuestro mercado y utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para darlo a conocer. Y, para eso, no hay barreras de género, edad o de ningún otro tipo (ob. cit.).

3.1.13 Manifiesto de marca personal

Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), cuenta que con frecuencia se escuchan expresiones absolutamente erróneas como: “no sabes venderte” o “tú eres un producto”, entre otras. El lenguaje es muy importante y se debe empezar a hablar con propiedad.

El posicionamiento de la marca personal pretende encontrar y dar a conocer aquello que te hace más especial a una persona, lo que lo hace único, valioso y singular. Al conseguirlo, aumenta su valor y eso incrementa su capacidad de elección. “Es fundamental entender que tu marca personal es lo que representas, son tus valores, es la huella que dejas en la mente de otros, Pero tú producto, tu oferta profesional o personal es otra cosa” (ob. cit.).

A continuación, el autor, sugiere una serie de claves o estrategias a tomar en cuenta (el autor las expresa en primera persona):

- El posicionamiento de la marca personal o reputación no es para todo el mundo. Sólo para aquellos que tengan voluntad de dejar huella. No es una cuestión de dinero sino de actitud.
- La reputación personal es posicionamiento, no venta. Se trata de transformarse en un profesional de referencia, de ocupar un lugar preferente en la mente de otros.
- Todos tienen una marca personal. Lo malo no es que sea fuerte o débil, odiada o adorada, atractiva o neutra, sino que no sepas cuál es.

- El ser humano tiende a juzgar a sus semejantes. Como no puedes evitarlo, aprovéchate de ello.
- Una marca personal no tiene ningún valor si no ofrece algo a los demás. La fuerza de la marca viene de los otros.
- Una marca personal es la combinación de tres elementos: la utilidad, la fiabilidad y la visibilidad. Cada uno de ellos es inútil por separado.
- Las marcas personales fuertes se construyen con el contacto no con el impacto.
- Una marca fuerte lo es porque llega al corazón y a la cabeza de mucha gente.
- Una marca fuerte lo es porque llega al corazón y la cabeza de mucha gente, no porque inviertas millones de euros.
- La fuerza de la marca viene del entorno. Es un reflejo de lo que son”.
- Sin algo que ofrecer, no se puede posicionar ni desarrollar una marca personal fuerte.
- Cuanto más sepas sobre lo que eres capaz de ofrecer, es decir, sobre ti mismo, más fácil te será crear algo valioso y venderlo.
- Todos servimos para algo, todos somos capaces de encontrar una combinación apropiada de ingredientes que nos hacen atractivos y elegibles.
- Mientras más sepan de sí mismos, más fácil te será crear algo valioso y venderlo.
- Todos sirven para algo, todos son capaces de encontrar una combinación apropiada de ingredientes que los hacen atractivos y elegibles.
- Es el individuo más valorado el que ofreces y es percibido no como una versión de algo que ya existe, sino como algo realmente nuevo/único.
- El primer paso para posicionarse en la mente de otros es tener algo que ofrecer y creerlo, lo demás sólo es técnica y tiempo.
- Para desarrollar un producto, hay que encontrar formas de satisfacer las necesidades de otros.
- A la gente no le interesa quién eres sino lo que puedes hacer por ellos.
- Como madre, amigo, profesional, jefe, vecina o en cualquiera de los roles vitales que existen, siempre algo que aportar.

- Si no se hace bien el trabajo, el producto y la marca personal que hay detrás no tiene ningún valor.
- Un profesional de empresa debes diferenciar entre puesto/descripción del trabajo y producto-beneficio para la compañía.
- El mercado te busca por lo que ofreces, porque ser útil (producto), pero te elije por ser fiable y atractivo (marca).
- Una marca personal fuerte es el mejor ejemplo del poder de lo pequeño, de lo constante, de la paciencia. Pequeñas cantidades en el tiempo.
- La Marca es el individuo. El producto es lo que hace por los demás.
- Un plan de marca personal es un modelo de actuación que aumenta las posibilidades de obtener unos resultados determinados.
- Tener una marca personal implica interpretar un personaje. Pero posiblemente es el más difícil de todos, el de uno mismo (pp. 64-67).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Línea de investigación

De acuerdo a las siete líneas de investigación que contempla el Postgrado de Comunicación Social y Publicidad de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la presente investigación se inserta dentro de la línea: Comunicación, organización e institucionalización. “Esta línea está enfocada en la investigación, evaluación y planificación de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones y su incidencia en la formación de culturas organizacionales” (Hernández, 2011. p. 46).

Se considera que la presente investigación se ubica dentro de esta línea ya que, la comunicación juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, no solamente fija canales internos y externos, sino también forma parte del crecimiento y desarrollo personal y profesional de los que allí se desempeñan. Por esa razón, la comunicación es clave para fundamentar la marca personal y empresarial de cada individuo, convirtiéndose en un elemento imprescindible para distinguirse en cualquier entorno, bien sea social u organizacional.

4.2 Tipo de Investigación

El proyecto presenta una investigación exploratoria-evaluativa. La investigación exploratoria “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista. 2010. p. 79). El tema de marca personal y empresarial no ha sido muy estudiado en Venezuela, incluso el concepto es poco conocido; lo que permitirá formular datos importantes reales que sirvan de base para emplear este término a las organizaciones actuales y en investigaciones posteriores.

La presente investigación también es de tipo evaluativa ya que, analizará el desarrollo de la marca personal y empresarial de diferentes gerentes en el contexto de las organizaciones venezolanas basada en los conceptos teóricos antes descritos, a través del estudio y análisis de resultados.

4.3 Diseño de investigación

En función de los objetivos del proyecto, la presente investigación combinará estudios cualitativos y cuantitativos, lo que permitirá un análisis más amplio de la muestra y recolectar una mayor cantidad de datos, comparando los resultados obtenidos a través de ambos enfoques.

Hernández Sampieri (Et. al. 2010) plantea que ambas visiones son complementarias, siempre y cuando el investigador tome en cuenta el contexto en el cual se desarrolla el estudio, así como el problema y los objetivos formulados. El autor define el enfoque cuantitativo como:

Secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente (...), el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones (...), utiliza medición numérica, conteo, estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos (...) (p. 4).

Si bien la visión cuantitativa propone una serie posibilidades para la recolección de datos, el enfoque cualitativo forma parte de la investigación debido a que nos permite realizar un análisis más descriptivo y contextual de la realidad. Hernández Sampieri (ob. cit.) también explica que:

El enfoque cualitativo parte de un esquema inductivo y expansivo. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación. Se basa en

descripciones y observaciones. Parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos. Su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores. (...) Utiliza técnicas que no pretenden medir ni asociar mediciones con números. Usa la observación no estructurada, entrevistas en grupos, evaluación de experiencias personales, (...) (p. 7).

A través de la unión de los dos enfoques se podrá realizar una comparación más acertada de los resultados obtenidos, haciendo uso de distintas técnicas de recolección de datos.

4.4 Hipótesis

La Real Academia Española (Ed. 2006) define hipótesis como: “lo que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella” (p. 780).

Hernández Sampieri (Et. al. 2010) afirma que la hipótesis “son las guías para una investigación o estudio. Indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.” (p. 92).

A partir de estas definiciones se formuló la siguiente hipótesis para la presente investigación:

Los gerentes venezolanos desarrollarán su marca personal y empresarial dentro del entorno organizacional, en la medida en que fortalezcan, potencien y comuniquen su conocimiento, características personales y habilidades profesionales hacia sus públicos objetivo.

4.5 Diseño de variables de investigación

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández Sampieri, Et. al. 2006. p. 93).

“El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (ob. cit.).

4.5.1 Clasificación de variables

Hernández Sampieri (Et. al. 2010) presenta la siguiente clasificación de variables:

- Variable independiente: “son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente” (p. 101).
- Variable dependiente: “son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación” (p. 101).

Para la presente investigación se considerarán las siguientes variables a analizar:

- Percepción de marca (variable dependiente)
- El desarrollo de la marca personal (variable dependiente)
- Caracterización de las organizaciones (variable independiente)
- La gestión del conocimiento (variable dependiente)
- La comunicación organizacional (variable independiente)
- La comunicación personal (variable dependiente)

4.5.2 Operacionalización de variables

“La operacionalización se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (Arias, 2006. p. 63).

La operacionalización de variables está reflejada en el siguiente cuadro que expresa las siguientes categorías: variable, definición operacional, dimensión, indicadores, sub indicadores, ítems, fuente a consultar e instrumento a emplear.

Es importante resaltar que el investigador está trabajando a partir de las variables, las cuales son objeto de medición. Por esa razón, no se incluyen los objetivos en el cuadro de operacionalización de variables.

Operacionalización de Variables:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE	
Percepción de marca	La percepción de marca es el conjunto de ideas formadas en la mente de un individuo respecto a una determinada marca o producto, generando actitudes positivas o negativas	Marca como producto	Propósito	Instrumento N°I: preguntas: 3, 12, 13	Investigación documental, entrevista semiestructurada y encuesta	Libros, revistas, tesis de grado, documentos en línea y experto en Mercadeo	
			Atributos				
			Valor				
			Preferencia				
		Marca como símbolo	Imagen	Instrumento N°I: preguntas: 14, 15			
			Herencia				
			Nombre				
			Eslogan				
			Tipografía				
			Color				
			Empaque				
			Marca como organización				Cultura
		Valores					
		Ubicación					
		Compromiso con el entorno					
		Tecnología		Instrumento N°III: preguntas: 4.			
		Reputación					
		Marca como persona	Relevancia	Instrumento N°I: pregunta: 16			
			Confianza	Instrumento N°II: pregunta: 16			
			Diferenciación	Instrumento N°III: preguntas:1, 3, 17.			
			Visibilidad	Instrumento N°IV: preguntas: 7, 8			
			Notoriedad				
			Valores				

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Desarrollo de la marca personal	La marca personal y es un concepto que define al individuo como una marca, con el objetivo de que sea capaz de mejorar sus habilidades sociales y resaltar dentro de cualquier ámbito	Percepción	Personalidad	Instrumento N°I: preguntas: 1, 2, 4 y 7. Instrumento N°II: preguntas: 5, 7, 12, 13, y 15. Instrumento N°III: pregunta: 14. Instrumento N°IV: preguntas: 9, 10, 13, 15, 24	Entrevista semiestructurada y encuesta	Experto en Marca Personal y Empresarial
			Liderazgo			
			Trayectoria			
			Experticia			
			Reputación			
		Posicionamiento	Identidad Corporativa	Instrumento N°I: preguntas:5, 6, 8 y 10. Instrumento N°II: preguntas: 6, 8, 9, 10, 11 y 14. Instrumento N°III: pregunta: 5. Instrumento N°IV: preguntas: 9, 10, 13, 15, 24.		
			Distinción de marca			
			Trayectoria			
			Productos y servicios			
			Competitividad			
			Preferencia de marca			

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Caracterización de las organizaciones	Una organización es un grupo de individuos que trabajan en conjunto para alcanzar un fin último	Estructura	Tamaño	Instrumento N°III: preguntas: 6 y 15.	Investigación documental	Libros, revistas, tesis de grado y documentos en línea
			Tecnología			
			Objetivos estratégicos			
		Operatividad	Capital Humano	Instrumento N°III: preguntas: 7, 11 y 13. Instrumento N°IV: preguntas: 6		
			Gestión del Conocimiento			
			Cambio Organizacional			
			Aprendizaje			
			Poder e influencia			
			Descripción del organigrama			
			Local o Global			

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE	
Gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento es un proceso que facilita la transmisión de información dentro de una organización hacia sus empleados de manera eficiente	Tácito	Experiencia personal	Instrumento N°I: preguntas: 9.	Entrevista semiestructurada y encuesta	Experto en Marca Personal y Empresarial y experto en Comunicación Organizacional	
			Habilidades	Instrumento N°III: preguntas: 2 y 17.			
			Costumbres	Instrumento N°IV: preguntas: 3, 6, 13 y 14.			
			Creencias				
			Valores				
		Explícito	Estudios de pregrado				
			Estudios de postgrado				
			Estudios de doctorado				
			Cursos o programas avanzados				
			Dominio de idiomas				
			Experiencia como conferencista				
			Asistencia a congresos				
			Proyectos desarrollados				
			Desarrollo de productos o servicios				Instrumento N°III: preguntas: 10
							Instrumento N°IV: preguntas: 4, 5, 6 y 24.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
La comunicación organizacional	La comunicación organizacional es el estudio de la comunicación que emite y recibe mensajes una organización, tanto interna como externamente	Comunicación interna	Formal		Instrumento N°III: pregunta:3. Instrumento N°IV: preguntas: 19 y 20.	Entrevista semiestructurada y encuesta	Experto en Comunicación Organizacional
			Informal				
			Medios				
				Contenido			
				Mensajes clave			
				Pertinencia			
			Frecuencia				
		Comunicación externa	Relaciones Públicas		Instrumento N°III: preguntas: 9, 15 y 16. Instrumento N°IV: preguntas: 19, 20		
			Grupos de interés				
			Medios de comunicación				
				Alternativos (digitales)			
			Frecuencia				
		Cultura Organizacional	Clima organizacional		Instrumento N°III: pregunta:12. Instrumento N°IV: preguntas: 19 y 20.		
			Fuerte				
			Débil				

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
La Comunicación personal	La comunicación personal es proceso de intercambio de información que realiza un emisor a través de un canal, esperando que se produzca una respuesta por parte de un receptor.	Tipo de comunicación	Bidireccional	Instrumento N°IV: pregunta: 26.	Entrevista semiestructurada y encuesta	Libros, revistas, tesis de grado, documentos en línea y experto en Comunicación Organizacional
			Unidireccional			
			Multidireccional			
		Tipo de mensaje	Clave	Instrumento N°IV: pregunta: 27		
			Implícitos			
			Explícitos			
		Canales	Tradicionales	Instrumento N°IV: preguntas: 20 y 21.		
			Correo electrónico			
			Relaciones públicas			
			Redes sociales			

Cuadro N°1. Operacionalización de Variables.

Fuente: Elaboración propia (2017).

4.6 Población, Unidad de Análisis y Muestra

Hernández Sampieri (Et. al. 2010) señala que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

En la presente investigación la población son las organizaciones públicas y privadas del área metropolitana de Caracas, Venezuela.

Las unidades de análisis, de acuerdo a Hernández Sampieri (Et. al. 2010) “son los participantes, sucesos, objetos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (p. 172). En este caso, las unidades de análisis son las cuatro (4) organizaciones seleccionadas, de rubros económicos distintos y los gerentes de primera y segunda línea que pertenezcan a ellas. Adicionalmente, los expertos elegidos (especialistas en mercadeo, comunicación y marca personal), también forman parte de las unidades de análisis.

Según Hernández Sampieri (Et. al. 2010), la muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. (...) La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (pp. 174-175).

En este caso, la muestra estará constituida por treinta y cinco (35) gerentes de primera y segunda línea, tanto femeninos como masculinos, pertenecientes a las cuatro (4) organizaciones seleccionadas. Esto con el fin, de tener diferentes puntos de vista y percepciones según la empresa para la cual trabajan.

Para determinar la muestra de la investigación se realizará un muestreo probabilístico por cuotas. “En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de análisis” (Hernández Sampieri, Et. al. 2010. p. 176).

“El muestreo probabilístico por cuotas combina lo intencional con lo probabilístico; es una técnica en donde la muestra reunida tiene la misma proporción de individuos que toda la población con respecto al fenómeno enfocado, las características o los rasgos conocidos” (Ramos, conversación personal, septiembre, 2014).

4.7 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Después de efectuar la operacionalización de variables y definida la muestra objeto, se seleccionaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos más adecuados para verificar la hipótesis y responder al problema y objetivos de la investigación. “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández Sampieri, Et. al. 2010. p. 198).

“Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Ob. cit.).

La función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir (p. 200).

4.7.1 Entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Hernández Sampieri, Et. al. 2010. p. 418).

Entrevista – Instrumento N° I:

- Fernando Ríos: Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Católica Andrés Bello. Magíster en Marketing por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y Especialista en *Personal Branding*, *Marketing* de servicios empresariales, personales y financieros egresado de la Universidad Ramón Llull (Barcelona, España. Además de emprendedor y conferencista, es Director de la agencia de mercadeo *Personal Branding* Venezuela, especializada en difundir y desarrollar este concepto en el país.

Entrevista – Instrumento N° II:

- Maria Elena Monroy: Comunicadora Social con más de quince años de experiencia en Comunicaciones Corporativas, Relaciones Públicas y Comunicaciones Integradas al Marketing. Coach Ejecutivo certificada por la *Coaching International Community*. Certificada en *Inboud Marketing* por *HubSpot Academy* y actualmente asesora de marcas personales.

Entrevista – Instrumento N° III:

- Mariana Bacalao: Consultor de Comunicaciones Integradas. Licenciada en Comunicación Social egresada de la Universidad Central de Venezuela, con una Maestría en Gerencia Política de la Universidad George Washington,

EEUU. Profesor universitario de Postgrado en la Universidad Católica Andrés Bello y de la Especialización en Comunicación Política de la Universidad Simón Bolívar.

4.7.2 Encuesta

La encuesta que el investigador elaborará es el Instrumento de Recolección de Datos N° IV seleccionado para realizar la presente investigación. Hernández Sampieri (Et. al. 2010), define la encuesta como “el instrumento más empleado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 217).

La encuesta a emplear para la recolección de datos será de formato digital, la cual consiste en colocar el cuestionario en una página web especializada y enviarlo por correo electrónico. Esta modalidad tiene la ventaja de tener una amplia cobertura, el almacenamiento inmediato de los resultados, el ahorro del tiempo, el bajo costo y la generación de estadísticas de manera instantánea.

4.8 Confiabilidad del instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe contar con la confiabilidad de expertos en el campo de estudio de la investigación. Hernández Sampieri (Et. al. 2010) expone que la confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 246).

Existen diversos factores que pueden afectar el proceso de confiabilidad de un instrumento de medición. El primero es la improvisación; el segundo es que en algunos casos hacen uso de instrumentos desarrollados en otros países que no han sido validados en el contexto o situación de la investigación. En tercer lugar, puede ocurrir que el instrumento no es empático para la muestra a la que se les aplica, es inadecuado y afecte los resultados (Ob. cit.).

El cuarto se refiere a las condiciones en las que se aplica el instrumento, Hernández Sampieri (Ob. cit) comenta que “si hay ruido, hace frío (por ejemplo una encuesta de casa en casa, o si el instrumento es demasiado largo, son cuestiones que pueden afectar negativamente la confiabilidad” (p. 246).

Y por último, el quinto factor son los aspectos mecánicos, tales como: “si el instrumento es escrito y no se lean correctamente las instrucciones, falten páginas, no haya espacio adecuado para contestar o no se comprendan las instrucciones” (Ob. cit. p. 246).

4.9 Validación del instrumento

Hernández Sampieri (Et. al. 2010) explica la importancia de validar un instrumento de investigación:

La validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acerca más a representar la variable o variables a pretender medir (p. 247).

Para el presente trabajo de investigación, los instrumentos fueron validados por tres expertos en el área que abarca el estudio que se quiere llevar a cabo. De esta forma, aportaron validez y confiabilidad a los instrumentos desarrollados por el investigador, con el fin de una aplicación más eficaz.

Los validadores seleccionados fueron:

- **Yasmín Trak:** Comunicador Social Magister de Comunicación Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y de la misma casa de estudios. Actualmente es Director de la Escuela de Comunicación y profesor de la UCAB.

- **Eduardo Valero:** Licenciado y Magister en Comunicación Social. Experiencia Senior en Relaciones Públicas, Comunicaciones y Marketing. Desde el 2007 es Profesor de Postgrado en Comunicación Social y Marketing en la UCAB. Actualmente es doctorando en Educación desde el campo de Tecnologías de Información y Comunicaciones en la UCAB.
- **Xiomara Zambrano:** Comunicador Social egresada de la UCV, Especialista en Gerencia Empresarial de la USM (Universidad Santa María) y Doctora en Ciencias Sociales de la UCV. Actualmente se desempeña como Profesor de Responsabilidad Social y Empresarial de la UCAB, Investigador de Centro de Investigación de la Comunicación de la UCAB y es Consultor Integral de Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social y Empresarial.

4.10 Ajustes del instrumento

Tomando en cuenta la validación antes mencionada, cada instrumento se ajustó de acuerdo a las recomendaciones y sugerencias de cada experto seleccionado, a continuación los comentarios de cada validador:

- **Yasmín Trak:** no consideró ninguna observación en los instrumentos.
- **Eduardo Valero:** no realizó ninguna observación en el instrumento N°I, II y III, sin embargo consideró algunos ajustes y sugerencias en el instrumento N°IV:
 - Incluir un párrafo introductorio para contextualizar al encuestado con la temática y plantear una breve expectativa que se espera con su participación.
 - Retirar en las opciones de respuesta el “más o menos”.
 - Si la respuesta es afirmativa en la pregunta n°12 agregar: ¿Por qué?
 - Incluir en la pregunta n°15 una escala de valorización.

- Agregar en las opciones de la pregunta n°29 la ética como atributo de una marca personal.
 - Incluir una pregunta adicional que le solicite al encuestado identificar los atributos que reflejan su marca personal.
 - Agregar la siguiente pregunta: ¿cómo construye sus mensajes cuando desea posicionar su marca personal?, a raíz de esta sugerencia se diseñaron las preguntas n°26 y 27.
 - Incluir una nueva variable relacionada con los medios y el mensaje.
- **Xiomara Zambrano:** no realizó ninguna observación en el instrumento N°I, II y III, sin embargo consideró algunos ajustes y sugerencias en el instrumento N°IV:
- Agregar en la pregunta n°7 la denominación de marca personal en inglés “Personal Branding”, en caso de que el encuestado conozca el término en otro idioma.
 - Definir en la pregunta n°16 el si el objetivo del encuestado es a nivel profesional, de vida u otro.
 - Incluir en la pregunta n°17 que la competencia es en el ámbito profesional.
 - Incluir en la pregunta n°18 que el público objetivo es en el ámbito profesional.
 - Agregar en el instrumento la siguiente pregunta: ¿Ha tenido usted algún tipo de apoyo o entrenamiento en materia de coaching gerencial en su carrera profesional por parte de la empresa para la que trabaja?, ya que muchas empresas contratan estos servicios para sus ejecutivos.
 - Agregar en el instrumento la siguiente pregunta: ¿A través de qué plataformas digitales usted posiciona o proyecta su marca personal?, esta pregunta permitirá explorar en mayor detalle el uso de plataformas digitales para el posicionamiento de la marca personal.
 - Agregar en el instrumento la siguiente pregunta: ¿Realiza usted un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas

digitales?, esta pregunta busca saber si el encuestado observa o estudia el feedback que recibe en sus plataformas digitales.

4.11 Procedimiento

Luego de que tres expertos validaran los distintos instrumentos se procedió a su aplicación.

El primer instrumento aplicado fue la entrevista al especialista en marketing. Se concertó una cita en el Municipio Chaco, en las oficinas de la empresa que lidera el ingeniero industrial Fernando Ríos. Una semana después de acordar el día y la hora de la cita presencial, el experto concedió la entrevista al investigador.

Paralelamente se contactaba a los otros dos expertos y se aplicó el Instrumento de Recolección de Datos N°IV al grupo de gerentes que conformaban la muestra. En el mes de septiembre de 2017 el investigador logró contactar a Mariana Bacalao, comunicadora social y experta en comunicación organizacional, quien solicitó el envío electrónico del Instrumento de Recolección de Datos N°III previamente antes de fijar una fecha para la entrevista. Dos semanas después, el investigador fue contactado a través de una llamada telefónica por la especialista, para realizar la entrevista a través de ese medio.

En el mes de noviembre de 2017, el investigador recibe por correo electrónico la respuesta de la comunicadora social Maria Monroy, ya que reside en la ciudad de Miami, solicitando las preguntas del Instrumento de Evaluación N°II para enviar sus respuestas por dicha vía. En el mes de enero de 2018, el investigador recibió las respuestas de la especialista.

En el mes de febrero de 2018, el investigador envía a través de un enlace electrónico la encuesta a la muestra seleccionada por correo electrónico. Para inicios del mes de marzo de 2018, el investigador descarga los resultados de la encuesta completada por los 35 gerentes seleccionados para la investigación.

Posteriormente, se organizaron y se analizaron todos los resultados obtenidos de cada instrumento. Finalmente, el investigador redactó las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4.12 Limitaciones

Fueron pocas las limitaciones que el investigador halló en el transcurso de la elaboración del presente investigación. Sin embargo, ninguna de ellas impidió el logro de los resultados obtenidos.

La primera limitación fue el complejo acceso a las organizaciones públicas para la aplicación del instrumento de evaluación N°IV, las mismas no se sentían cómodas accediendo al cuestionario por falta de confianza en el instrumento y por los resultados que arrojaran las respuestas suministradas. Por esa razón, la muestra de gerentes que respondió la encuesta pertenece a organizaciones privadas.

La segunda limitación fueron los lapsos de tiempo que surgieron durante la localización de los especialistas para las entrevistas, así como el tiempo que transcurrió mientras enviaban sus respuestas al investigador, exceptuando el caso de Fernando Ríos, especialista en marketing, quien accedió de manera rápida y se concretó la cita en poco tiempo. Asimismo, ocurrió con la encuesta, muchos de estos gerentes alegaban estar muy ocupados o no tenían el tiempo para dedicarse a responder el instrumento, esto afectó la recolección a tiempo de la data.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Hernández Sampieri (2010) explica que “el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se genera unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos” (p. 406).

En el presente análisis se realizó un análisis cualitativo de las entrevistas realizadas para comprender más profundamente los puntos de vista de los especialistas seleccionados en materia de mercadeo, marca personal y comunicación organizacional, que en adelante se denominan Instrumento de Recolección de Datos N° I, II y III; así como de las preguntas abiertas en la encuesta que a partir de ahora será denominada Instrumento de Recolección de Datos N° IV.

Mientras que el análisis cuantitativo se refiere a “la codificación y transferencia de datos a una matriz, guardados en un archivo y “limpiado” de errores, el investigador procede a analizarlos. El análisis cuantitativo de datos se lleva a cabo por computadora u ordenador (...), que dispone de sistemas de cómputo para archivar y analizar los datos” (Hernández Sampieri, Et. al. 2010. p. 278).

Para el Instrumento de Recolección de Datos N° IV, se utilizó un análisis cuantitativo para obtener una mejor lectura de los datos arrojados en la encuesta aplicada a la muestra seleccionada.

5.1 Diseño de matriz vaciado de entrevistas

Para una mejor comprensión del análisis e interpretación de los resultados del presente estudio, el investigador diseñó una matriz que facilitó el vaciado de la

información obtenida del Instrumento de Recolección de Datos N° I, II y III. Cada análisis se realizó de forma individual, ya que las preguntas de cada especialista fueron elaboradas de acuerdo a su área de experticia.

N° Pregunta	Entrevistado N°

Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°I

N° de Pregunta	Entrevistado N° 1: Fernando Ríos - Especialista en Marketing
1. ¿Qué es una marca?	“Una marca es un conjunto de promesas y características diferenciadoras que se utilizan para conectar dos audiencias, es decir, una audiencia vendedora y otra compradora. Es un grupo de promesas que ayuda al cliente a tener más claridad sobre algo que va a percibir o conseguir”.
2. ¿Cuáles son las principales herramientas para el desarrollo de una marca?	“Primero, entender qué puedo ofrecer, llámese empresa o persona, es entender hasta donde llegan mis capacidades. Segundo, entender cómo puedo cubrir una necesidad que existe en el mercado, es decir, cómo puedo beneficiar a ese público objetivo. En conclusión, la marca debe entender y saber qué es y comprender qué necesita mi cliente”.
3. ¿El concepto de marca solo puede aplicarse a un producto o servicio?	“No, este un concepto que puede aplicarse a personas también porque una marca es un conjunto de características diferenciadoras que se utilizan para conectar dos entes, uno comprador y otro vendedor y aplica perfectamente a una persona”.
4. ¿Cómo definiría usted el concepto de marca personal?	“Tengo dos definiciones para ese concepto. La primera es una definición más personal, es el arte de ganarte la vida haciendo lo que amas hacer. La segunda es una definición más técnica, es una disciplina que utiliza herramientas del coaching, gerencia y mercadeo para ayudar a las personas a ganarse la vida haciendo lo que les encanta hacer”.
5. ¿Este concepto sirve para que un	“Sí, porque el principal beneficio que te da el desarrollo de tu marca

individuo pueda diferenciarse en un mundo homogéneo?	personal es la claridad. Al tener claro cómo agregas valor a otro u otros, te permite entender que te conviertes en un conjunto de características diferenciadoras que se basa en nuestra esencia y pasiones, ese conjunto de características es lo que hace que un individuo sea diferente al resto. Hay muchas cosas que hacen diferente a una persona, pero cuando las internalizas, tomas conciencia de ello y te das cuenta que genera un valor agregado a tu propuesta como marca, eso hace que te diferencies del resto del mundo”.
6. ¿La marca personal se aplica solo al ámbito profesional?	“No, sin lugar a duda la marca personal se puede aplicar en el ámbito personal. Por ejemplo, yo me quiero posicionar como el mejor papá que puedo ser para mi hija, defino cuáles son mis características diferenciadoras como papá, me enfoco en mis atributos: soy noble, me preocupo por el desarrollo libre de mi hija y ella es mi público objetivo, ¿cómo le llego a mi hija? Le llego generando espacios personales entre ella y yo, haciendo alguna actividad atípica, entre otras. Puedo desarrollar toda una estrategia comunicacional, entendiendo mi propuesta de valor, y ejecutarla para mi hija, mis padres o grupo de amigos, pero definitivamente no es una limitante para aplicarla solo en el ámbito profesional”.
7. ¿Cómo se convierte un individuo en una marca personal?	“Nosotros somos marcas personales, no nos convertimos, ya lo somos, debido a que constantemente estamos comunicándonos e interactuando con gente, estamos de una u otra manera dándole valor agregado a

	alguien. Lo que debemos tomar conciencia es saber qué valor agregado estamos ofreciendo. El personal branding te permite entender cuál es ese valor y cómo lo profesionalizo. Todos tenemos una marca, lo que tenemos que hacer es gestionarla, hay muchos que no lo hacen”.
8. ¿Cuáles estrategias del mercadeo son aplicables para el desarrollo de una marca personal?	“Aplican en esencia todas las estrategias, hay ciertas modificaciones para algunas marcas más específicas que otras. El proceso de construcción de una marca se resume en las siguientes etapas estratégicas: la primera es la búsqueda de información para responder preguntas como: ¿Quién soy? ¿Hacia dónde quiero ir?, luego haces una investigación interna (mis capacidades) y externa (audiencia y necesidades); la segunda etapa es decisiones estratégicas de mercadeo, donde defines el posicionamiento de la marca y la tercera etapa es el diseño de la estrategia de comunicación, cuáles son mis canales y cómo los mido. Para una marca personal, se mantienen estas etapas, definiéndolas como: autoconocimiento, estrategia y plan de comunicaciones y visibilidad”.
9. ¿De qué manera cree usted que influyen las experiencias personales en la construcción de una marca personal?	“¿Cómo no hacerlo?, es imposible no utilizar nuestras experiencias personales para la construcción de nuestra marca. Es la vida misma, no podemos llevar vidas separadas (mi vida personal y mi vida laboral), el objetivo de una marca personal es vender un concepto integral en donde mi trabajo y mi vida personal se funden en una sola propuesta, no las podemos separar. Las experiencias que has tenido en tu vida ayudan a

	entender cuál es la propuesta de valor y es un insumo para el desarrollo de una marca personal”.
10. ¿Tener una marca personal hace que el individuo sea mejor valorado por sus audiencias?	“Partiendo de la premisa de que todos tenemos una marca personal, la gestión de la misma hace que un individuo sea mejor valorado por sus audiencias, porque al tener claridad de lo que es y lo que tiene para ofrecer, va a estar comunicando ese valor agregado de forma enfocada y será mejor valorado en un mercado profesional o personal. Lo importante es saber gestionar la marca y entender qué quiero mostrarle al mundo, para posicionarse según lo que desea comunicar. Al comunicar mis características diferenciadoras puedo resaltar y ser valorado más que otros similares a mí, pero mi propuesta de valor será la mejor”.
11. ¿Qué tienen en común una marca personal y una marca organizacional? ¿En qué se diferencian?	“En común tienen toda la forma en que se planifica y diseña la estrategia. Se diferencian en la forma en cómo te relacionas con ella, una marca personal puede generar diversos vínculos que no tiene una marca o un servicio, es una relación más humana”.
12. ¿Cuáles son las particularidades de una marca producto?	“La marca personal es un ser vivo, con todo lo que implica la palabra “humano”, con características complejas a diferencia de una marca producto. La marca personal en ocasiones no puedes controlarla, a un producto yo le digo qué tiene que decir y cómo se va a vender. Una marca personal puede amanecer un día de mal humor o deprimida y eso es lo que sus audiencias van a percibir. En conclusión, es que el ser humano es

	complejo y difícil de controlar, por otro lado una marca producto u organizacional, sí puedes controlarla. Puedes conseguirte incluso con una marca personal que no sabe quién es o cómo es, y esa es una discusión que puede llevar mucho tiempo en definirla, a diferencia de un producto que puedes definir más rápido”.
13. ¿Cuáles son aquellas características que convierten a un producto o servicio en una marca?	“Lo único que hace que un producto o un servicio se conviertan en una marca es que se gestione, que le dediques tiempo en definirla, construirla que le atribuyas signos o símbolos que la identifiquen. La gestión no es necesariamente algo conceptual es un proceso empírico también, al que le dedicas tiempo de construcción”.
14. ¿Un símbolo puede ser una marca?	“Un símbolo es parte de una marca. Una marca es mucho más que un símbolo”.
15. ¿Qué características debe tener un símbolo para convertirse en una marca?	“Gestión, simplemente gestión. Definirla y entender qué es y que tiene para ofrecer”.
16. ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?	“Yo soy una marca personal, todos los somos. Me considero que lo soy por mi gestión, he identificado lo que me gusta hacer, cómo lo hago y de qué forma beneficio a mi audiencia clave. La gestión hace que mi marca esté mucho más organizada y que sea beneficiosa para alguien más. Muchos piensan que la marca personal solo alimenta el ego pero cuando la comprendes, la gestionas y conoces tu valor agregado, puedes generar

	muchos beneficios. Debes comunicarla y mostrarla, al no hacerlo el público deja de percibir lo que tienes para ofrecer y te vuelves egoísta al no ofrecerle algo importante y de valor a un público que lo necesita. Hay que comunicar lo que somos y lo que hacemos, la marca personal no es “voy a venderme mejor”, el desarrollo y gestión de una marca personal es “hacer aquello en lo que somos buenos para que la gente me elija por ser bueno en lo que hago”, es diferenciarme del resto por quién soy y lo que hago. Esta gestión es dar y recibir, no necesariamente me genera un beneficio monetario. Hay algo emocional que cuando haces lo que amas, te llena de muchísima satisfacción personal, hay beneficios tangibles e intangibles”.
--	---

Cuadro N°2. Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°I
Fuente: Elaboración propia (2018).

5.1.1 Interpretación de los resultados a partir de la matriz de vaciado (Instrumento de Recolección de Datos N°I), Fernando Ríos - Especialista en Marketing

- Pregunta N°1: ¿Qué es una marca?

Respecto a esta pregunta el entrevistado definió el concepto de marca desde un punto de vista técnico y teórico, como “un grupo de promesas diferenciadoras que conectan dos audiencias una compradora y otra vendedora, que le permite al individuo tener mucho más claro aquello que conseguirá” (F. Ríos, comunicación personal, junio 15, 2017). Ríos hizo especial énfasis en la conexión y el vínculo que una marca genera entre dos audiencias.

- Pregunta N°2: ¿Cuáles son las principales herramientas para el desarrollo de una marca?

El entrevistado señaló que entre las principales herramientas para desarrollar una marca está el definir qué puede ofrecer y qué necesidades puede cubrir. Ríos mencionó también la diferenciación como un concepto importante a la hora de desarrollar una marca y cómo ese factor puede hacer notar a una marca que beneficie a una audiencia objetiva.

- Pregunta N°3: ¿El concepto de marca solo puede aplicarse a un producto o servicio?

La respuesta del entrevistado fue inmediata con un “no”. Señaló como ejemplo la marca personal. Comentó que este concepto es totalmente aplicable a una persona ya que, un ser humano también reúne un conjunto de características diferenciadoras que buscan conectar audiencias según el

objetivo que se tenga propuesto. El especialista utilizó un segundo ejemplo para argumentar su respuesta, “una empresa puede verse beneficiada con el conjunto de habilidades diferenciadoras de un nuevo talento” (F. Ríos, comunicación personal, junio 15, 2017).

- Pregunta N°4: ¿Cómo definiría usted el concepto de marca personal?

Ríos respondió que para él, la marca personal es ganarse la vida haciendo lo que ama hacer.

- Pregunta N°5: ¿Este concepto sirve para que un individuo pueda diferenciarse en un mundo homogéneo?

El especialista aseveró que efectivamente el concepto de marca personal propone una diferenciación del individuo, tomando en cuenta el valor agregado que como persona puedes darle a otros. Una vez que la persona es consciente de aquello que puede aportar o venderle a otros es cuando logra esa diferenciación. Mencionó la claridad, como principal beneficio para un individuo al momento de entender e internalizar las capacidades que tiene y cómo puede vendérselas al mundo. Nuevamente habló de la diferenciación como un principal componente de la marca personal.

- Pregunta N°6: ¿La marca personal se aplica solo al ámbito profesional?

Ríos especificó que la marca personal no solo se aplica en el ámbito profesional, sino también en la vida personal, utilizó un ejemplo personal sobre cómo él mismo busca posicionarse como el mejor papá para su hija, definiendo las características que lo hacen diferente a otros padres, mencionando los canales por los cuales se comunica con ella y concluyendo

que puede existir toda una estrategia comunicacional detrás de ese objetivo. No hay limitantes para aplicarla al ámbito personal.

- Pregunta N°7: ¿Cómo se convierte un individuo en una marca personal?

El entrevistado aseguró que las personas no se convierten en marcas personal, sino que ya lo son, argumentando que un individuo está en constante comunicación, interactuando con otros y transmitiendo un valor agregado a alguien; bien sea una opinión, idea o experiencia, el personal branding le permite a la persona conocerse y estar consciente de ese valor que genera y cómo se puede profesionalizar. Mencionó que la gestión es una variable fundamental para el desarrollo de una marca personal.

- Pregunta N°8: ¿Cuáles estrategias del mercadeo son aplicables para el desarrollo de una marca personal?

El entrevistado aseguró que en esencia, todas las estrategias de mercadeo aplican perfectamente para desarrollar una marca personal, sin embargo explicó que hay ciertas modificaciones en cuanto al proceso y al orden de los pasos. Para una marca personal definió tres etapas importantes: el autoconocimiento, la estrategia y el plan de comunicaciones; resumiéndolo en: cómo el individuo se define; qué tiene para ofrecer y qué necesidades cubre y cómo le da visibilidad a sus atributos o capacidades diferenciadoras.

- Pregunta N°9: ¿De qué manera cree usted que influyen las experiencias personales en la construcción de una marca personal?

Ríos respondió que las experiencias personales son la base de la construcción de una marca personal, ya que la vida laboral no se puede separar de la vida personal, ambas forman parte del concepto integral del individuo. Estas experiencias se convierten en el insumo informativo para apalancar la propuesta de valor que un individuo necesita para definirse y saber qué puede venderle al mundo.

- Pregunta N°10: ¿Tener una marca personal hace que el individuo sea mejor valorado por sus audiencias?

El entrevistado aseguró nuevamente que la gestión de la marca personal es el factor que genera una diferenciación y valoración para un individuo. En su respuesta, Ríos mencionó que la comunicación debe estar presente permanentemente para posicionar una marca personal, tanto en el ámbito personal como profesional. Al comunicar esas características que diferencian a una persona del resto, ésta podrá ser mejor valorada, resaltará más que otros y su mensaje llegará de forma más clara a sus audiencias.

- Pregunta N°11: ¿Qué tienen en común una marca personal y una marca organizacional? ¿En qué se diferencian?

El especialista explicó que ambos tipos de marca tienen en común el diseño y el proceso de planificación de la estrategia para que pueda darse a conocer. Por otro lado, indicó que la principal diferencia es que una marca personal es un ser humano, con todo el significado de la palabra y los vínculos que genera un individuo son totalmente diferentes a los que puede generar una organización. Esta última frase habla de otra variable importante

a tomar en cuenta cuando se desarrolla una marca personal, los vínculos o la relación que ésta puede generar y cómo impactan aún más a la audiencia clave.

- Pregunta N°12: ¿Cuáles son las particularidades de una marca producto?

Ríos comentó en esta respuesta la complejidad que tiene el manejo de una marca personal por el hecho de ser un humano, que en ocasiones no se puede controlar los canales, los mensajes e incluso puede hacer que la estrategia tome otro rumbo. En el caso de una marca producto es mucho más sencillo crearle una estrategia y cumplirla, ya que depende de una o un grupo de personas para llevarla a cabo, un producto no tiene opinión propia. “Un profesional del marketing o de las comunicaciones debe aprender a trabajar con una marca personal, no es simple y puede tomar mucho tiempo en definirla, incluso años” (F. Ríos, comunicación personal, junio 15, 2017).

- Pregunta N°13: ¿Cuáles son aquellas características que convierten a un producto o servicio en una marca?

Nuevamente el entrevistado habló de la gestión del producto o servicio y el tiempo que se debe invertir para posicionarla. En esta respuesta surgió otra variable importante a tomar en cuenta que es la inversión, desde un punto de vista empírico. Ríos habló del tiempo y la dedicación que debe existir para construir una marca, de lo contrario el producto o el servicio no se posicionarán a largo plazo.

- Pregunta N°14: ¿Un símbolo puede ser una marca?

El especialista aclaró que un símbolo no es una marca, su propósito es identificarla y formar parte de ella.

- Pregunta N°15: ¿Qué características debe tener un símbolo para convertirse en una marca?

Ríos volvió a mencionar la gestión como factor fundamental para construir y desarrollar una marca; conocer qué es, qué tiene para ofrecer y qué necesidades puede cubrir.

- Pregunta N°16: ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?

El entrevistado señaló que se considera una marca personal porque alega saber quién es, qué tiene para ofrecer, conoce a su audiencia, sabe cómo comunicarse y cómo puede beneficiar a otros, tanto en el ámbito personal como profesional. “Gestionar mi marca personal me ha permitido conocerme, posicionarme entre otros similares a mí en la medida en que he sabido comunicar mi marca” (F. Ríos, comunicación personal, junio 15, 2017). Finalmente, explicó que los beneficios de gestionar una marca no solo son monetarios, hay una sensación de satisfacción y realización humana que va más allá de lo tangible.

Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°II

N° de Pregunta	Entrevistado N° 2: Maria Elena Monroy - Especialista en Marca Personal
1. ¿Podría definir qué es marca personal?	“La Marca Personal es nuestro “sello”, “marca”, la “huella”, que dejamos en la otra persona mediante nuestras acciones, relaciones y experiencias. Para mí, una Marca Personal es como un árbol: raíces, tronco, ramas, flores y frutos. Raíces: historia personal, aspectos de la niñez, relaciones con sus padres o figuras de apego, experiencias significativas de la adolescencia. Tronco: experiencias de vida de adulto, superación de momentos adversos que han forjado su personalidad. Historia profesional, estudios realizados, experiencias laborales. Misión, Visión, valores. Ramas: relaciones on line y off line. Manera de hacer networking, proyección. Esquema de relacionamiento en digital: blog, redes sociales. Frutos: logros alcanzados, y logros por alcanzar. Valor diferenciador”.
2. ¿Cuáles son sus antecedentes? ¿De dónde surge este concepto?	“Fue Tom Peters quien puso en marcha el movimiento del Personal Branding, a través de un artículo publicado en 1997 en la revista Fast C Company titulado “The brand called you”. Sus palabras, sin duda, aún suenan revolucionarias: “...cada uno de nosotros es el Director General de su propia empresa: YO, S.A”. Mucho ha evolucionado el concepto, sobre todo con las nuevas exigencias de la generación Millennial que busca más su independencia, es más autónoma y persigue obtener más reconocimiento derivado de su trabajo y apuesta por el emprendimiento”.
3. ¿Cuál es el objetivo de una marca personal?	“Uno de los objetivos es posicionarse mediante un claro valor diferenciador, lo que conllevará a ser reconocidos como expertos en determinada área,

	convertirse en referencia, ganar mayor exposición y obtener más clientes, por ejemplo”.
4. ¿Qué elementos la integran?	“Es un activo intangible que está definido por: ▪ Ser único e intransferible: La Marca Personal es parte de la identidad de cada individuo y se forja con las experiencias vividas en la niñez, su cosmovisión, sus circunstancias y la manera cómo interpreta y reinterpreta su presente y futuro, por lo tanto es íntima. Es como la huella dactilar, única. ▪ Valor diferenciador: Ese aspecto esencial de cada persona que permite resaltar del resto a través de un valor signado por ofrecer una solución o ir más allá de las expectativas de su nicho de mercado. Es ese beneficio especial o extra que le permite alejarse de sus competidores. ▪ Raíces: La niñez, la relación con los padres, con las figuras de apego, o con quienes forman parte de la crianza de una persona son definitivamente esenciales. Por ejemplo, la tenacidad de una abuela que rompió el molde a principios de 1900 marcó la manera de ver la vida de una persona y signó su carácter emprendedor, hoy por hoy, esa persona es empresaria. Las raíces son los paradigmas que sostienen las creencias, los valores, que permiten inspirar los sueños de un individuo. ▪ Autenticidad: El DRAE define a un ser auténtico al que es realmente lo que parece o se dice que es. Una Marca Personal auténtica jamás defraudará a su audiencia y no hará las cosas para impresionar o quedar bien ante otros. La autenticidad permite relaciones más estrechas, basadas además en la confianza e integridad.

	▪ Experiencia: Ser conocedor, tanto por años de práctica como por instrucción teórica, es uno de los principales factores que influye en el valor diferenciador. El nivel de experiencia en un tema hará que la Marca Personal se convierta en referencia dentro de sus allegados, proveedores, clientes, relacionados y hasta en otras fronteras”.
5. ¿Cuáles son aquellas características que mejoran la percepción de un individuo?	“Te las menciono a continuación: ▪ Capacidad de conectar ▪ La resiliencia ▪ El agradecimiento ▪ Sus valores familiares ▪ El espíritu de colaboración ▪ La innovación ▪ La honestidad”
6. ¿Qué beneficios le aporta a un individuo tener una marca personal?	“Estamos hablando de un valor intangible, una imagen que se crea en la mente del otro, pero primero debe crearse en nuestras mentes, nuestros pensamientos, ser coherentes, auténticos y conocer nuestras fortalezas, debilidades y a dónde queremos llegar. Cientos de profesionales salen a la calle a buscar un nuevo empleo, muchos quieren un ascenso en una misma empresa, otros están deseosos de tener su propio negocio, algunos buscan aliarse con quienes complementen sus fortalezas, es una carrera de resistencia, no todos llegarán a la meta. Los triunfadores serán aquellos que sepan vender su Marca Personal. Gestionar nuestra Marca Personal permitirá conducir la imagen que los otros se formen de nosotros, posicionar esos mensajes clave de manera asertiva, relacionarnos de

	mejor manera y proyectarnos efectivamente para alcanzar objetivos profesionales y personales”.
7. ¿Cuándo es el momento idóneo para que una persona comience a crear su marca personal?	“La gestión, más que la creación de una marca personal, es una decisión consciente que obedece a una necesidad de ir más allá, de alcanzar nuevos objetivos, nuevos mercados, llegar a más clientes, lograr posicionamiento. El momento idóneo es cuando la persona posee la combinación de estos elementos: habilidades, conocimientos y experiencia y desea ser líder en su sector. Dichas cualidades posibilitarán manejar su área de interés estratégicamente para convertirse en referente, y además ofrecer ese valor diferenciador que tanto amerita el mercado”.
8. ¿En qué medida la marca personal supone una ventaja para un profesional?	“En la medida en la que se gestiona de manera estratégica, es decir bajo objetivos, acciones y tácticas bien definidos. Es una ventaja porque el profesional tiene el poder y el control sobre la imagen que desea proyectar y la manera cómo eso ejercerá una influencia en sus círculos. Al tener una visión de Marca Personal, establecen una clara ventaja competitiva profesional, pues podrá prepararse para ser referente en un área, obtendrá mayores conocimientos, estudiará a sus pares para poder establecer su valor diferenciador y lograr alejarse de su “competencia””.
9. ¿Qué debe hacer un individuo para posicionar su marca personal?	“Debe concebirlo como un plan de acción, coherente y estructurado. Se trata de adoptar las acciones de <i>branding</i> de una marca comercial para una persona; el reto aquí es llevarlo de la teoría a la práctica, es decir, cómo hacer una gestión de proyección de esa marca personal en redes sociales y fuera de éstas y además que sea sostenible en el tiempo, efectiva y que vaya cumpliendo los objetivos de

	proyección y relacionamiento”.
10. ¿De qué manera un profesional que trabaje en el ámbito corporativo puede posicionar su marca personal?	“El mundo corporativo no escapa de las tendencias actuales de relacionamiento. El ámbito corporativo posee muchos escenarios y brinda grandes oportunidades tanto interna como externamente. Si es <i>In Company</i>, la persona puede aprovechar espacios como: talleres, reuniones, encuentros con gerentes y VP. Ser proactivo y participar en las actividades de la empresa es una buena acción, no sólo las estrictamente relacionadas con su trabajo, sino también en aquellas que tienen que ver con esparcimiento o actividades deportivas; pues estos espacios brindan un clima más relajado para conectar de una forma diferente, incluso con personas que estén en peldaños superiores dentro del organigrama. Si es fuera de la empresa, también aplica asistir a foros, encuentros empresariales, actividades culturales y recreativas. Un empleado puede aprovechar también las publicaciones de la empresa para brindar su punto de vista, como colaborador de una revista, del periódico interno, etc. Asimismo, puede impartir sus conocimientos en cursos o talleres dentro de los espacios de la empresa para darse a conocer e ir ocupando espacios en los ámbitos de su interés”.
11. ¿Una buena marca personal implica diferenciarse? ¿Qué riesgos implica esto para el individuo?	“Implica mayor visibilidad, es estar expuesto a la crítica, por ejemplo, o ser copiado. Sin embargo, el verdadero riesgo está en quedarse atrapado y paralizado en el análisis de sopesar los supuestos pros y contras de decidir marcar la diferencia”.
12. ¿Cree usted que tener una marca	“Totalmente. Una Marca Personal responde a un interés individual de ser

personal es sinónimo de adaptación y reinención profesional?	creativos, de reinventarse frente a las circunstancias adversas, de buscar una diferenciación ante la estandarización de los perfiles en los puestos de trabajo. Un profesional que desea dejar huella debe estar al día en su área de trabajo, estudiar, actualizarse, revisar las nuevas tendencias y eso conlleva a una adaptación incluso en las maneras de relacionarnos, ya lo vemos con las redes sociales, una vitrina que ninguna marca personal debe desaprovechar y que lleva a reinventarnos”.
13. ¿En cuánto tiempo se pueden apreciar resultados?	“La gestión de una Marca Personal requiere de persistencia y paciencia. No hay una única receta para el éxito. Hay que ir plasmando y ejecutando las acciones y evaluar resultados. Lo que funciona en una Marca personal no necesariamente sirve para otra. En mi experiencia, al menos se requiere de 9 meses para empezar a ver los primeros resultados tales como: crecimiento de las audiencias digitales, mayores visitas a un blog personal, más contacto con periodistas e influenciadores (apariciones en medios de comunicación y convertirse en una fuente confiable) o la captación de nuevos clientes”.
14. ¿Qué oportunidades profesionales o personales se pueden alcanzar tras construir y afianzar una marca personal?	“Definitivamente las oportunidades crecen exponencialmente. Al posicionarse, una marca personal construye más relaciones ganar-ganar con aliados que consolidan su marca; consigue mayor proyección y nuevas ofertas de trabajo, así mismo se consiguen más clientes y más espacios donde poder compartir ideas: foros, talleres, medios impresos o digitales (revistas, blogs), incluso espacios radiales o televisivos y hasta la internacionalización”.
15. ¿Qué le ha aportado a usted trabajar en el estudio y desarrollo de la marca	“Me ha permitido conocer con mayor profundidad a muchos profesionales a quienes he ayudado a conseguir sus objetivos. Incluso he podido apreciar

personal?	aspectos de su niñez y áreas de mejora a las que no todas las personas tienen acceso. He podido construir relaciones más cercanas, cálidas y a largo plazo. El estudio de marca personal me ha permitido tener una idea de las carencias de muchas personas que se sienten apasionadas o con talento para desarrollar sus ideas de negocio pero no cuentan con herramientas necesarias para darse a conocer o para monetizar, desconocen cómo relacionarse o proyectarse”.
16. ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?	“Soy una Marca Personal en la medida en que construyo relaciones ganar-ganar que dejan huellas en los otros. En mi caso, pienso en el beneficio mutuo, en cómo crecer juntos para lograr las metas de mis clientes y allegados. Me encanta compartir mi conocimiento y mis experiencias en <i>branding</i>, <i>marketing</i> y relaciones públicas y en todo lo que hago dejo una huella a través de mis valores como: la honestidad, responsabilidad, y excelencia”.

Cuadro N°3. Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°II
Fuente: Elaboración propia (2018).

**5.1.2 Interpretación de los resultados a partir de la matriz de vaciado
(Instrumento de Recolección de Datos N°II), María Elena Monroy - Especialista
en Marca Personal**

- Pregunta N°1: ¿Podría definir qué es una marca personal?

La entrevistada definió el concepto como la huella que dejamos en otros a través de experiencias. Asimismo, hizo una metáfora comparando la marca personal con un árbol y describe cada una de sus partes como las características que tiene una marca personal. En esta comparación se hace evidente el uso de experiencias e historias personales para alcanzar los objetivos que tenga un individuo, así como hacer uso de diversos canales de comunicación para posicionar un mensaje y un valor diferenciador.

- Pregunta N°2: ¿Cuáles son sus antecedentes? ¿De dónde surge este concepto?

La especialista indicó que Tom Peters fue quien puso en marcha todo el concepto de marca personal a través de un artículo escrito en una revista llamada *Fast Company*, tal y cómo el investigador lo había reseñado en el marco referencial. Un aspecto importante en la respuesta de la entrevistada, fue lo relacionado con el significado de este concepto para las nuevas generaciones, como los *Millenials*, quienes se han convertido en una audiencia cada vez más exigente y autónoma.

- Pregunta N°3: ¿Cuál es el objetivo de una marca personal?

Monroy mencionó que el objetivo más importante de una marca personal es alcanzar el posicionamiento deseado a través de estrategias diferenciadoras que comuniquen ese valor diferenciador.

- Pregunta N°4: ¿Qué elementos/características la integran?

La entrevistada enumeró cinco elementos clave que integran una marca personal: el primero es ser único e intransferible, explica que la marca personal es parte de la identidad de cada individuo y se construye a través de sus experiencias y circunstancias; el segundo es el valor diferenciador que tiene cada persona y le permite resaltar del resto; tercero son las raíces, se refiere a esas relaciones que existen con la niñez, el apego a personas que inspiran y motivan al cambio o quienes forman parte de su crianza. El cuarto es la autenticidad, alegando que una marca personal auténtica jamás defraudará a sus audiencias, esto permite generar relaciones o vínculos más cercanos basados en la confianza y en la integridad. Por último, la experiencia, el ser conocedor, tanto por años de práctica como por instrucción teórica, esto último es lo que convierte a una marca en referencia.

- Pregunta N°5: ¿Cuáles son aquellas características que mejoran la percepción de un individuo?

Monroy mencionó siete características que mejoran la percepción de un individuo: la capacidad de conectar con la audiencia, la resiliencia, el agradecimiento, los valores familiares, el espíritu de colaboración, la innovación y la honestidad. Estas características están estrechamente alineadas con comportamientos éticos y morales que debe tener una persona que busca generar vínculos genuinos y diferenciadores con otros, partiendo de valores que se transmiten desde la niñez y que se pueden mantener en el tiempo. Esta explicación refuerza la importancia de hacer uso de lo aprendido en la vida, en la familia o en la crianza para fortalecer una marca personal.

- Pregunta N°6: ¿Qué beneficios le aporta a un individuo tener una marca personal?

Monroy hizo especial énfasis en la superación personal, en el logro de metas y sueños personales o profesionales como el mayor beneficio que puede generar tener

una marca personal. Se refirió tanto a los beneficios intangibles como a los tangibles, incluso el beneficio monetario que se puede generar al gestionar de forma correcta una marca personal.

- Pregunta N°7: ¿Cuál es el momento idóneo para que una persona comience a crear una marca personal?

La entrevistada explicó que el momento idóneo para crear una marca personal parte de una decisión, cuando el individuo asume que posee las habilidades, conocimiento y la experiencia para ser líder en su área de experticia; este aspecto hará que una persona pueda convertirse en referente y dar a conocer ese valor diferenciador. En esta respuesta, vuelve a surgir otra de las variables anteriormente mencionadas, la diferenciación, como un punto clave para posicionarse dentro de una audiencia clave.

- Pregunta N°8: ¿En qué medida la marca personal supone una ventaja para un profesional?

Monroy mencionó la gestión de la marca personal como una variable imprescindible para lograr una ventaja competitiva frente a la competencia. El manejo correcto y estratégico de una marca personal supone una clara visión de lo que se quiere lograr y cómo se puede alcanzar.

- Pregunta N°9: ¿Qué debe hacer un individuo para posicionar su marca personal?

La entrevistada señaló que el posicionamiento de una marca personal posee diversos aspectos similares a los que tiene una marca producto o servicio, se debe estructurar un plan estratégico, una estrategia comunicacional y objetivos previamente definidos. Monroy, afirmó que una de las complejidades más comunes es llevar ese plan a la ejecución.

- Pregunta N°10: ¿De qué manera un profesional que trabaje en el ámbito corporativo puede posicionar su marca personal?

La entrevistada comentó que el mundo corporativo no es una excepción en cuanto a tendencias de mercadeo se refiere. Un empleado o colaborador puede aprovechar los diversos canales internos que tiene una empresa para dar a conocer su marca, tales como: boletines, talleres, eventos internos o encuentros con el alto mando ejecutivo. A nivel externo, asistir a encuentros empresariales, foros, revistas, blogs o actividades de índole cultural o recreativa funcionan como espacios para generar diálogos que se conviertan en relaciones o vínculos para el futuro, en donde se pueda percibir el punto de vista del empleado frente a algún tema o tópico.

- Pregunta N°11: ¿Una buena marca personal implica diferenciarse? ¿Qué riesgos implica esto para el individuo?

Monroy explicó que el mayor riesgo que puede generar tener una buena marca personal es la visibilidad que se genera y el estar expuesto a la crítica o el ser emulado por otros de manera literal. A pesar de ello, la entrevistada alegó que “el verdadero riesgo está en quedarse atrapado y paralizado en el análisis de sopesar los supuestos pro y contra de decidir marcar la diferencia” (M. Monroy, comunicación personal, correo-e, noviembre 10, 2017).

- Pregunta N°12: ¿Cree usted que tener una marca personal es sinónimo de adaptación y reinención profesional?

La entrevistada respondió que es totalmente cierto que una marca personal es sinónimo de adaptación y reinención profesional, ya que responde a un interés personal o individual de querer ser más creativo para enfrentar situaciones adversas. Explicó que “un profesional que desea dejar huella debe estar al día en su área de trabajo, estudiar, actualizarse, revisar las nuevas tendencias y eso conlleva a una

adaptación incluso en las formas de relacionarse, caso de las redes sociales (una vitrina que ninguna marca personal debe desaprovechar) y que lleva al profesional a reinventarse” (M. Monroy, comunicación personal, correo-e, noviembre 10, 2017).

- Pregunta N°13: ¿En cuánto tiempo se pueden apreciar resultados?

Monroy mencionó que la gestión de una marca personal requiere persistencia y paciencia. Se deben ir ejecutando una serie de acciones o tácticas estratégicas que impliquen la obtención de resultados, cada proceso es distinto entre una marca y otra, no existe una fórmula que aplique para todas. De acuerdo a su experiencia profesional en el manejo de marcas personales, la entrevistada mencionó que “al menos se requiere de 9 meses para empezar a ver los primeros resultados tales como: crecimiento de las audiencias digitales, mayores visitas a un blog personal, más contacto con periodistas e influenciadores, apariciones en medios de comunicación, convertirse en fuente confiable o la captación de nuevos clientes” (M. Monroy, comunicación personal, correo-e, noviembre 10, 2017).

- Pregunta N°14: ¿Qué oportunidades profesionales o personales se pueden alcanzar tras construir y afianzar una marca personal?

La entrevistada comentó que son muchas las oportunidades que se pueden obtener tras construir una marca personal, desde el ámbito profesional hasta el personal, algunas de ellas son: relaciones ganar-ganar, nuevas ofertas de empleo, clientes, presencia en espacios o medios de comunicación, incluso hasta parejas.

- Pregunta N°15: ¿Qué le ha aportado a usted trabajar en el estudio y desarrollo de la marca personal?

Monroy explicó que trabajar en este tipo de estudio le ha permitido ayudar a más personas a encontrar su talento, a perseguir sus objetivos e impulsarlas a ir por ellos. Se puede apreciar como el beneficio intangible de la autorrealización se ve reflejado

en su respuesta y en su oficio en el querer ayudar a otros a encontrar las herramientas necesarias para lograr sus metas. Habló también de las relaciones personales y profesionales que ha obtenido gracias a su trabajo como consultora y estrategia de marcas personales.

- Pregunta N°16: ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?

Monroy afirmó que ella es una marca personal en sí misma, ya que ha podido construir relaciones en el tiempo que le han permitido dejar una huella en otros, y en cómo ha podido beneficiar a otras personas con su conocimiento y experiencias en mercadeo, partiendo de una propuesta de valor que se caracteriza por la honestidad, la responsabilidad y la excelencia que le imprime a cada reto que asume.

Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°III

N° Pregunta	Entrevistado N° 3: Mariana Bacalao - Especialista en Comunicación Organizacional
1. ¿Qué es para usted una marca personal?	“Para mí, marca personal son varias cosas. El concepto tiene que ver con la evolución del nombre y la personalidad, es decir, el concepto como persona de un individuo que lo hacen poder referirse y considerarse una marca, incluso lo hace manejarse como una marca comercial que pasa por una serie de procesos que tienen que ver con elaborar toda una estrategia que genere fidelización, diferenciación y que además, es medible a través de la percepción de una audiencia, la relaciones que esta persona pueda cultivar, eso es lo que lo convierten hoy en día en <i>influencer</i> , por ejemplo”.
2. ¿Cree usted que la marca personal está enfocada en el desarrollo individual? ¿Cómo se beneficia una empresa de que sus colaboradores desarrollen su marca personal?	“La marca personal está enfocada en robustecer la percepción de un individuo de forma completa para resaltar capacidades fuera de lo común, que es único y extraordinario. Cuando hablo de una forma completa, me refiero a una percepción integral de la persona, no solo por lo que hace, sino por lo que es. Si los colaboradores de la empresa son personas con identidades definidas y su propia marca personal, eso fortalece la empresa porque estará formada por personas referentes, por ejemplo: uno mide la fuerza de un partido político, no solo por el líder o su fundador, sino por el resto que componen el partido. Al final, una marca personal es un referente”.
3. ¿La marca personal va en contra de la marca de la empresa que te contrata?	“Para nada, el hecho de que una persona tenga su marca personal más bien fortalece a la empresa. Lo que si puede existir es un tema de rivalidades, por ejemplo: cuando una persona tiene un programa de televisión, ¿qué le interesa vender más? ¿El programa o su propio nombre? , Lo importante aquí

	es delimitar muy bien cuáles son las obligaciones de la persona hacia la empresa para que el desarrollo de su marca personal no opaque sus funciones dentro de la organización y la imagen que tiene con la empresa”.
4. ¿Cree usted que la marca de una organización es la suma de las marcas de sus profesionales?	“No necesariamente, es decir, un empresa que esté repleta de personas que son marcas y referentes por sí mismos, no necesariamente tiene que ser una buena empresa. Hay casos en los que existen <i>dream teams</i> dentro de las organizaciones que buscan hacer crecer a la organización y no lo logran por muchas razones, conexión, definición de objetivos, etc. Uno siempre dice: “si el equipo está formado por grandes talentos, el resultado debería ser óptimo”; pero no siempre es así, hay que demostrar que los talentos son capaces de cumplir objetivos para la organización, pero muchas veces tener grandes talentos no impulsa el éxito de una empresa”.
5. ¿Cree usted que el profesional común es consciente de lo que significa diferenciarse en una organización?	“Yo pienso que no. El profesional común no está muy consciente de lo que significa diferenciarse en una organización, es muy fácil confundir diferenciación con competencia (que son cosas completamente distintas), rivalidad, etc. Es importante aclarar que el trabajo de una marca personal es completamente integral y muy distinto al trabajo que hace una marca comercial o una organización, y eso es importante diferenciarlo; especialmente los más jóvenes no lo entienden, ellos piensan que diferenciarse está relacionado con ser más eficiente o trabajar más horas”.
6. ¿La estructura de la organización influye en la construcción de una marca personal? ¿De qué manera?	“Mientras más estructurada y organizada sea la empresa, le va a permitir plantearse a una persona cuáles son esos pasos que debe dar para crecer, ascender o ir escalando en búsqueda de su excelencia través de sus logros

	dentro de la organización. Sin embargo, no es algo que sea sencillo de conseguir”.
7. ¿De qué manera la comunicación organizacional influye en la marca personal de los individuos?	“La marca personal tiene que estar engranada con la filosofía organizacional y con la comunicación interna de un lugar, nunca puede ser diversa, discordante o excluyente. En la medida en que la comunicación sea más clara y sencilla influirá de forma positiva en la construcción de una marca personal para los individuos que allí hagan vida, porque al final la marca personal es un espacio de triunfo, éxito y diferenciación en donde cada quien deja su huella. Sin embargo, lo que se ve en la práctica, es que muchísimas veces los individuos obtienen una marca personal fuerte independientemente de la comunicación y la estructura de una organización”.
8. ¿A través de qué canales se puede posicionar una marca personal a nivel interno en una organización?	“A través de las comunicaciones internas, es decir, el deber ser es que exista una comunicación interna que permita resaltar a las personas que han traído resultados, que han hecho cosas innovadoras, que son exitosas o reconocidos, aquellas que le dieron un plus a la organización o han tenido un performance impecable. En la medida en que eso se comunique por diversos canales, favorecerá la construcción de una marca personal en torno a una organización. Dar a conocer lo que los trabajadores hacen depende de la comunicación interna, puede ser a través de presentaciones, boletines, correo electrónico o reuniones en donde todos los miembros de una empresa se enteren, desde el nivel más alto hasta el más bajo”.
9. ¿A través de qué canales se puede posicionar una marca personal a nivel	“A través de la participación o presencia en premios, conferencias, reuniones gremiales, concursos, entre otros. En la medida en que haya espacios en

externo en un entorno organizacional venezolano?	donde sean reconocidas personas por sus hazañas, hechos o avances; serán plataformas para lograr el posicionamiento de una marca personal. También, aquellos lugares en donde se comparta información, bien pueden ser las redes sociales, aunque es un poco más individual, es completamente válido”.
10. ¿Cree usted que las organizaciones venezolanas promueven la gestión del conocimiento en sus individuos?	“Más bien creo que sabotean la gestión del conocimiento. En estos tiempos de crisis, en donde las empresas están amenazadas, esta gestión no es promovida, y nunca lo ha sido. Estas organizaciones ven a sus trabajadores desde una perspectiva más utilitaria y pragmática, son muy contadas las organizaciones que tienen la visión de crecimiento de su gente, no solo como una marca personal sino también a nivel profesional. Pienso que el empresario venezolano no invirtió en los miembros de su organización, hoy por hoy, con toda esta crisis, es mentira hablar de una gestión de conocimiento en organizaciones como éstas. Eso se puede medir a través de la movilidad laboral, la cual está promovida por la gestión del conocimiento en una empresa, hoy en día la movilidad en Venezuela se ve influenciada por los bajos salarios y las pocas oportunidades de expansión”.
11. ¿En qué se diferencian las organizaciones locales de las globales en cuanto al desarrollo de la marca personal en sus empleados?	“Las empresas exitosas a nivel global, han entendido que son lo que son gracias a su gente y al éxito de sus productos o servicios. Esa diferenciación no es posible si no atraen al mejor talento para que formen parte de ellos (talento joven, bien consumado con grandes referencias y excelente reputación). Este tipo de empresas generan un ambiente agradable, retador, creativo, de competencia sana que busca el desarrollo de marcas y talentos únicos, eso es un punto diferenciador entre las organizaciones locales y

	globales, aquí en Venezuela, las empresas se mueven de acuerdo a la dinámica de la crisis que estamos viviendo”.
12. ¿Qué tipo de cultura o clima organizacional cree usted que es el más idóneo para desarrollar una marca personal?	“Pienso que es la meritocracia. En la medida en que la gente se sienta retada, apasionada por lo que hace e inspirada por la organización, sus productos, su filosofía y sus líderes; los resultados y el desarrollo del talento individual va a ser fantástico”.
13. ¿Se puede desarrollar una marca personal en cualquier organización?	“Si, por supuesto. Lo que hace falta es un deseo de diferenciarse y ofrecer un plus adicional, una persona que tiene una marca personal es un individuo que hace algo que otros no hacen, y eso lo convierte en referente”.
14. ¿El liderazgo es una cualidad imprescindible para tener una marca personal fuerte?	“El liderazgo es imprescindible para una marca personal. Algunas de las características de un líder es inspirar, enseñar con el ejemplo, usar la comunicación efectiva, integrar grupos, hacer que la gente haga las cosas de manera correcta, trabajar a favor de la comunicación efectiva, orientación al logro, entre otras. Hay pocas cosas imposibles en el mundo, pero es casi imposible que un individuo que tenga una marca personal no tenga –a lo mejor no todas- un número importante de las cualidades que nutren el liderazgo”.
15. ¿Cómo contribuyen las nuevas tecnologías de la información al desarrollo de una marca personal?	“Las nuevas tecnologías de la información permiten que una marca personal pueda posicionarse y convertirse en algo viral. Estos espacios sirven para el intercambio de información y experiencias, pueden romper fronteras y llegar a una cantidad de usuarios inimaginables. Adicionalmente, permiten en muy poco tiempo mostrar resultados concretos, cosa que hace muchos años atrás no existía”.
16. Las redes sociales generan más	“La única forma de hacer al individuo más interesante es que haga o cree

visibilidad pero no necesariamente hacen al individuo más interesante ¿cómo cree usted que se puede cambiar esto?	cosas interesantes, bien sea en impreso, audiovisual, de boca en boca o en redes sociales. Ahí lo importante es que hay que sorprender a una audiencia con algo diferente, estar presente en los espacios del momento. En la medida en que se logre una diferenciación, con o sin redes sociales, la persona será más interesante”.
17. ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?	“Yo pienso que no, sería ridículo creermi una marca personal. En el mundo de las comunicaciones hay muchos referentes de marca personal que tienen la ambición de querer ser una marca y no les avergüenza serlo, cosa que a muchos nos causa timidez y por eso no nos atrevemos. Es cuestión de querer”.

Cuadro N°4. Vaciado de entrevista a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°III

Fuente: Elaboración propia (2018).

5.1.3 Interpretación de los resultados a partir de la matriz de vaciado
(Instrumento de Recolección de Datos N°III), Mariana Bacalao - Especialista en
Comunicación Organizacional

- Pregunta N°1: ¿Qué es para usted una marca personal?

Bacalao comentó que el concepto de marca personal tiene que ver con la diferenciación. Se refiere a las similitudes que tiene el concepto con una marca comercial, de producto o servicio. Comentó que esa diferenciación y las relaciones interpersonales que puede generar una marca personal, es lo que hace que una persona sea considerada un “influenciador”.

- Pregunta N°2: ¿Cree usted que la marca personal está enfocada en el desarrollo individual? ¿Cómo se beneficia una empresa de que sus colaboradores desarrollen su marca personal?

Para la entrevistada la marca personal está enfocada en fortalecer la percepción que tiene una audiencia sobre una persona, no solo sobre lo que hace sino también en quién es ese individuo. Dijo que cuando una empresa cuenta con colaboradores con identidades definidas esto se traduce en una organización referente por las personas que hacen vida en ella, se vuelve referente. Comparó a una compañía con un partido político, en donde se mide la fuerza no solo por el líder, sino por el resto de personas que lo conforman.

- Pregunta N°3: ¿La marca personal va en contra de la marca de la empresa que te contrata?

Para Bacalao la marca personal de un colaborador no va en contra de la marca de la empresa que contrata, todo lo contrario, la fortalece. Porque por ejemplo, cuando un vocero de una compañía asiste a una entrevista en un medio de comunicación, vende sus conocimientos que son representados por una empresa. Lo

importante en su opinión es delimitar de forma correcta las obligaciones de la persona para que, tanto su marca personal como la marca de la empresa, no caigan en rivalidades.

- Pregunta N°4: ¿Cree usted que la marca de una organización es la suma de las marcas de sus profesionales?

La entrevistada respondió que no necesariamente la suma de las marcas personales de profesionales forma la marca de una organización, debido a que existen muchas empresas que a pesar de tener grandes talentos humanos los objetivos no se cumplen. Bacalao mencionó los conocidos *dream teams* que buscan hacer crecer una compañía y en muchos casos no lo logran. “Muchas veces tener grandes talentos no impulsa el éxito de una empresa” (M. Bacalao, comunicación personal, llamada telefónica, septiembre 17, 2017).

- Pregunta N°5: ¿Cree usted que el profesional común es consciente de lo que significa diferenciarse en una organización?

La especialista respondió que el profesional de hoy no está consciente de lo que significa diferenciarse en una organización, ya que tiende a confundir la diferenciación con la competencia y son dos conceptos completamente diferentes. Indicó que hoy en día muchos jóvenes piensan que la diferenciación está asociada a ser más eficiente e incluso a trabajar más horas.

- Pregunta N°6: ¿La estructura de la organización influye en la construcción de una marca personal? ¿De qué manera?

La entrevistada afirmó que sí es importante que una empresa cuente con una estructura organizada y definida que les permita a los trabajadores saber hacia dónde pueden crecer, cuáles son los pasos que debe realizar para lograr sus metas y los obstáculos que puedan encontrar en el camino dentro de la organización. Sin

embargo, comentó que conseguir ese tipo de logros no es algo fácil de obtener, se requiere tiempo, gestión y persistencia.

- Pregunta N°7: ¿De qué manera la comunicación organizacional influye en la marca personal de los individuos?

Bacalao comentó que la marca personal de cualquier profesional debe estar alineada con la filosofía y a la comunicación que establezca una organización, de esta manera mientras más coherente y claros sean los mensajes, la construcción de una marca personal se logrará e influirá de forma positiva en otros colaboradores que hacen vida allí. La especialista señaló que en muchos casos los trabajadores de una empresa generan una marca personal tan fuerte que puede llegar a sobrepasar los canales de comunicación y la estructura de una organización.

- Pregunta N°8: ¿A través de qué canales se puede posicionar una marca personal a nivel interno en una organización?

La entrevistada mencionó que la comunicación interna es el principal canal para posicionar una marca personal. Deben existir canales formales que resalten o reconozcan los logros de los trabajadores, ideas innovadoras o proyectos de alto impacto, en la medida en que esa información se comuniquen o se reseñen por boletines, revistas digitales, espacios de comunicación, correo electrónico o carteleros, favorecerá a la construcción de una marca personal, desde el nivel más alto hasta el más bajo.

- Pregunta N°9: ¿A través de qué canales se puede posicionar una marca personal a nivel externo en un entorno organizacional venezolano?

La especialista señaló que los canales de comunicación externa para posicionar una marca personal, pueden ser: participación en conferencias, la obtención de un premio o reconocimiento, reuniones gremiales, conferencias, entre otros. Comentó

que, en la medida en que existan plataformas comunicacionales que permitan que una persona posicione un mensaje clave, logrará consumir pasos para posicionar su marca. Dijo que las redes sociales son un medio más individual y personal, pero que son completamente válidas para usarlas como canales externos.

- Pregunta N°10: ¿Cree usted que las organizaciones venezolanas promueven la gestión del conocimiento en sus individuos?

Bacalao señaló que las organizaciones venezolanas sabotean la gestión del conocimiento de sus trabajadores, nunca ha sido una prioridad para este tipo de organizaciones más aún en el entorno actual que vive Venezuela. Comentó que estas organizaciones ven a sus trabajadores desde un punto de vista más utilitario y pragmático, no apuestan al crecimiento de sus empleados, no solo como marcas personales sino como profesionales. Agregó que “esto se puede medir a través de la movilidad laboral, la cual está promovida por la gestión del conocimiento en una empresa, hoy en día la movilidad en Venezuela se ve influenciada por los bajos salarios y las pocas oportunidades de crecimiento” (M. Bacalao, comunicación personal, llamada telefónica, septiembre 17, 2017).

- Pregunta N°11: ¿En qué se diferencian las organizaciones locales de las globales en cuanto al desarrollo de la marca personal en sus empleados?

Para la entrevistada las empresas globales han entendido con el tiempo que lo que las convierte en exitosas son sus profesionales y sus productos o servicios. Esta diferenciación depende completamente del talento que se atraiga y se retenga, además del clima, la cultura y el ambiente retador y agradable que posea una empresa. Bacalao comentó que en Venezuela las empresas no están enfocadas en esos temas internos, sino que su dinámica depende de la crisis que se vive a nivel externo.

- Pregunta N°12: ¿Qué tipo de cultura o clima organizacional cree usted que es el más idóneo para desarrollar una marca personal?

La especialista respondió que la meritocracia es la cultura más idónea para desarrollar una marca personal, en la medida que en que los individuos se sientan a gusto con el ambiente que los rodea, que tengan retos profesionales y que la organización los inspire a través de sus productos, su filosofía y sus líderes. “Cuando esto sucede los resultados y el desarrollo del talento individual va a ser fantástico” (M. Bacalao, comunicación personal, llamada telefónica, septiembre 17, 2017).

- Pregunta N°13: ¿Se puede desarrollar una marca personal en cualquier organización?

Bacalao consideró que sí es posible desarrollar una marca personal en cualquier organización, siempre y cuando exista el deseo ferviente de querer diferenciarse y ofrecer un valor agregado a una audiencia, eso es lo que lo convertirá en una referencia.

- Pregunta N°14: ¿El liderazgo es una cualidad imprescindible para tener una marca personal fuerte?

La especialista señaló que el liderazgo es imprescindible para construir una marca persona, debido a que las características de un buen líder es inspirar a otros, comunicar asertivamente y gestionar conocimiento, cualidades que en muchas ocasiones se presentan en una marca personal. Bacalao añadió que “hay pocas cosas imposibles en el mundo, pero es casi imposible que un individuo que tenga una marca personal no tenga –a lo mejor no todas- pero que si tenga un número importante de las cualidades que nutren el liderazgo” (M. Bacalao, comunicación personal, llamada telefónica, septiembre 17, 2017).

- Pregunta N°15: ¿Cómo contribuyen las nuevas tecnologías de la información al desarrollo de una marca personal?

La entrevistada comentó que las nuevas tendencias de la comunicación contribuyen de manera exponencial el desarrollo de una marca personal. Indicó que las redes sociales generan un espacio de intercambio de experiencias que rompen fronteras de tiempo y espacio, llegando a más usuarios. Hoy en día, estos canales permiten que la comunicación sea más veloz y que se pueda medir en pocos minutos.

- Pregunta N°16: Las redes sociales generan más visibilidad pero no necesariamente hacen al individuo más interesante ¿cómo cree usted que se puede cambiar esto?

Bacalao respondió que las redes sociales no hacen más interesante a una persona, esto depende del contenido que genere y cómo lo vende a otros. Añadió, que lo importante es entender qué necesita una audiencia para poder ofrecérselo de forma diferente y estar presente en esos espacios. La entrevistada concluyó su respuesta comentando que en la medida en que se logre esa diferenciación –con o sin redes sociales- la marca personal de un individuo será más interesante.

- Pregunta N°17: ¿Se considera usted una marca persona? ¿Por qué?

La especialista no se considera una marca personal. Comentó que existen muchos referentes en el campo de la comunicación que han sabido construir su marca personal y no se avergüenzan de ello. En su caso, le genera timidez hacerlo y conoce muy bien que emprender en el desarrollo de su marca personal es una cuestión de querer hacerlo.

5.2 Escala de codificación a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°IV

Con el fin de interpretar los resultados del Instrumento de Recolección de Datos N° IV, a continuación se presenta el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a 35 gerentes de organizaciones privadas y públicas del área Metropolitana de Caracas. Las preguntas N°1, 2, 3, 4, 5 y 6 corresponden a conocer los datos demográficos de la muestra seleccionada para la aplicación del instrumento (edad, sexo, años de experiencia gerencial, grado de instrucción académica, dominio de otros idiomas y tipo de organización en la que se desempeñan).

Para las preguntas N°7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24 y 25 el investigador utilizó el mecanismo de codificación de planteamientos de respuesta cerrada y selección única de carácter dicotómico.

En las preguntas N°9, 26, 27 y 28, el investigador usó el mecanismo de codificación de planteamientos de respuesta cerrada y selección simple de carácter politómico.

Para las preguntas N°8 y 20 el investigador empleó la codificación de planteamiento de respuesta abierta, ya que permite obtener detalles más profundos en las respuestas de los encuestados sobre el tema en cuestión.

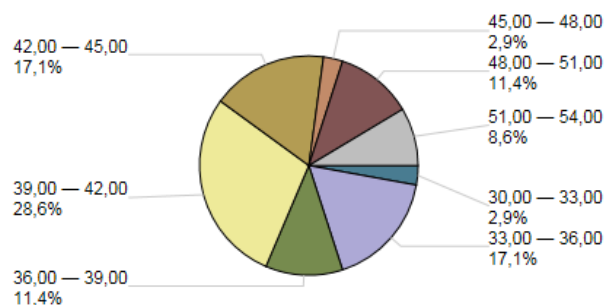
En la pregunta N°15 el investigador utilizó la codificación de planteamiento de respuesta cerrada de escala numérica, con la finalidad de evaluar el grado de importancia de la variable o característica que se está midiendo.

Para la pregunta N°21, 29 y 30 el investigador usó el mecanismo de codificación de planteamiento de respuesta mixta, donde los encuestados podían elegir una o varias opciones de las planteadas y una pregunta abierta dando la posibilidad de

escribir la propia respuesta si dentro de las diferentes opciones no se encuentra la respuesta adecuada.

5.2.1 Interpretación de los resultados a partir del Instrumento de Recolección de Datos N°IV

▪ Pregunta N°1: Edad.



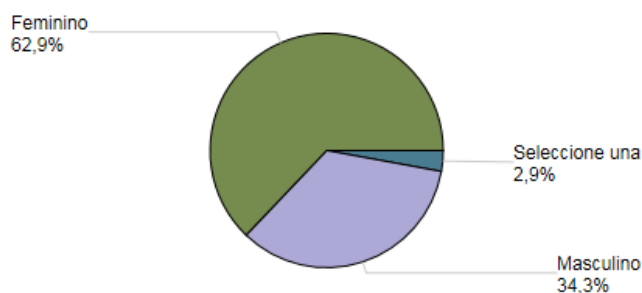
Rango	Recuento	Porcentaje
30,00 — 33,00	1	2,9%
33,00 — 36,00	6	17,1%
36,00 — 39,00	4	11,4%
39,00 — 42,00	10	28,6%
42,00 — 45,00	6	17,1%
45,00 — 48,00	1	2,9%
48,00 — 51,00	4	11,4%
51,00 — 54,00	3	8,6%
54,00 — 57,00	0	0%
57,00 — 60,00	0	0%
Total	35	100%

Gráfico N°1: Edad

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

De los 35 participantes encuestados el 28,6% tiene entre 39 y 42 años de edad; los rangos de 30 a 33 años y de 45 a 48 años, representados por el 2,9% cada uno y el rango de 51 a 54 años de edad que representa el 8,6% de los encuestados. Se puede determinar que la media de las edades de la muestra es de 40 años de edad.

▪ Pregunta N°2: Sexo.



Opción	Recuento	Porcentaje
Seleccione una	1	2,9%
Masculino	12	34,3%
Feminino	22	62,9%
Total	35	100%

Gráfico N°2: Sexo

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 62,9% de los gerentes encuestados corresponde al género femenino y el 34,3%, al masculino. El 2,9% de los encuestados no respondió a esta pregunta.

▪ Pregunta N°3: Años de experiencia gerencial.

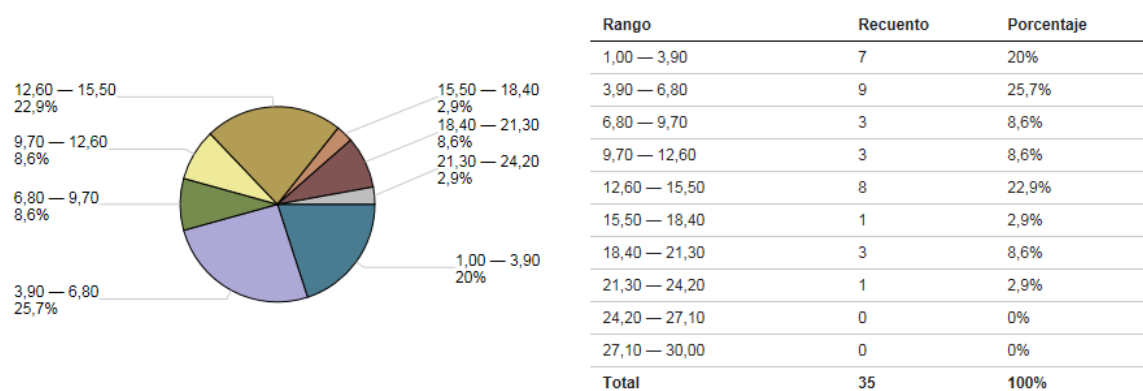


Gráfico N°3: Años de experiencia gerencial

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

Respecto a los años de experiencia gerencial el 25,7% de los encuestados entre 3,9 y 6,8 años, siendo el rango con mayor cantidad de participantes; mientras que la menor cantidad de años de experiencia está representada por el 2,9% para los que poseen entre 15,5 y 18,4 años y aquellos que tienen entre 21,3 y 24 años siendo gerentes. Se puede afirmar que la media de los años de experiencia de la muestra es de 9,4 años de experiencia gerencial.

▪ Pregunta N°4: Grado de instrucción.

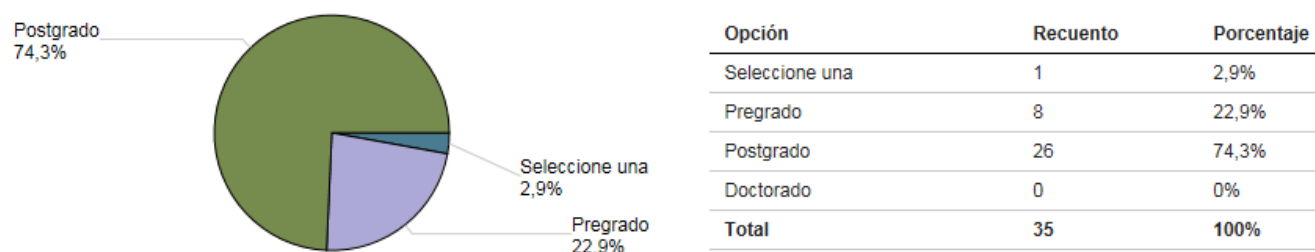


Gráfico N°4: Grado de instrucción

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 74,3% de los gerentes encuestados poseen estudios de postgrado y solo el 22,9% tienen estudios de pregrado. El 2,9% no respondió a esta pregunta.

▪ Pregunta N°5: Dominio de idiomas.

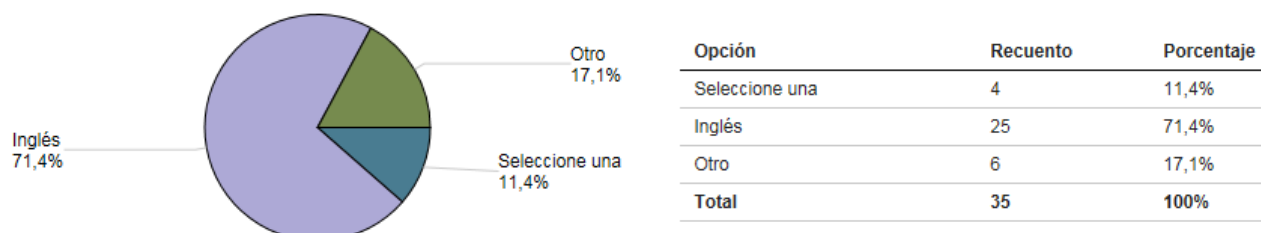


Gráfico N°5: Dominio de idiomas

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 71,4% de los gerentes encuestados tienen dominio del inglés; el 17,1% indicó que tienen conocimientos de otro idioma que no es el inglés y el 11,4% no respondió a esta pregunta, lo que indica que solo manejan el español.

▪ Pregunta N°6: Tipo de empresa.

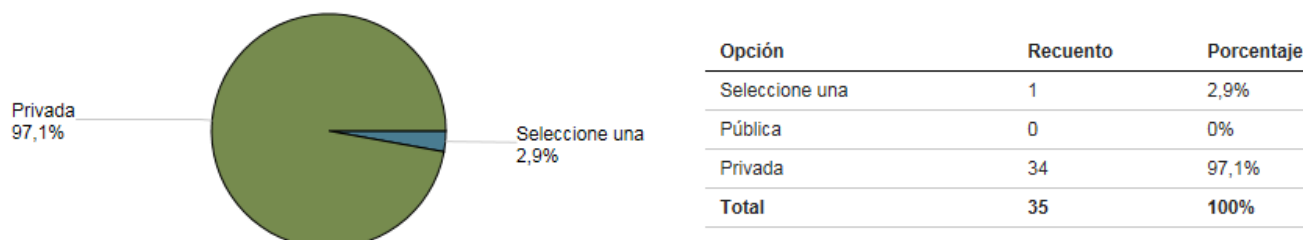


Gráfico N°6: Tipo de empresa

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 97,1% de los encuestados se desempeñan en empresas privadas y el 2,9% no respondió a esta pregunta.

- Pregunta N°7: ¿Conoce el concepto de marca personal o personal branding?

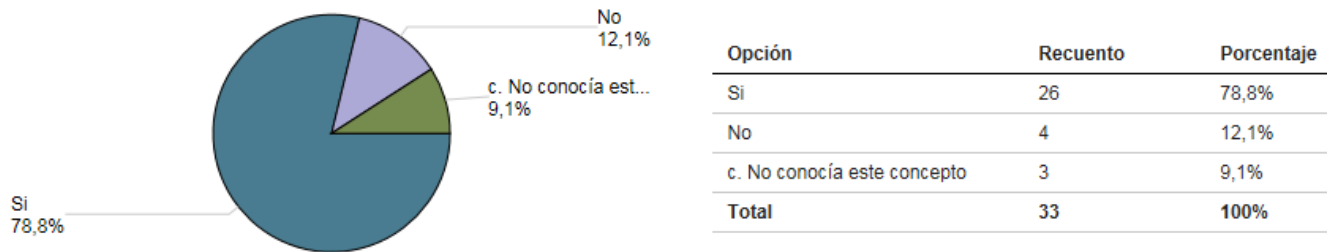


Gráfico N°7: ¿Conoce el concepto de marca personal o personal branding?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 78,8% de los encuestados conocen el concepto de marca personal; el 12,1% indicó que no conoce la definición de ninguno de los dos conceptos, mientras que el 9,1% contestaron no conocer estos conceptos.

- Pregunta N°8: ¿Cómo definiría marca personal?

Los encuestados manifestaron diversas definiciones del concepto de marca personal. El 40% de los gerentes no respondieron a esta interrogante; el 54,2% envió una respuesta pero no precisamente respondiendo a la pregunta de forma correcta. Cada uno de ellos utilizó la pregunta para definirse a sí mismos desde su rol gerencial, mencionaron las características de su gestión de trabajo y cómo son percibidos por otros o por sus equipos y solo un encuestado respondió enumerando las características que lo hacen ser un profesional competitivo en el mercado.

- Pregunta N°9: ¿Con qué frase de marca personal se identifica más? (Puede seleccionar una o varias opciones)

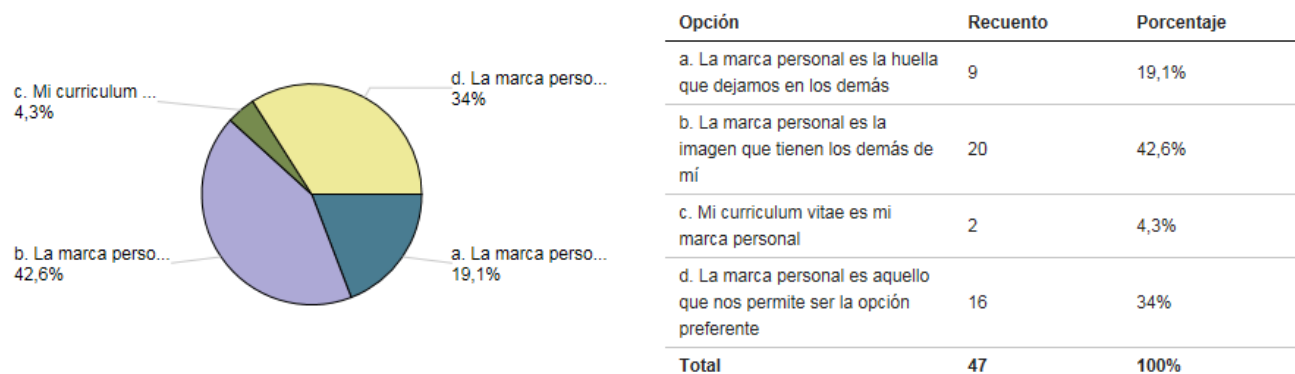
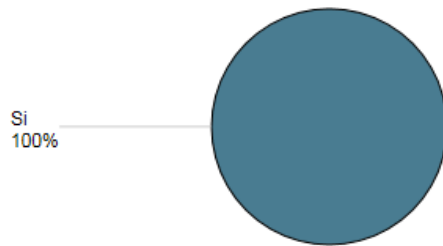


Gráfico N°9: ¿Con qué frase de marca personal se identifica más? (Puede seleccionar una o varias opciones)

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

En esta pregunta los encuestados podían seleccionar una o varias de las respuestas presentadas, en donde el 42,6% de los gerentes encuestados se identificaron con la opción “B” (La marca personal es la imagen que tienen los demás de mí); el 34% se sintió identificado con la opción “D” (La marca personal es aquello que nos permite ser la opción preferente); el 19,1% seleccionó la opción “A” (La marca personal es la huella que dejamos en los demás); mientras que el 4,3% escogieron la opción “C” (Mi curriculum vitae es mi marca personal). Cada una de estas afirmaciones está relacionada con una característica de la marca personal, el objetivo de esta pregunta era determinar cuál de ellas tenía mayor importancia para los encuestados. La opción “A” tiene que ver con ser referencia, la “B” está asociada a las percepciones, la “C” tiene que ver con la experiencia y la “D” con competitividad.

- Pregunta N°10: ¿Cree usted que la marca personal es importante?



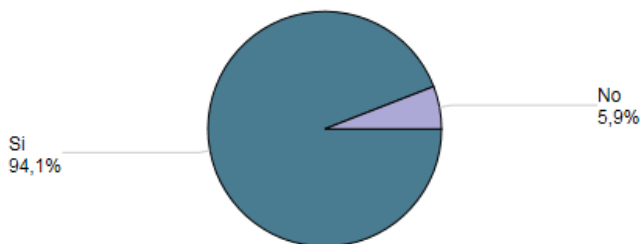
Opción	Recuento	Porcentaje
Si	35	100%
No	0	0%
Total	35	100%

Gráfico N°10: ¿Cree usted que la marca personal es importante?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 100% de los gerentes encuestados consideran que la marca personal es importante.

- Pregunta N°11: ¿Crear su marca personal es relevante para tener éxito?



Opción	Recuento	Porcentaje
Si	32	94,1%
No	2	5,9%
Total	34	100%

Gráfico N°11: ¿Crear su marca personal es relevante para tener éxito?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 94,1% de los encuestados opinan que crear una marca personal es importante o relevante para tener éxito, mientras que el 5,9% indicó que no considera necesario crearla.

- Pregunta N°12: ¿Se considera usted una marca personal?

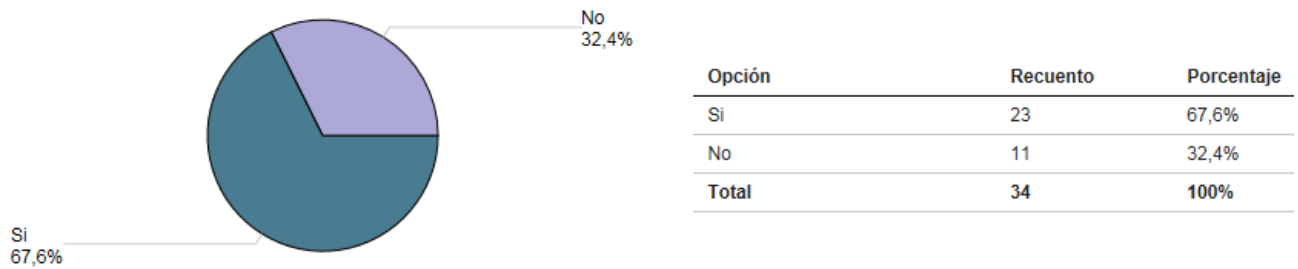


Gráfico N°12: ¿Se considera usted una marca personal?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

En la pregunta N°12 se puede observar que el 67,6% de los gerentes encuestados se consideran una marca personal, mientras que el 32,4% indicó que no se considera una marca personal.

- Pregunta N°13: ¿Conoce usted sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?

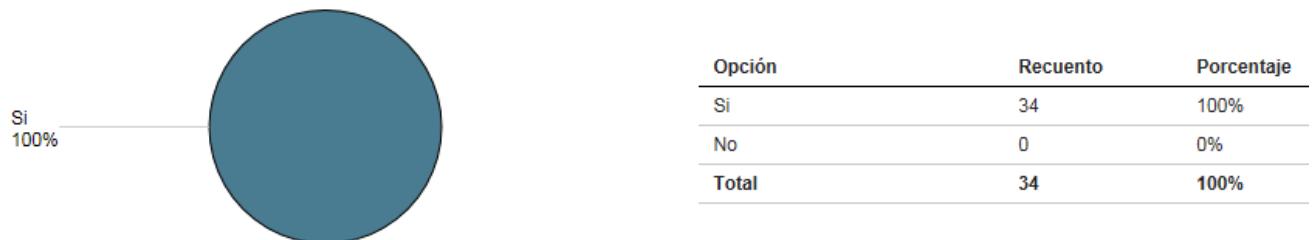


Gráfico N°13: ¿Conoce usted sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 100% de los gerentes encuestados afirman que conocen o están conscientes de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- Pregunta N°14: ¿Conoce cuáles actitudes y aptitudes lo hacen diferente al resto?

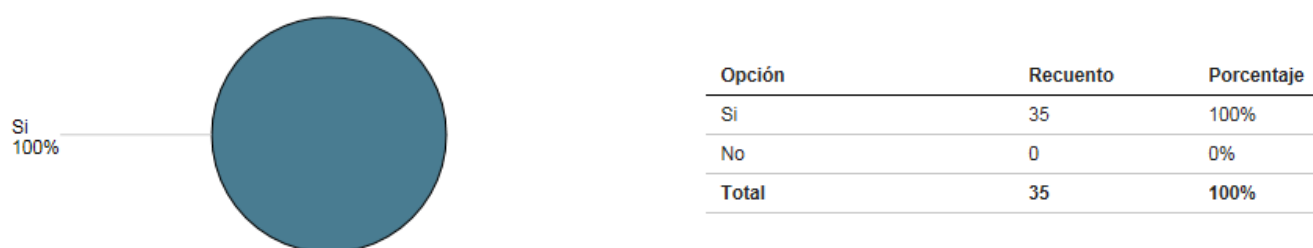


Gráfico N°14: ¿Conoce cuáles actitudes y aptitudes lo hacen diferente al resto?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 100% de los gerentes encuestados afirman que conocen las actitudes y aptitudes que los hacen diferentes al resto; este conocimiento puede aplicar tanto a profesionales del mismo campo, colegas como compañeros de trabajo.

- Pregunta N°15: En una escala del 1 al 4 ¿qué tan importante es para usted lo que piensen los demás? entendiendo que “1” es nada importante, “2” poco importante, “3” importante y “4” muy importante.

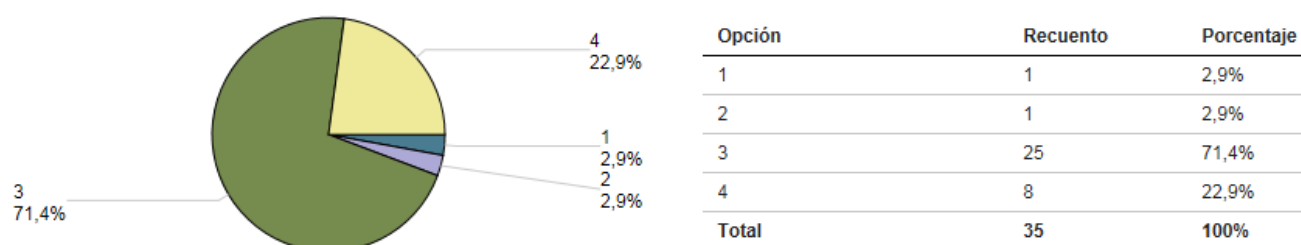
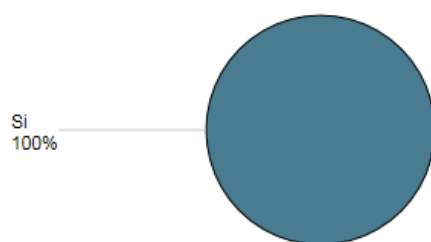


Gráfico N°15: En una escala del 1 al 4 ¿qué tan importante es para usted lo que piensen los demás?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 71,4% de los encuestados considera que es importante lo que los demás piensen de ellos; el 22,9% piensa que es muy importante; y el 2,9% opinó que para ellos es poco importante y nada importante lo que otros piensen de ellos.

- Pregunta N°16: ¿Está usted consciente sobre cuál es su objetivo profesional a corto, mediano y largo plazo?



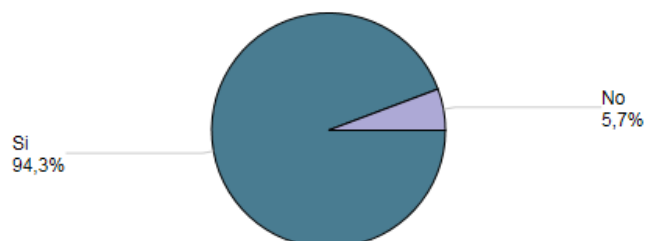
Opción	Recuento	Porcentaje
Si	35	100%
No	0	0%
Total	35	100%

Gráfico N°16: ¿Está usted consciente sobre cuál es su objetivo profesional a corto, mediano y largo plazo?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 100% de los gerentes encuestados afirman que están conscientes sobre cuál es su objetivo a corto, mediano y largo plazo. Esto indica que poseen claridad hacia dónde quieren llegar como profesionales, cuáles son sus objetivos y qué deben hacer para alcanzar sus metas profesionales.

- Pregunta N°17: ¿Sabe usted con quién/quiénes compite en el ámbito laboral?



Opción	Recuento	Porcentaje
Si	33	94,3%
No	2	5,7%
Total	35	100%

Gráfico N°17: ¿Sabe usted con quién/quiénes compite en el ámbito laboral?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 94,3% de los encuestados afirma que conoce con quién o quiénes compiten a nivel profesional desde sus áreas profesionales, esto puede aplicar tanto en el entorno organizacional donde se desenvuelven como en el mercado externo de profesionales; mientras que el 5,7% niega conocer con quién o quiénes compite.

- Pregunta N°18: ¿Conoce usted su público objetivo en el ámbito laboral?

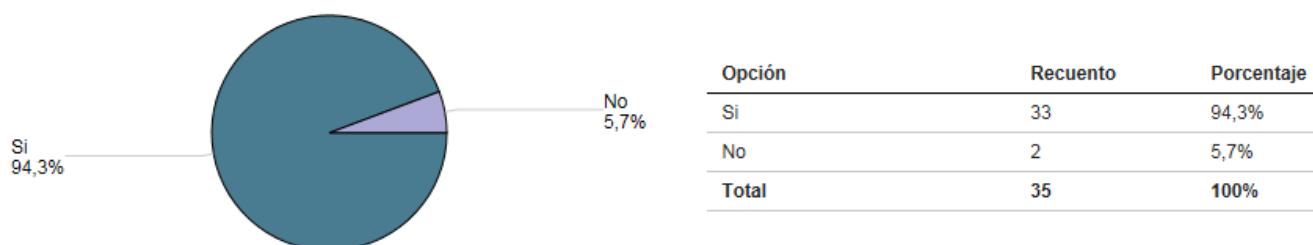


Gráfico N°18: ¿Conoce usted su público objetivo en el ámbito laboral?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 94,3% de los encuestados afirma que conoce cuál es su público objetivo en el entorno laboral; mientras que el 5,7% niega conocerlo.

- Pregunta N°19: ¿Sabe dónde y cómo comunicarse?

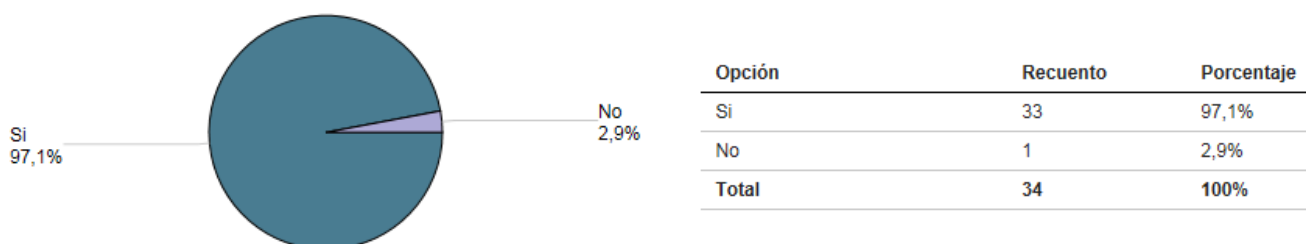


Gráfico N°19: ¿Sabe dónde y cómo comunicarse?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 97,1% de los encuestados afirma que sabe dónde y cómo comunicarse; mientras que el 2,9% niega conocerlo. Las respuestas positivas indican que este grupo de gerentes tiene conocimientos sobre los lugares o circunstancias que son propicias para posicionar sus mensajes clave y tienen definidos los canales de comunicación por donde transmitirán dicha información.

- Pregunta N°20: ¿Qué medios cree usted que son más efectivos para comunicar su marca personal?

El 17,1% de los gerentes no respondieron a esta interrogante; el 37,1% comentó que el medio que más emplea para transmitir mensajes es la comunicación cara a cara. El 31,4% de los encuestados opinó que prefiere las reuniones o foros formales como medio para comunicar su marca personal. El 34,2% consideró que las redes sociales son el medio al que más recurren a la hora de posicionar su marca personal, siendo LinkedIn la red más nombrada.

- Pregunta N°21: ¿A través de qué plataformas digitales usted posiciona o proyecta su marca personal? (Puede seleccionar una o varias opciones)

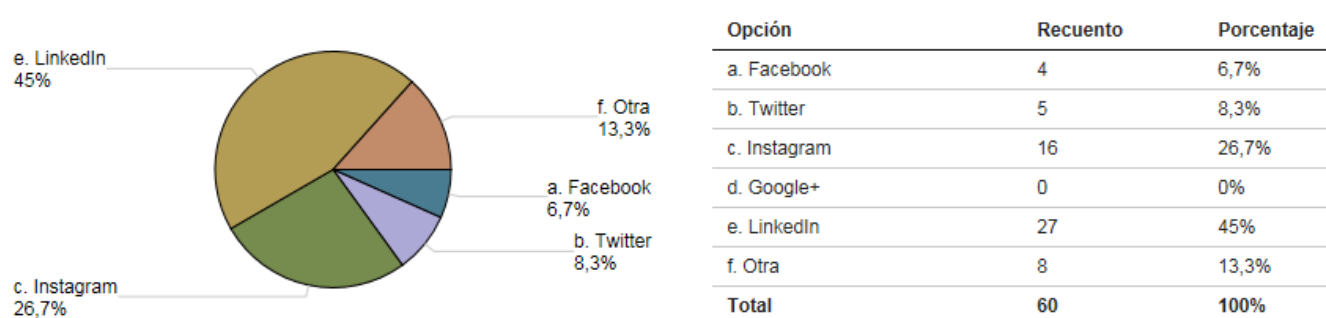


Gráfico N°21: ¿A través de qué plataformas digitales usted posiciona o proyecta su marca personal?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

La plataforma digital que obtuvo un mayor porcentaje de preferencia o uso fue LinkedIn con 45% de los votos de los encuestados; en segundo lugar se posiciona la red Instagram con 26,7%; en tercer lugar el 13,3% de los gerentes añadieron otras plataformas digitales que usan para posicionar su marca personal, tales como: blogs y el correo electrónico. En cuarto lugar el 8,3% seleccionó Twitter; el quinto lugar fue para Facebook con 6,7% y Google+ no fue seleccionada por ninguno de los encuestados.

- Pregunta N°22: ¿Realiza usted un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas digitales?

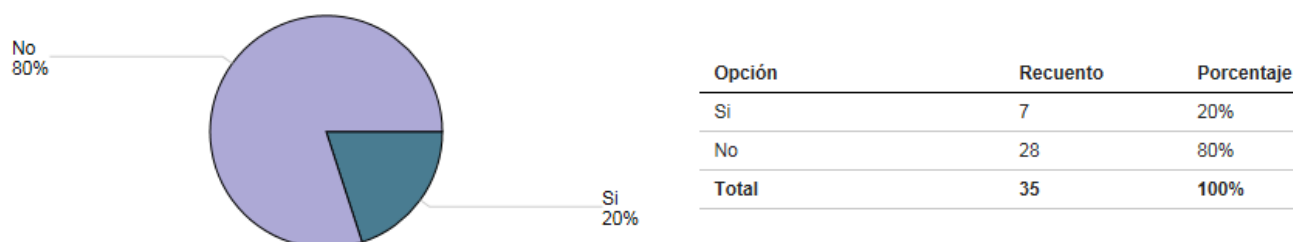


Gráfico N°22: ¿Realiza usted un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas digitales?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 80% de los encuestados afirmó que realiza un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas digitales que utiliza para posicionar su marca personal; mientras que el 20% no realiza dicha gestión o no le parece relevante hacerlo.

- Pregunta N°23: ¿Es su marca personal única, singular y destacada?

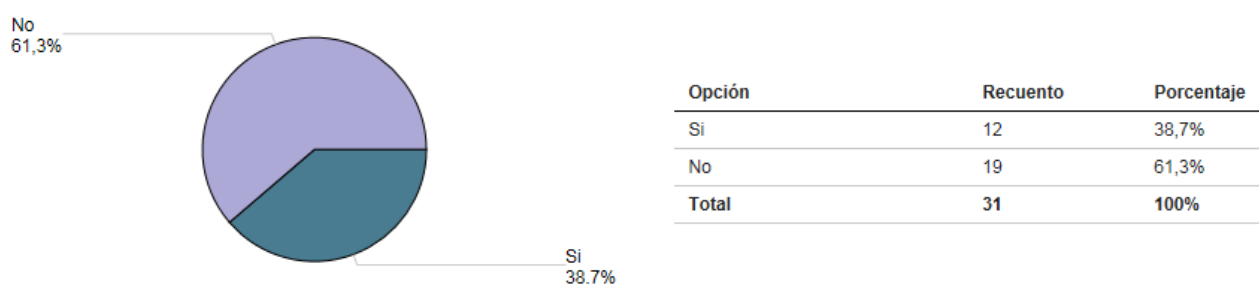


Gráfico N°23: ¿Es su marca personal única, singular y destacada?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 61,3% de los encuestados no consideró que su marca personal sea única, singular y destacada. Sin embargo, el 38,7% de los gerentes encuestados afirma todo lo contrario.

- Pregunta N°24: ¿Ha tenido algún tipo de apoyo o entrenamiento en materia de coaching gerencial en su carrera profesional por parte de la empresa para la que trabaja?

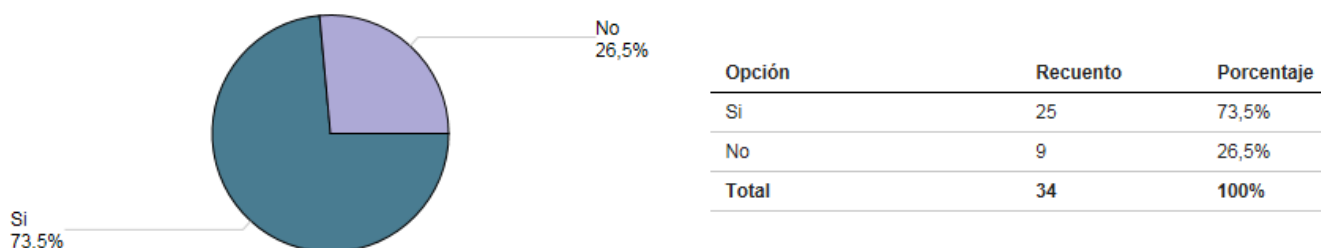


Gráfico N°24: ¿Ha tenido algún tipo de apoyo o entrenamiento en materia de coaching gerencial en su carrera profesional por parte de la empresa para la que trabaja?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

En la pregunta N°24 el 73,5% de los encuestados afirma que ha recibido apoyo o entrenamientos en materia de coaching gerencial o liderazgo en la empresa en donde trabaja. Por otro lado, el 26,5% niega haber recibido este tipo de capacitaciones.

- Pregunta N°25: ¿Es usted consciente de la importancia de posicionar su marca personal?

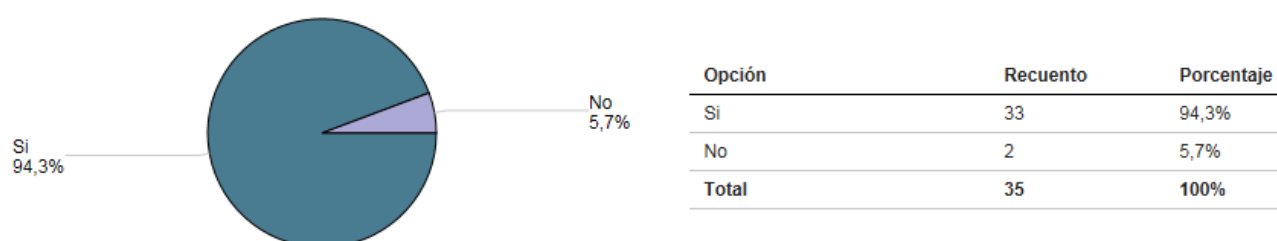


Gráfico N°25: ¿Es usted consciente de la importancia de posicionar su marca personal?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 94,3% de los encuestados afirmó que está consciente de la importancia de posicionar su marca personal, bien sea para el logro de objetivos a corto, mediano o largo plazo en su lugar de trabajo, para competir en el mercado, para inspirar a otros

o generar percepciones positivas; mientras que el 5,7% opinó que no está consciente de esta importancia.

- Pregunta N°26: ¿Cómo es su comunicación personal al momento de transmitir un mensaje? (puede seleccionar una o varias opciones):

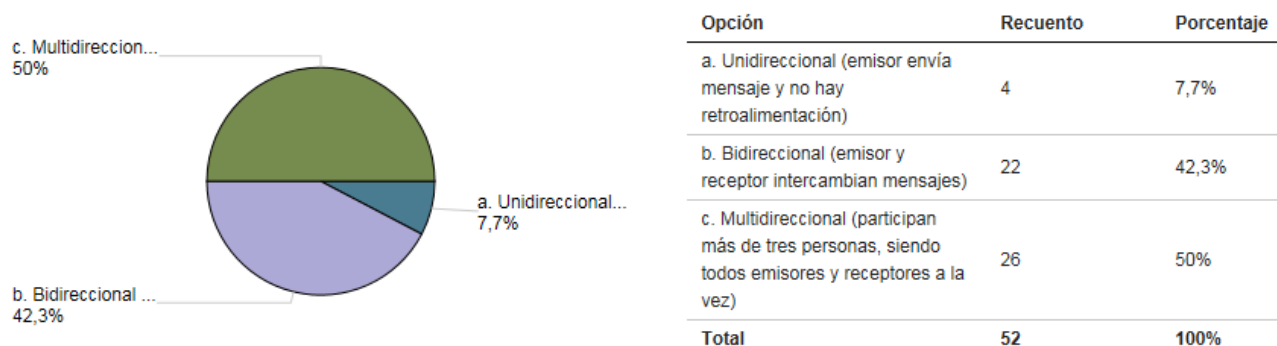


Gráfico N°26: ¿Cómo es su comunicación personal al momento de transmitir un mensaje?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 50% de los encuestados seleccionó la opción “C” (Comunicación Multidireccional) de las respuestas como el tipo de comunicación personal que más emplea para transmitir sus mensajes clave; en este tipo de comunicación existe una participación de más de tres actores que son emisores y receptores de información. El 42,3% de los encuestados escogieron la opción “B” (Comunicación Bidireccional), siendo éste el que más emplean en su día a día, este tipo de comunicación está enfocada en el intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. Por último, el 7,7% prefirió la opción “A” (Comunicación Unidireccional), como aquella que más emplean en sus labores, este tipo de comunicación se basa en el envío de un mensaje sin obtener retroalimentación de vuelta.

- Pregunta N°27: Los mensajes que usted transmite son: Clave, Implícitos o Explícitos (puede seleccionar una o varias opciones):

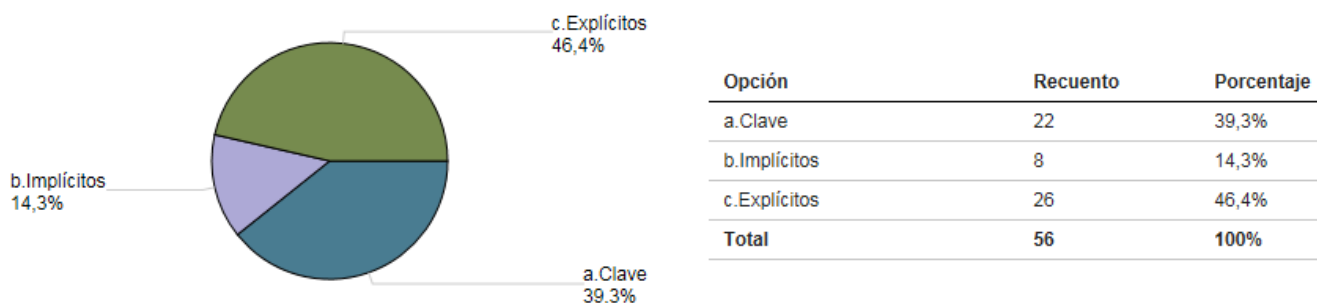
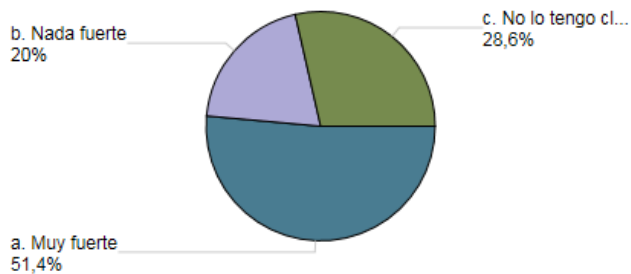


Gráfico N°27: Los mensajes que usted transmite son: Clave, Implícitos o Explícitos

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 46,4% de los encuestados seleccionó la opción “C” (Mensajes Explícitos) como el tipo de mensajes que más emplea al momento de comunicar una idea o transmitir alguna información; este tipo de mensajes se caracterizan por ser claros, directos y no poseen ningún tipo de interpretación oculta o que se pueda leer entre líneas. El 39,3% eligió la opción “A” (Mensajes Clave), que son aquellos que se piensan y se construyen previamente, van atados a un objetivo comunicacional y están presentes reiteradas veces en un discurso, con el objetivo de posicionarlos en la mente de una audiencia clave. Finalmente, el 14,3% de los encuestados prefirió la opción “B” (Mensajes Implícitos), los cuales son ambiguos, no tienen un estilo claro y pueden ser malinterpretados o poco fáciles de comprender.

- Pregunta N°28: ¿Qué tan fuerte es su compromiso por definir, construir y darle valor a su marca personal?



Opción	Recuento	Porcentaje
a. Muy fuerte	18	51,4%
b. Nada fuerte	7	20%
c. No lo tengo claro	10	28,6%
Total	35	100%

Gráfico N°28: ¿Qué tan fuerte es su compromiso por definir, construir y darle valor a su marca personal?

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

El 51,4% respondió la opción “A” (Muy fuerte) hacia la construcción de su marca; el 20% seleccionó la opción “B” (Nada fuerte), lo que indica que pueden tener las intenciones de llevar a cabo su marca personal. Mientras que el 28,6% seleccionó la opción “C” (No lo tengo claro), lo cual puede suponer una falta de conocimiento sobre los pasos a seguir para la construcción de una marca personal.

- Pregunta N°29: Marque con una “X” cuáles considera usted son los atributos / características que debe tener una marca personal, señale solo aquellos con los que esté de acuerdo:

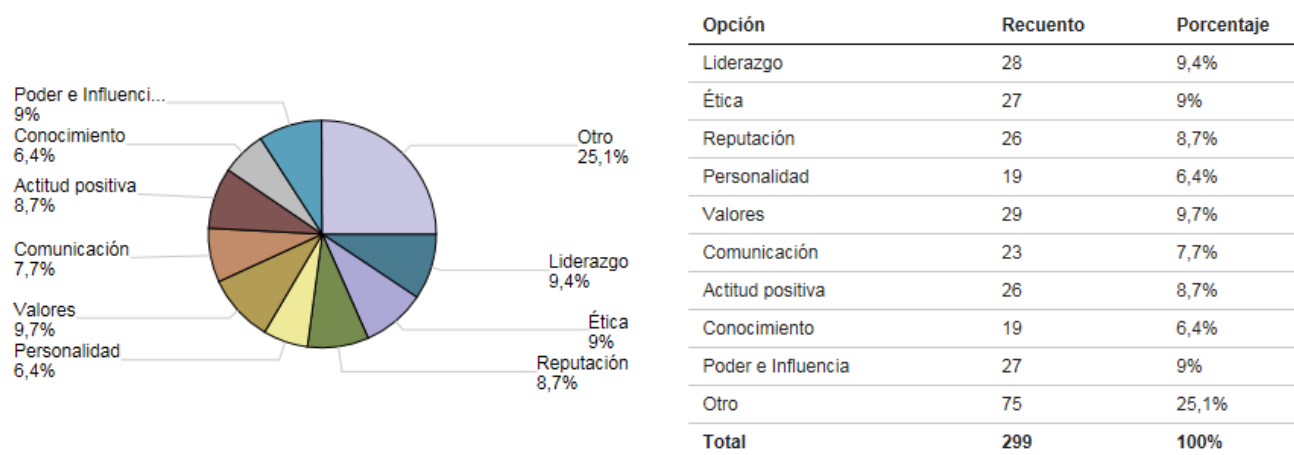


Gráfico N°29: Marque con una “X” cuáles considera usted son los atributos / características que debe tener una marca personal

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

Se le presentó a los encuestados una lista de nueve características que debe tener una marca personal. La característica que obtuvo la mayor selección fue valores con 9,7%, siendo las cualidades que vienen con la persona ya sea por crianza, experiencias personales o por la convivencia familiar. En segunda posición resalta el liderazgo con 9,4%, que tiene que ver con el hecho de inspirar a otros y llevarlos consigo para el logro de objetivos; en tercer lugar con 9% está la ética y el poder e influencia como características importantes que debe tener una marca personal, seguidos de una actitud positiva y la reputación con 8,7% cada uno, la comunicación con 7,7%; la personalidad y el conocimiento tuvieron 6,4% de selección; mientras que el 25,1% consideraron otras características. De acuerdo a estos resultados, se puede apreciar que la característica que apela hacia el lado personal, es la que cobra mayor relevancia para los encuestados al momento de definir una marca personal, dejando en segundo lugar las características más profesionales.

- Pregunta N°30: Marque con una “X” cuáles atributos/ características reflejan SU MARCA PERSONAL, señale solo aquellos con los que usted se identifica:

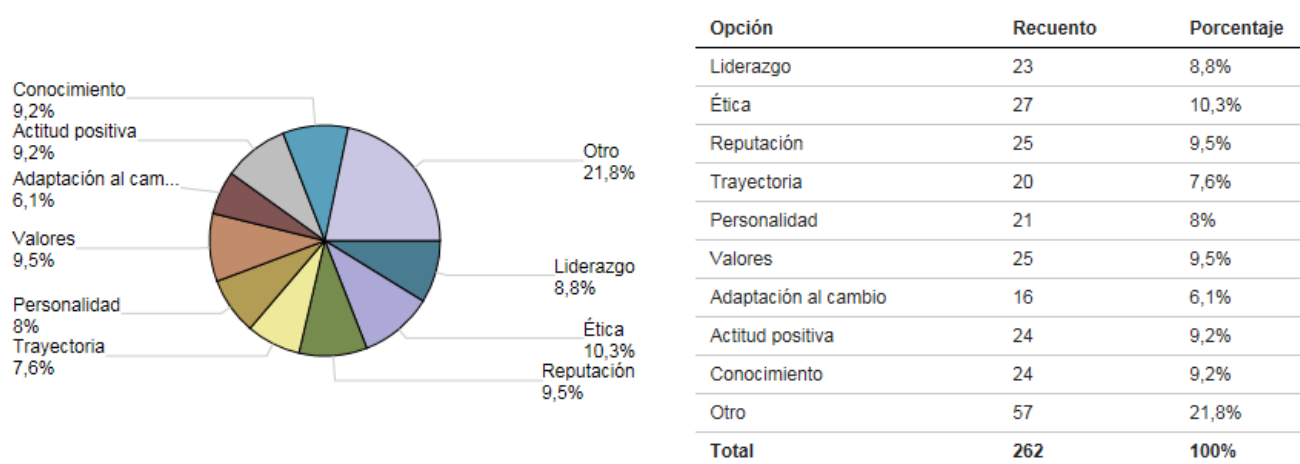


Gráfico N°30: Marque con una “X” cuáles atributos/ características reflejan SU MARCA PERSONAL

Fuente: Elaboración propia (2018), a partir del programa *IBM Forms Experience Builder*

Se le presentó a los encuestados una lista de nueve características de una marca personal, en donde debían seleccionar aquellas que consideraran que estaban presentes en sus marcas personales. La característica que obtuvo la mayor selección fue la ética con 10,3%. En segunda posición resaltan los valores y la reputación con 9,5% cada una; en tercer lugar con 9,2% se ubica el conocimiento y la actitud positiva; seguidos por el liderazgo con 8,8% y la personalidad con 8%; la trayectoria con 7,6%, la adaptación al cambio 6,1% de selección; mientras que el 21,8% consideró otras características.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A continuación se registran una serie de conclusiones surgidas a partir de las **variables** de la operacionalización: 1. Percepción de marca, 2. El desarrollo de la marca personal, 3. Caracterización de las organizaciones, 4. La gestión del conocimiento, 5. La comunicación organizacional, 6. La comunicación personal, respectivamente.

1. Se pudo evidenciar que el 78,8% de los gerentes encuestados apreciaban el concepto de marca como el **conjunto de percepciones que puede tener una audiencia de algo o de alguien**. Esto indica que el conocimiento del concepto está estrechamente relacionado con la imagen que proyecta algo o alguien hacia los otros y en algunos casos esto puede definir el rumbo estratégico de la gestión de la marca. Kotler (1998) considera que ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, “una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (p. 188).

Los encuestados consideraron que era **muy importante** lo que otros pensarán sobre ellos. Esto reafirma lo comentado anteriormente respecto a la percepción que tienen sobre la marca, en donde se evidencia el grado de importancia que le dan al impacto de sus mensajes y acciones en otros.

2. El desarrollo de la marca personal se constituye por una serie de características que deben estar presentes para garantizar su posicionamiento, tales como: **definir aquello que está relacionado con la identidad de un**

individuo, todo aquello que viene dado por su experiencia, herencia, valores y la forma de actuar; los atributos profesionales y la forma de ser de una persona, es decir, su personalidad. Cualquier persona es capaz de combinar su formación, su experiencia, sus recursos o su forma de ser para crear algo singular y útil para otros. Pérez (citado por Madrid Excelente, 2011), menciona tres factores fundamentales para una marca personal: “eficacia y competencia, es el hecho de ser capaz de ofrecer algo útil al entorno; coherencia, es aquello que hace a alguien fiable, creíble y valioso; por último, autenticidad e integridad, una marca personal fuerte es aquella que defiende sus valores a pesar de cualquier circunstancia” (p.60).

Los valores, el liderazgo, la ética, una actitud positiva, la reputación, la comunicación, la personalidad y el conocimiento, fueron las características identificadas por los gerentes encuestados como las más importantes que debe tener una marca personal. Sin embargo, para desarrollar una marca personal hace falta mucho más que los atributos antes mencionados, debe existir la convicción y la voluntad de trabajar en ello, realizar un proceso de identificación de oportunidades y amenazas y diseñar un plan de gestión que persiga los objetivos que desea alcanzar un individuo.

3. Las organizaciones hoy en día se caracterizan no solo por su estructura y operatividad, sino también por el desarrollo del capital humano que hace vida en ellas. Sin embargo, en Venezuela son pocas las empresas que tienen una visión de crecimiento de su gente, no solo como una marca personal, sino también a nivel profesional. Aquellas empresas exitosas a nivel global, han sabido entender que ellas crecen en la medida en que sus colaboradores también lo hacen, ese factor es uno de los tantos puntos que diferencian a una empresa privada de una pública en el país.

Las organizaciones públicas son todas aquellas organizaciones que pertenecen al Estado, sea este Nacional, Municipal o de cualquier otro ámbito

administrativo- gubernamental, de una manera total o parcial (Uzcátegui, 2009). Este tipo de empresas en Venezuela se mueven de acuerdo a la dinámica del país y a la línea política que persigan, en donde sus prioridades están enfocadas en el poder e influencia de aquellos que tengan altas posiciones en el organigrama, dejando a un lado los planes de crecimiento de sus empleados. Por otro lado, Uzcátegui (2009), define a las organizaciones privadas como “organizaciones de inversionistas, quienes en conjunto ponen un capital o acciones para obtener ganancias e invertirlo de manera continua” (<https://bit.ly/2KsUlcw>).

Las organizaciones privadas que generan un clima agradable, retador, innovador y que buscan el desarrollo de su gente a través de planes de crecimiento, marcan un punto diferenciador frente las empresas públicas.

4. Desde el punto de vista personal la gestión del conocimiento es una característica que forma parte de la vida de un individuo, es todo aquello que tiene que ver con la herencia, valores, creencias y costumbres; atributos que definen al hombre y que de forma intrínseca están presentes en la marca personal de cualquier persona. Tal y como indica Pérez-Montoro (citado por Ascanio, 2013), “el conocimiento tácito es el que se relaciona con la experiencia y habilidades de la persona y sus modelos mentales” (p.49). Por otro lado, el autor define el conocimiento explícito como “aquel que es registrable en algún sistema de representación como el lenguaje, que es accesible a otros porque se puede transmitir y comunicar” (Ob. cit.).

En ese sentido, y como explica Valhondo (citado por Ascanio, 2013), habría que empezar por descubrir cuáles son las fuentes potenciales del conocimiento, y las cuales, con seguridad, variarán dependiendo de la naturaleza de cada organización. Muchas empresas implementan planes de gestión del conocimiento que impulsan el desarrollo del liderazgo de los ejecutivos de una compañía; a través de coaching y programas de desarrollo

de líderes que sirven para potenciar habilidades y destrezas que mejoren su impacto en los objetivos del negocio y en los equipos de trabajo. Asimismo, muchas organizaciones implementan políticas académicas que buscan incentivar la formación de sus colaboradores a través de la inmersión en estudios de cuarto nivel o de un nuevo idioma.

Gestionar el conocimiento también requiere de una necesaria planificación que le permita a los colaboradores de una organización tener la oportunidad de fortalecer su liderazgo, a través de la participación en proyectos retadores que generen visibilidad de sus capacidades; así como también proveerle de herramientas que promuevan su conocimiento, tales como: cursos, talleres, conferencias, entre otros.

5. La comunicación organizacional es un elemento que hoy en día está presente en la mayoría de las organizaciones, ésta permite el posicionamiento de la marca personal de sus colaboradores –interna y externamente- siempre y cuando se utilice de forma correcta y eficiente. Para Hodgetts la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual el individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (citado por Martínez y Nosnik, 1988, p. 22).

Hacer uso de los canales de comunicación presentes en una organización puede potenciar de manera exponencial el posicionamiento de la marca personal de sus empleados. Utilizar los canales internos de una organización puede significar una mayor exposición de las capacidades de una persona, a través de medios como: boletines, mailing, intranet, entre otros.

Hernández (2002) explica que la comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”

(p.21). No se pueden dejar de lado otros canales de comunicación externos que existen para posicionar una marca personal, tales como: conferencias, entrevistas en medios, asistencia a eventos y el fortalecimiento de las relaciones públicas. Muchos líderes hacen uso de estos medios, sin embargo no todos le sacan suficiente provecho para transmitir sus mensajes clave.

Por otro lado, las redes sociales se han convertido en uno de los canales de comunicación comúnmente utilizados en la comunicación externa, las cuales permiten llegar a un público más amplio, y continúan en constante evolución, incorporando nuevas formas de comunicación. A pesar de que las plataformas digitales han tomado gran importancia en las comunicaciones hoy en día, no se puede dejar de lado otros espacios externos en donde una marca personal también puede ser posicionada.

6. La forma de comunicarse es un elemento de suma importancia a la hora de gestionar una marca personal. Para construir una estrategia es imprescindible contar con un detallado plan de comunicaciones, el cual debe iniciar en la elaboración de mensajes para luego definir los canales por los cuales se transmitirán.

Los gerentes encuestados evidenciaron el uso de la comunicación de tipo bidireccional y multidireccional en su día a día, las cuales propician el intercambio de información entre ellos y sus audiencias clave. Asimismo, el tipo de mensaje que más emplean son los clave y los explícitos; esto le indica al investigador que en algunos casos existe una previa elaboración de una estrategia comunicacional para construir mensajes clave que apalanquen los objetivos que desean cumplir.

Los canales de comunicación tradicionales son los más usados dentro de la organización por el grupo encuestado, como el cara a cara y las reuniones informales. Esto puede deberse al ritmo o la rapidez del día a día, en donde la

dinámica de los negocios es muy veloz y las necesidades de la empresa cambian con el pasar de las horas. Este medio es mucho más personal y directo, sin embargo carece de formalismo y los mensajes pueden distorsionarse si no se emiten de forma correcta. No aprovechan otros canales como boletines, revistas digitales o la intranet para posicionar sus mensajes a través de actividades o proyectos que sirvan para impulsar una marca personal.

A nivel externo, las redes sociales son el canal más usado por el grupo encuestado, estos medios representan hoy en día una excelente plataforma de comunicación para la proyección de una marca personal. La plataforma digital que obtuvo un mayor porcentaje de preferencia o uso fue LinkedIn, la cual es catalogada como una red de empleo para conseguir oportunidades laborales, compartir conocimientos profesionales o experiencias, artículos, noticias y donde el usuario puede formar parte de grupos de discusión y opinar sobre algún tema en particular.

Adicionalmente, los Instrumentos de Recolección de Datos N°I, II y III arrojaron una **variable emergente** a partir de las entrevistas a los tres especialistas entrevistados, quienes mencionaron la **gestión de la marca personal** como un factor clave a la hora de construirla y posicionarla.

El hecho de tener una marca personal implica saber gestionarla, esto hace que un individuo sea mejor valorado por sus audiencias, en la medida en que un individuo tenga claridad sobre quién es y qué tiene para ofrecer, el mensaje se estará comunicando de forma efectiva y por los canales correctos. Esto le generará grandes beneficios a nivel personal y un mayor posicionamiento y exposición en un mercado profesional.

“Lo importante de saber gestionar la marca personal es entender qué quiero mostrarle al mundo, para posicionarse según lo que desea comunicar. Al comunicar

mis características diferenciadoras puedo resaltar y ser valorado más que otros similares a mí, pero mi propuesta de valor será la mejor, pero se debe gestionar” (F. Ríos, comunicación personal, junio 15, 2017).

La gestión parte de una decisión que hace un individuo para lograr un posicionamiento. Gestionar una marca personal responde a un conjunto de necesidades que posee una persona de querer diferenciarse de otros para alcanzar metas claras y realistas.

“En la medida en la que se gestiona una marca personal de manera estratégica, es decir bajo objetivos, acciones y tácticas bien definidas; es una ventaja porque el profesional tiene el poder y el control sobre la imagen que desea proyectar y la manera en cómo eso ejercerá una influencia en sus círculos sociales o laborales” (M. Monroy, comunicación personal, correo-e, noviembre 10, 2017).

“El profesional que tenga una visión clara de lo que significa gestionar una marca personal, traerá consigo grandes ventajas competitivas, se puede convertir en una referencia, obtendrá mayores conocimientos y generará un valor diferenciador para sobresalir entre otros profesionales similares a él” (M. Bacalao, comunicación personal, llamada telefónica, septiembre 17, 2017).

La gestión de una marca personal requiere mucha perseverancia, paciencia y enfoque para llevarla a cabo. Cada marca personal es diferente a otra y es por ello que los pasos para construirla y los resultados pueden variar entre una y otra, así como también el tiempo que puede tardar en generar resultados. Se debe ir plasmando y ejecutando poco a poco, aprovechando cualquier oportunidad para comunicarla y posicionarla.

Por otro lado, en lo que se refiere a la **hipótesis** planteada por el investigador al inicio de este trabajo: *Los gerentes venezolanos desarrollarán su marca personal y empresarial dentro del entorno organizacional, en la medida en que fortalezcan,*

potencien y comuniquen su conocimiento, características personales y habilidades profesionales hacia sus públicos objetivo; y si partimos del hecho, de que una marca personal se compone de la unión de las características que definen al ser humano, como sus valores, herencia, creencias y tradiciones; de su personalidad y sus habilidades profesionales; se concluye que, en efecto se valida la hipótesis esbozada en el trabajo de investigación por cuanto que las diversas unidades de análisis consultadas a través de los 4 instrumentos aplicados, así lo expresaron.

Aunque no todos los gerentes encuestados tienen conocimientos sobre el concepto de marca personal y los pasos necesarios para su construcción; reconocieron a través del Instrumento de Recolección de Datos N°IV las principales características que debe tener una marca personal. La importancia de definir su identidad humana y cómo los valores y la experiencia junto con sus habilidades de comunicación y liderazgo, inciden de forma directa en las percepciones que generan en otros. Por lo tanto, el desarrollo de una marca personal está atado a la definición previa que haga el individuo y cómo sus características personales y profesionales fortalecerán su posicionamiento en sus audiencias clave.

Respecto a los objetivos definidos por el autor de este trabajo, los hallazgos encontrados permiten concluir que el **Objetivo General**:

Analizar el desarrollo de la marca personal de gerentes venezolanos en las organizaciones venezolanas.

Se cumplió, desde el momento en que, tanto las teoría y definiciones de los diferentes autores (que fueron esbozados en el Capítulo del Marco Teórico y Marco Referencial), como las respuestas de los especialistas entrevistados en los Instrumentos de Recolección de Datos N° I, II y III y las respuestas proporcionadas por los sujetos de estudio en el Instrumento de Recolección de Datos N° IV; permitieron analizar con profundidad el desarrollo de la marca personal de gerentes venezolanos en las organizaciones venezolanas, a partir de la identificación de las

características personales y profesionales que deben estar presentes para posicionar una marca personal.

En cuanto a los **Objetivos Específicos**:

1. *Identificar la percepción de marca que tienen los sujetos de estudio.*
2. *Identificar las características que conforman la marca personal.*
3. *Identificar los canales de comunicación a usar para gestionar la marca personal y empresarial.*
4. *Identificar el tipo de mensaje y el proceso de comunicación con el cual se comunica la marca personal.*
5. *Identificar de qué manera las organizaciones venezolanas contribuyen al desarrollo de una marca personal.*

Se concluye que los objetivos se cumplieron a lo largo de la investigación, ya que los instrumentos aplicados permitieron identificar (objetivo 1), la percepción de los gerentes encuestados, respecto a la marca personal, se refiere directamente a la imagen que otros tienen de ellos. Por otro lado (objetivo 2), se concluye que las principales características que conforman una marca personal son: definir aquello que está relacionado con la identidad de un individuo, todo aquello que viene dado por su experiencia, herencia, valores y la forma de actuar; los atributos profesionales y la forma de ser de una persona, es decir, su personalidad.

Respecto a los canales de comunicación empleados para gestionar la marca persona (objetivo 3), se concluye que los principales medios empleados para comunicar la marca personal son: el cara a cara, las reuniones formales o foros de comunicación y las plataformas digitales. Asimismo, el tipo de mensaje y el proceso de comunicación más usado para comunicar la marca personal (objetivo 4), se concluye que los mensajes explícitos son los más empleados a través de un proceso de comunicación multidireccional. Por último (objetivo 5), se concluye que las organizaciones venezolanas (privadas) implementan diversas maneras para

promover el desarrollo de la marca persona y la gestión del conocimiento, ya sea a través de entrenamientos en materia de coaching, capacitaciones gerenciales o de liderazgo, talleres o cursos.

En este sentido, las cuatro interrogantes formuladas en el planteamiento del problema por el investigador, al inicio de la presente investigación, encontraron respuestas a partir de los hallazgos revelados.

Conclusiones del investigador

Como conclusión final, el investigador considera que el término de marca personal está empezando a tomar gran importancia en el mundo de las comunicaciones, sin embargo no ha sido concebido de la misma manera por las organizaciones, sobre todo en Venezuela.

La definición de marca personal es manejada por algunos profesionales, pero no por la mayoría. Son los especialistas en mercadeo y en comunicaciones quiénes se han adentrado hasta lo más profundo de este concepto para tratar de comprenderlo. Sin saberlo, el ser humano ha tenido presente su marca personal toda su vida, sin conocer el potencial que existe si se gestiona estratégicamente. Esto último, ha sido uno de los grandes hallazgos del investigador tras aplicar los instrumentos de recolección de datos de esta investigación.

Si bien muchos de los gerentes encuestados conocían o tenían algún acercamiento al concepto de marca personal, muy pocos sabían de su gestión y los grandes beneficios que genera el buen manejo de la misma. Sin conocer mucho sobre el tema, día a día estos gerentes son productores de contenido, son fuente de inspiración para otros y lo más importante, se han convertido en referencia dentro de un mercado de profesionales competitivo sin hacer una mayor inversión de tiempo y dedicación en la gestión de sus marcas personales, ¿cómo sería el resultado si fueran conscientes de lo que hacen y las percepciones que generan en otros?

La gestión de la marca personal requiere planificación, se debe saber a dónde ir, cómo, con quién y con qué propuesta de valor y qué objetivos. Si la marca personal permanecerá toda la vida con la persona, dejarla a la deriva no es opción, se debe trabajar en su constante transformación y adaptación.

“Sin duda, tu marca personal te ayuda a trazar lo mejor de ti y aplicarlo a lo mejor de tu organización. Para ello, es recomendable trabajar y redactar tu visión, tu propósito. La unión de tu visión y tus valores te convierte en una persona única” (Recolons, 2018, <https://bit.ly/2LVcJB5>). La marca personal puede ayudar a que una persona sea valiosa para una empresa o para cualquier reclutador de talento, más aún hoy en día cuando existen tantas plataformas en el mercado profesional para lograr mayor exposición.

La mejor forma de desarrollar una marca personal es ser realmente auténtico y honesto, la marca debe generar empatía y tiene que hacer que el mercado la aprecie y la vea como una referencia. El hecho de venderse a sí mismo no tiene grandes secretos, lo que hay que conocer es el producto y mostrarlo a los demás presentando su mejores cualidades por los canales correctos.

Si existe una definición previa sobre quién es la persona, el entorno donde desea posicionarse, sus características, habilidades y aquello que tenga para ofrecer; la diferenciación, la visibilidad y la notoriedad harán que las oportunidades de posicionarse sean increíbles. Una vez que se tiene un plan estratégico, es hora de transportarlo a la práctica y comunicarlo. Lo difícil no es llevarlo a cabo, sino tener la voluntad que quererlo hacer.

Como dijo Peters (1997) en su artículo titulado: *The Brand Called You*, “La marca personal enlaza tus pasiones, tus atributos y tus fortalezas con una proposición de valor, dejando claro lo que te diferencia de los demás”. (<http://goo.gl/ioGoUq>).

6.2 Recomendaciones

Al ser la marca personal un tema tan reciente en el mundo de las comunicaciones y del marketing, es recomendable darle continuidad a este tipo de investigaciones. Por esa razón, se recomienda a futuros estudiantes que tengan interés en el tema, profundizar mucho más. Hoy en día está tomando cada vez mayor importancia la gestión de la marca personal, sobre todo para los emprendedores y los ahora conocidos *influenciadores*.

En ese sentido, se recomienda ahondar más en el tema de la marca personal no solo en una escala local, sino también a nivel latinoamericano; con el objetivo de analizar su gestión en otras partes del mundo. Asimismo, estudiar este concepto en otras disciplinas organizacionales como Recursos Humanos, específicamente en áreas de retención y atracción de talento, puede generar valiosos resultados cuanto a la gestión del capital humano; así como también su influencia en la diáspora venezolana.

Se recomienda a futuros estudiantes que deseen mantener el mismo enfoque organizacional que condujo al investigador a elegir la línea de investigación de este tema, lograr acercamientos con organizaciones o empresas públicas. Estos datos arrojarán con mayor seguridad otros resultados que podrían compararse con los ya obtenidos, de acuerdo a la opinión de otro grupo de gerentes o líderes de este tipo de organizaciones.

Se recomienda a la escuela de Comunicación Social incorporar una asignatura regular o electiva en la concentración de Mercadeo, con el objetivo de ampliar los conocimientos de mercadeo enfocados en la marca personal.

Por último, se recomienda y se exhorta a las diferentes organizaciones que operan en Venezuela a continuar implementando programas de desarrollo de líderes para fortalecer marcas personales, herramientas gerencias, coaching, manejo de

equipos y cómo generar influencia en otros de manera positiva, y para aquellas que no los han iniciado, es momento de hacerlo.

Las organizaciones son el resultado de la suma de sus colaboradores y sus marcas personales contribuyen de forma directa a la marca y a la reputación de la organización a la cual pertenezcan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Impresas:

- Aaker, David A. y Joachimsthaler, Erich. (2002). *Liderazgo de marca*. Bilbao.
- Aaker, David A. (1992). *Construir marcas ponderosas*. Madrid: Grupo Planeta.
- Aguilera, I. Rodríguez, L Rossi, E. (2004). *Posicionamiento: Hogar dulce hogar*. Revista P&M. 43° Aniversario. Caracas.
- Alvarado C., Paulina y Estrada R., Consuelo. (2002). *Auditoría de imagen y cultura organizacional para la propuesta de manuales administrativos. Caso: Puebla Textiles*. Tesis no publicada. Universidad de las Américas, Puebla.
- Anthony, William P.; Gales, Lawrence M. y Hodge, B. J. (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico (6ª ed.)*. Madrid: Pearson Educación.
- Ascanio R., Rafen M. (2013). *Comunicación Estratégica en la Gestión del Conocimiento: Un proceso de Cambio que genera Aprendizaje Organizacional. Caso de estudio: Universidad Católica Andrés Bello*. Tesis no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Arias G. Fidias. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Aristóteles (2005). *Retórica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Arnold, David. (1992). *Manual de la gerencia de marca: Brand Management*. Barcelona.
- Báez García, Mireya. (2006). *Hacia una comunicación más eficaz*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Bateson, G.; Ruesch, J. (1965). *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona: Paidós.
- Beltrán, L.R. (1981). *Adiós a Aristóteles: La comunicación horizontal*. Sao Paulo: Editorial Cortéz.

- Berganza C., María. y Ruiz S. R., José A. (2005). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Berlo, D. K. (1987). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica (15ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Birdwhistell, R. (1959). Schizophrenia: An integrated approach. (Cit. En Winkin, 1994).
- Calonje, Concha. (2004). El Poder de la Comunicación Inteligente: diálogos con líderes y gestores de nuestras organizaciones. Madrid: Editorial Alhambra.
- Castañeda A., Manelyn. *Campaña publicitaria de la Reserva de la Biósfera de los Pantanos de Centla*. Tesis no publicada. Universidad de las Américas, Puebla.
- De Andrade, Simón. (2005). *Diccionario de Economía* (3ª ed.). Lima: Editorial Andrade.
- De Marchis, George; Gil-Casares, M. y Lanzas, F.J. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua.
- Deckers, Erik y Lacy, Kyle. (2013). *Branding Personal: Cómo usar las redes sociales para promocionarte*. Madrid: Grupo Anaya.
- DeFleur, M. L. (1993). *Fundamentals of Human Communication*. California: Mayfield.
- Delgado de Smith, Y. y Silva, A. (2007). Liderazgo, equipos y toma de decisiones. Un análisis teórico sobre las organizaciones. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Domínguez G., Ileana. (2010). *Comunicación y texto*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Denison, Daniel. (1991). *Cultura corporativa y cultura organizacional*. Colombia: LEGIS Editores.
- Fernández, Carlos. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Ferrell, O.C.; Hirt, Geoffrey; Ramos, Leticia; Adriaenséns, Marianela y Flores Miguel Ángel. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Fuentes L., Karina. (2002). *Evaluación de la imagen corporativa de Segmoline*. Tesis de grado no publicada. Universidad de las Américas, Puebla.

- Garnica, Alejandro (1997). *Brand Equity: una revisión bibliográfica*. Boletín de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. Año 4, 1.
- Garrido M., Mayra A. (2010). *Intervención en desarrollo organizacional orientado a fortalecer los mecanismos de comunicación formal y las relaciones sociales (caso grupo Speed Transport)*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. (1983). *Organizaciones, conducta, estructura y proceso* (7ª ed.). México.
- Goldhaber, Gerald M. (1984). *Comunicación Organizacional*. México.
- Hernández D., Gustavo. (2011). *Cómo hacer un proyecto de investigación en comunicación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández L., Cintia y López E, José C. (1997). *Estrategia de comunicación externa para el Centro de Calidad y Productividad AC*. Tesis de grado no publicada. Universidad de las Américas, Puebla.
- Hernández Mendo, A., y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo (Vol. I Fundamentos)*. Wanceulen Editorial Deportiva.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: Santa Fe.
- Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. Madrid: Playor.
- Hodge, B. J; Anthony P, William y Gales M., Lawrence. (2003). *Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Jury, David y Seddon, Tony. (2007). *¿Qué es la tipografía?*. Barcelona: Gustavo Gili S.L.
- Katz, E. y Lazarsfeld, P. F. (1979). *La influencia personal. El individuo en el proceso de comunicación de masas*. Barcelona: Hispano-Europea.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kleppner, Otto. (1994). *Publicidad*. (12º ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (2ª ed). México: Princen-Hall Hispanoamericana.

- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. (8ª ed). México: Princes-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (4ª ed). México: Princes-Hall Hispanoamericana.
- Lamb W., Charles; Hair JR., Joseph & McDaniel, Carl. (2002). *Marketing*. (11º ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Libeart, Thierry. (2014). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: LIMUSA.
- McQuail, D., Windahl, S. (1997). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. (3ª ed.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Maquiavelo, Nicolás. (1999). *El Príncipe*. Buenos Aires: El Aleph.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *Interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Marín, Antonio. (1981). *Sociología de la Empresa* (5ª ed.). Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Mariotti. J. (2001). *Smart: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, V. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación social práctica*. México: Trillas.
- Opazo, María Pilar; Rodríguez M., Darío. (2008). *Comunicaciones de la Organización*. México: Alfaomega.
- Ortega C, Mª. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: Un análisis de la cooperación con Centroamérica*. Madrid: IEPALA Editorial.
- Páez, Tomás. (2003). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Ceatpro.
- Parlebas, P. (1977). *Les universaux du jeu sportif collectif. Fonction semiotrice et jeu sportif*. EPS, 144.
- Pérez-Montoro, Mario. (2008). *Gestión del Conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Asturias: Ediciones Trea.
- Pfeffer, Jeffrey. (1993). *El Poder en las Organizaciones: Política e influencia en una empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ramírez P, Karina G. (2013). *El uso de la creatividad en el desbloqueo de las ideas limitantes para el desarrollo del Branding Personal en los jóvenes de la*

- Universidad Autónoma de Nuevo León*. Tesis publicada. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe S. A.
- Ries, Al. Trout, Jack. (1997). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia* (2ª. ed). México: Mc Graw Hill.
- Ruiz, Violeta. (2004). Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada. Buenos Aires: Paidós.
- Sampieri, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. México. (2ª. ed). Madrid: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Serrano, S. (1992). La Semiótica. Una introducción a la teoría de los signos (4ª ed.). Barcelona: Montesinos.
- Soler, P. (1997). Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4a ed.). Caracas: Autor.
- Valdés Z., Aline. (2002). Propuesta de un periódico institucional para la empresa Johnson Controls. Tesis no publicada. Universidad de las Américas, Puebla.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. y Jackson, D. D. (1997). Teoría de la comunicación humana Interacciones, patologías y paradojas (11ª ed.). Barcelona: Herder.
- Wolf, M. (1997). Los emisores de noticias en la investigación sobre comunicación. Zer, 3.
- Zamora R., Javier. (2014). La gestión de la Marca Personal Deportiva: Hacia la profesionalización de un sector de futuro. Tesis publicada. Universitat Jaume I, Castelló.

Fuentes Electrónicas:

- Adamovsky, Gustavo. (2006). La marca, activo estratégico. *Consultoría y Capacitación*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.adamovsky.com.ar/2006/04/en-el-post-anterior-expuse-un-ranking.html> [Consulta: 19 de agosto de 2015]
- Africano, Leandro. (2011). Brand Equity: el otro valor de la marca. *Mercado*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/informes/367967/brand-equity-el-otro-valor-de-marca> [Consulta: 25 de noviembre de 2015]
- Corbin, Juan A. (s.f). *Psicología Social y Relaciones Personales: Los 28 Tipos de Comunicación y sus características*. Psicología y Mente. [Artículo en línea] Disponible: <https://psicologiaymente.net/social/tipos-comunicacion-caracteristicas#> [Consulta: 4 de junio de 2017]
- Córdoba R., Yela. (2011). *El Mensaje Explícito e Implícito*. [Artículo en línea] Disponible: <http://mensajesimyex.blogspot.com/> [Consulta: 4 de junio de 2017]
- Dorta Q., Amelia. (2013). *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. Centro de Desarrollo Gerencial. [Artículo en línea] Disponible: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html> [Consulta: 22 de octubre de 2016]
- Fundación Madrid por la Excelencia. (2011). *Personal Branding: Hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.madridexcelente.com/files/c46a6928280c.pdf> [Consulta: 25 de noviembre de 2014]
- Grupo Editorial Buenos Negocios. (2013). *9 herramientas útiles para la comunicación interna*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna> [Consulta: 4 de junio de 2017]
- Hurtado, Jacqueline. (2007). *Aspectos a contemplar en el desarrollo de los criterios metodológicos de la investigación*. Metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la

- ciencia. [Artículo en línea] Disponible: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/04/algunos-criterios-metodologicos-de-la.html> [Consulta: 22 de noviembre de 2014]
- Jiménez L., William. (2011). *Factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales.* [Artículo en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/> [Consulta: 22 de octubre de 2016]
- Molina L., Marilín. (2012). *La reputación organizacional: un diferenciador por excelencia.* [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/miml.html> [Consulta: 22 de octubre de 2016]
- Morillo, Ángel. (2006). *Análisis de la gerencia en Venezuela.* [Documento en línea] Disponible en: <http://goo.gl/IF8lmR> [Consulta: 11 de agosto de 2015]
- Muñiz, Rafael. (2010). Marketing. *Marketing XXI.* [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/rafael-muniz-gonzalez.html> [Consulta: 26 de agosto de 2015]
- Perez O., Andrés. (2016). Andres Pérez Ortega: *Estrategia Personal para Profesionales.* [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.andresperezortega.com/blog> [Consulta: 3 de junio de 2018]
- Osgood, C.E., (1961). *Some Terms and Associated Measures for Talking About Communication Urbana.* Illinois: Institute for Communication Research. [Libro en línea] Disponible en: http://matei.org/ithink/wp-content/uploads/2010/07/osgood_entropy_small.pdf [Consulta: 26 de julio de 2015]
- Pérez O., Andrés. (2015). *Cupido, asesor de Branding Personal.* Mis secretos de estrategia personal al desnudo. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.brandingpersonal.com/2015/02/cupido-asesor-de-branding-personal.html> [Consulta: 26 de febrero de 2015]
- Peters, Tom. (1997). *The Brand Called You” Fast Company.* [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.lamarcapersonal.com/es/que-es-marca-personal> [Consulta: 26 de julio de 2015]

- Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz. (2016). *Responsabilidad Social*. Grupos de Interés. [Artículo en línea]. Disponible: https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php [Consulta: 11 de abril de 2016]
- Recolons, Guillem. (2017). *Todos vendemos algo. Sí, tú también*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.soymimarca.com/todos-vendemos/> [Consulta: 03 de junio de 2018]
- Regalado, Octavio. (2012). *Qué es el Personal Branding o Marca Personal*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://octavioregalado.com/que-es-el-personal-branding-o-marca-personal/> [Consulta: 26 de julio de 2015]
- Rodríguez, José Luis. (2015). *Por qué la marca personal es el mejor activo de la empresa 2.0*. [Artículo en línea] Disponible: <https://www.goodrebels.com/es/por-que-la-marca-personal-es-el-mejor-activo-de-la-empresa-2-0/> [Consulta: 21 de abril de 2018]
- Romero P., Daniel. (2005). El Oficio del Gerente. *Liderazgo y gerencia*. [Artículo en línea] Disponible: <http://liderazgoygerencia.blogspot.com/> [Consulta: 28 de julio de 2015]
- Sánchez S., Omar. Girón M., Lenin. Guzmán V., Ever. (2010) *Investigación Aplicada*. Instituto Tecnológico del ITSMO [Documento en línea] Disponible: <http://es.scribd.com/doc/39143338/Investigacion-Aplicada> [Consulta: 3 de diciembre de 2014]
- Sánchez V., Gerardo. (2011). Marcas, nombres y avisos comerciales. *Marcas MX*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.marcas.com.mx/Default.htm> [Consulta: 26 de julio de 2015]
- Sandoval T., María. (2014). El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito (Cap. II: Comunicación Organizacional). [Documento en línea] Disponible: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf [Consulta: 26 de julio de 2015]
- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press. [Libro en línea]

- Disponible: <http://worrydream.com/refs/Shannon%20-%20A%20Mathematical%20Theory%20of%20Communication.pdf> [Consulta: 26 de julio de 2015]
- Tarantino, Salvatore. (2013). Gerencia: algo de historia, tipos y estilos. *Gestiopolis*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gerencia-algo-de-historia-tipos-y-estilos/> [Consulta: 28 de julio de 2015]
- Torres, Luis. (2011). *Propuesta de un plan de marketing para una marca personal*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata [Documento en línea] Disponible: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/3467/Documento_completo.pdf?sequence=1 [Consulta: 25 de noviembre de 2014]
- Uzcátegui, Ever. (2009). Las Organizaciones. *Encuentro de Saberes para el Conocimiento*. [Artículo en línea] Disponible: <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-31188910.html> [Consulta: 26 de julio de 2015]
- Vargas, José. (s. f.). La Cultura Organizacional en México. [Documento en línea] Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/tipologia%20de%20la%20fuerza%20de%20la%20cultura.htm> [Consulta: 13 de abril de 2016]
- Villasmil, Jonathan. (2006). Gerencia y Liderazgo. [Documento en línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> [Consulta: 28 de julio de 2015]
- Zapata, Lelia. (2011). *Los Medios de Comunicación Interna*. Talentos Unidos. [Artículo en línea] Disponible: <https://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/> [Consulta: 4 de junio de 2017]

ANEXOS

- Anexo N° I: Instrumento de Evaluación N° I - Entrevista
 - ***Entrevista Fernando Ríos: Especialista en Marketing***
 1. ¿Qué es una marca?
 2. ¿Cuáles son las principales herramientas para el desarrollo de una marca?
 3. ¿El concepto de marca solo puede aplicarse a un producto o servicio?
 4. ¿Cómo definiría usted el concepto de marca personal?
 5. ¿Este concepto sirve para que un individuo pueda diferenciarse en un mundo homogéneo?
 6. ¿La marca personal se aplica solo al ámbito profesional?
 7. ¿Cómo se convierte un individuo en una marca personal?
 8. ¿Cuáles estrategias del mercadeo son aplicables para el desarrollo de una marca personal?
 9. ¿De qué manera cree usted que influyen las experiencias personales en la construcción de una marca personal?
 10. ¿Tener una marca personal hace que el individuo sea mejor valorado por sus audiencias?
 11. ¿Qué tienen en común una marca personal y una marca organizacional?
¿En qué se diferencian?
 12. ¿Cuáles son las particularidades de una marca producto?
 13. ¿Cuáles son aquellas características que convierten a un producto o servicio en una marca?
 14. ¿Un símbolo puede ser una marca?
 15. ¿Qué características debe tener un símbolo para convertirse en una marca?
 16. ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?

- Anexo N° II: Instrumento de Evaluación N° II - Entrevista

- ***Entrevista María Elena Monroy: Especialista en Marca Personal***

1. ¿Podría definir qué es marca personal?
2. ¿Cuáles son sus antecedentes? ¿De dónde surge este concepto?
3. ¿Cuál es el objetivo de una marca personal?
4. ¿Qué elementos la integran?
5. ¿Cuáles son aquellas características que mejoran la percepción de un individuo?
6. ¿Qué beneficios le aporta a un individuo tener una marca personal?
7. ¿Cuándo es el momento idóneo para que una persona comience a crear su marca personal?
8. ¿En qué medida la marca personal supone una ventaja para un profesional?
9. ¿Qué debe hacer un individuo para posicionar su marca personal?
10. ¿De qué manera un profesional que trabaje en el ámbito corporativo puede posicionar su marca personal?
11. ¿Una buena marca personal implica diferenciarse? ¿Qué riesgos implica esto para el individuo?
12. ¿Cree usted que tener una marca personal es sinónimo de adaptación y reinención profesional?
13. ¿En cuánto tiempo se pueden apreciar resultados?
14. ¿Qué oportunidades profesionales o personales se pueden alcanzar tras construir y afianzar una marca personal?
15. ¿Qué le ha aportado a usted trabajar en el estudio y desarrollo de la marca personal?
16. ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?

▪ Anexo N° III: Instrumento de Evaluación N° III - Entrevista

○ ***Entrevista Mariana Bacalao: Especialista en Comunicación Organizacional***

1. ¿Qué es para usted una marca personal?
2. ¿Cree usted que la marca personal está enfocada en el desarrollo individual? ¿Cómo se beneficia una empresa de que sus colaboradores desarrollen su marca personal?
3. ¿La marca personal va en contra de la marca de la empresa que te contrata?
4. ¿Cree usted que la marca de una organización es la suma de las marcas de sus profesionales?
5. ¿Cree usted que el profesional común es consciente de lo que significa diferenciarse en una organización?
6. ¿La estructura de la organización influye en la construcción de una marca personal? ¿De qué manera?
7. ¿De qué manera la comunicación organizacional influye en la marca personal de los individuos?
8. ¿A través de qué canales se puede posicionar una marca personal a nivel interno en una organización?
9. ¿A través de qué canales se puede posicionar una marca personal a nivel externo en un entorno organizacional venezolano?
10. ¿Cree usted que las organizaciones venezolanas promueven la gestión del conocimiento en sus individuos?
11. ¿En qué se diferencian las organizaciones locales de las globales en cuanto al desarrollo de la marca personal en sus empleados?
12. ¿Qué tipo de cultura o clima organizacional cree usted que es el más idóneo para desarrollar una marca personal?
13. ¿Se puede desarrollar una marca personal en cualquier organización?
14. ¿El liderazgo es una cualidad imprescindible para tener una marca personal fuerte?

15. ¿Cómo contribuyen las nuevas tecnologías de la información al desarrollo de una marca personal?
16. Las redes sociales generan más visibilidad pero no necesariamente hacen al individuo más interesante ¿cómo cree usted que se puede cambiar esto?
17. ¿Se considera usted una marca personal? ¿Por qué?

▪ Anexo N° IV: Instrumento de Evaluación N° IV – Encuesta

La siguiente encuesta tiene como propósito fundamental reunir información acerca de su conocimiento sobre Marca Personal. La misma forma parte de un proyecto final de grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Toda la información recabada será utilizada únicamente para fines académicos y se le garantiza estricta confidencialidad, por lo que es importante responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

1. Edad: _____
2. Sexo: _____
3. Años de experiencia gerencial: _____
4. Grado de instrucción: Pregrado: _____ Postgrado: _____ Doctorado: _____
5. Dominio de otros idiomas: Inglés: _____ Otro: _____
6. Empresa Pública: _____ Empresa Privada: _____
7. **¿Conoce el concepto marca personal o *personal branding*?**
 - a. Si
 - b. No
 - c. No conocía este concepto

8. ¿Cómo definiría marca personal?

9. ¿Con qué frase de marca personal se identifica más?

- a. La marca personal es la huella que dejamos en los demás
- b. La marca personal es la imagen que tienen los demás de mí
- c. Mi curriculum vitae es mi marca personal
- d. La marca personal es aquello que nos permite ser la opción preferente

10. ¿Cree usted que la marca personal es importante?

- a. Si
- b. No

11. ¿Crear su marca personal es relevante para tener éxito?

- a. Si
- b. No

12. ¿Se considera usted una marca personal? Si la respuesta es afirmativa explique por qué.

- a. Si
- b. No

13. ¿Conoce usted sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

- a. Si

b. No

14. ¿Conoce cuáles actitudes y aptitudes lo hacen diferente al resto?

a. Si

b. No

15. En una escala del 1 al 4 qué tan importante es para usted lo que piensen los demás, entendiendo que “1” es nada importante y “4” muy importante:

1	2	3	4

16. ¿Está usted consciente sobre cuál es su objetivo profesional a corto, mediano y largo plazo?

a. Si

b. No

17. ¿Sabe usted con quién/quienes compite en el ámbito profesional?

a. Si

b. No

18. ¿Conoce usted su público objetivo en el ámbito profesional?

a. Si

b. No

19. ¿Sabe dónde y cómo comunicarse?

a. Si

b. No

20. ¿Qué medios cree usted que son más efectivos para comunicar su marca personal?

21. ¿A través de qué plataformas digitales usted posiciona o proyecta su marca personal?

- a. Facebook
- b. Twitter
- c. Instagram
- d. Google+
- e. LinkedIn
- f. Otra: _____

22. ¿Realiza usted un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas digitales?

- a. Sí
- b. No

23. ¿Es su marca personal única, singular y destacada?

- a. Sí lo es
- b. No lo es

24. ¿Ha tenido usted algún tipo de apoyo o entrenamiento en materia de coaching gerencial en su carrera profesional por parte de la empresa para la que trabaja?

- a. Si
- b. No

25.¿Es usted consciente de la importancia de posicionar su marca personal?

- a. Si
- b. No

26.¿Cómo es su comunicación personal al momento de transmitir un mensaje?

- a. Unidireccional (emisor envía mensaje y no hay retroalimentación)
- b. Bidireccional (emisor y receptor intercambian mensajes)
- c. Multidireccional (participan más de tres personas, siendo todos emisores y receptores a la vez)

27.Los mensajes que usted transmite son:

- a. Clave
- b. Implícitos
- c. Explícitos

28.¿Qué tan fuerte es su compromiso por definir, construir y darle valor a su marca personal?

- a. Muy fuerte
- b. Nada fuerte
- c. No lo tengo claro

29.Marque con una “X” cuáles considera usted son los atributos / características que debe tener una marca personal, señale solo aquellos con los que esté de acuerdo:

- ☐ Formación académica
- ☐ Liderazgo
- ☐ Visibilidad
- ☐ Ética

- ☐ Reputación
- ☐ Trayectoria
- ☐ Personalidad
- ☐ Valores
- ☐ Competitividad
- ☐ Comunicación
- ☐ Adaptación al cambio
- ☐ Actitud positiva
- ☐ Conocimiento
- ☐ Poder e Influencia
- ☐ Otros (por favor especifique) _____

30. Marque con una “X” cuáles atributos/ características reflejan SU MARCA PERSONAL, señale solo aquellos con los que usted se identifica:

- ☐ Formación académica
- ☐ Liderazgo
- ☐ Visibilidad
- ☐ Ética
- ☐ Reputación
- ☐ Trayectoria
- ☐ Personalidad
- ☐ Valores
- ☐ Competitividad
- ☐ Comunicación
- ☐ Adaptación al cambio
- ☐ Actitud positiva
- ☐ Conocimiento
- ☐ Poder e Influencia
- ☐ Otros (por favor especifique) _____

- Anexo N° II: Instrumento de Evaluación N° II – Encuesta (versión digital del programa *IBM Forms Experience Builder*)

Instrumento de Evaluación N° II – Encuesta

La siguiente encuesta tiene como propósito fundamental reunir información acerca de su conocimiento sobre Marca Personal. La misma forma parte de un proyecto final de grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Toda la información recabada será utilizada únicamente para fines académicos y se le garantiza estricta confidencialidad, por lo que es importante responder todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

Datos Personales

* 1. Edad

* 2. Sexo

Seleccione una ▼

* 3. Años de experiencia gerencial

* 4. Grado de instrucción

Seleccione una ▼

* 5. Dominio de otros idiomas

Seleccione una ▼

* 6. Empresa

Seleccione una ▼

Encuesta

7. ¿Conoce el concepto marca personal o personal branding?

☐ Si
 ☐ No
 ☐ c. No conocía este concepto

8. ¿Cómo definiría marca personal?

9. ¿Con qué frase de marca personal se identifica más?

☐ a. La marca personal es la huella que dejamos en los demás
 ☐ b. La marca personal es la imagen que tienen los demás de mí
 ☐ c. Mi curriculum vitae es mi marca personal
 ☐ d. La marca personal es aquello que nos permite ser la opción preferente

10. ¿Cree usted que la marca personal es importante?

☐ Si
 ☐ No

11. ¿Crear su marca personal es relevante para tener éxito?

☐ Si
 ☐ No

12. ¿Se considera usted una marca personal? Si la respuesta es afirmativa explique por qué.

☐ Si
 ☐ No

13. ¿Conoce usted sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

- ☐ Si
☐ No

14. ¿Conoce cuáles actitudes y aptitudes lo hacen diferente al resto?

- ☐ Si
☐ No

15. En una escala del 1 al 4 qué tan importante es para usted lo que piensen los demás, entendiendo que "1" es nada importante y "4" muy importante:

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

16. ¿Está usted consciente sobre cuál es su objetivo profesional a corto, mediano y largo plazo?

- ☐ Si
☐ No

17. ¿Sabe usted con quién/quienes compite en el ámbito profesional?

- ☐ Si
☐ No

18. ¿Conoce usted su público objetivo en el ámbito profesional?

- ☐ Si
☐ No

19. ¿Sabe dónde y cómo comunicarse?

- ☐ Si
☐ No

20. ¿Qué medios cree usted que son más efectivos para comunicar su marca personal?

21. ¿A través de qué plataformas digitales usted posiciona o proyecta su marca personal?

- ☐ a. Facebook
☐ b. Twitter
☐ c. Instagram
☐ d. Google+
☐ e. LinkedIn
☐ f. Otra

Especifique:

22. ¿Realiza usted un monitoreo del comportamiento de sus seguidores en las plataformas digitales?

- ☐ Si
☐ No

23. ¿Es su marca personal única, singular y destacada?

- ☐ Si
☐ No

24. ¿Ha tenido usted algún tipo de apoyo o entrenamiento en materia de coaching gerencial en su carrera profesional por parte de la empresa para la que trabaja?

- ☐ Sí
☐ No

25. ¿Es usted consciente de la importancia de posicionar su marca personal?

- ☐ Sí
☐ No

26. ¿Cómo es su comunicación personal al momento de transmitir un mensaje?

- ☐ a. Unidireccional (emisor envía mensaje y no hay retroalimentación)
☐ b. Bidireccional (emisor y receptor intercambian mensajes)
☐ c. Multidireccional (participan más de tres personas, siendo todos emisores y receptores a la vez)

27. Los mensajes que usted transmite son:

- ☐ a. Clave
☐ b. Implícitos
☐ c. Explícitos

28. ¿Qué tan fuerte es su compromiso por definir, construir y darle valor a su marca personal?

- ☐ a. Muy fuerte
☐ b. Nada fuerte
☐ c. No lo tengo claro

29. Marque con una "X" cuáles considera usted son los atributos / características que debe tener una marca personal, señale solo aquellos con los que esté de acuerdo:

- ☐ Formación académica
☐ Liderazgo
☐ Visibilidad
☐ Ética
☐ Reputación
☐ Trayectoria
☐ Personalidad
☐ Valores
☐ Competitividad
☐ Comunicación
☐ Adaptación al cambio
☐ Actitud positiva
☐ Conocimiento
☐ Poder e Influencia
☐ Otros

☐ Otros

30. Marque con una "X" cuáles atributos/ características reflejan SU MARCA PERSONAL, señale solo aquellos con los que usted se identifica:

- ☐ Formación académica
☐ Liderazgo
☐ Visibilidad
☐ Ética
☐ Reputación
☐ Trayectoria
☐ Personalidad
☐ Valores
☐ Competitividad
☐ Comunicación
☐ Adaptación al cambio
☐ Actitud positiva
☐ Conocimiento
☐ Poder e Influencia
☐ Otros

Enviar

Cancelar