

# MARCA PERSONAL Y EMPRESA: LA OTRA VERDAD

---



[Dr. Vladimir Estrada](#)

Santiago de los Caballeros, enero de 2020

Liderazgo gerencial, “RRHH” y  
equipo humano: tres  
espacios marcados por el  
branding personal, que  
generalmente ignoran que lo  
están

*Los líderes organizacionales y los gestores de personas trabajan con marcas personales, y dependen de ellas para obtener resultados. No importa que lo ignoren, lo obvien, lo nieguen y algunos hasta lo rechacen. La marca personal está muy presente y marca de forma irreversible (y con fuerza creciente) en las organizaciones de esta nueva época. No les queda otro remedio que aceptarlo, y si son mínimamente inteligentes, actuar en consecuencia. Porque la otra opción, les conduce al fracaso; mejor dicho, ES el fracaso.*

# Declaración de derechos y licencia

Esta obra escrita por [Vladimir Deléyade Estrada Portales](#), quien es titular único y absoluto de todos los derechos sobre ella, se distribuye **de forma gratuita**, en formato digital y bajo una [licencia Creative Commons](#) 4.0, la cual te permite usarla libremente **para fines no comerciales**, te obliga en todo momento y circunstancia a **hacer atribución de su autoría**, y **te prohíbe fragmentarla o hacer obras derivadas de ella** sin el permiso expreso, previo y por escrito de su autor. Esta última cláusula, relativa a la fragmentación y obras derivadas, excluye expresamente las citas de otros autores efectuadas en el texto, las cuales puedes utilizar según el criterio expresado por sus autores en los textos físicos o digitales originales desde los cuales han sido tomadas.

ISBN: 978-1-79489-042-8 ([Editora Digital Lulu](#))

Obra registrada en [www safecreative.org](http://www safecreative.org), con el Código de Registro

2001222919109



# Índice

Prólogo

Presentación del texto

Introducción

Entrando al tema

¿Qué es el personal branding?

¿Y qué es la marca personal?

¿Qué es y qué hace (o debería ser/hacer) el liderazgo gerencial?

¿Qué es y qué hace (o debería ser/hacer) la gestión humana, como área funcional?

¿Qué es y qué hace (o debería ser/hacer) el equipo humano, o sea, la colectividad humana que es cada organización -sí, amigo lector, eso mismo que en la prehistoria de estos temas fue conocido como “el personal”-; o en palabras más sencillas y directas, cada persona que labora en ella?

¿Cómo impacta (o debería impactar) el accionar combinado del liderazgo gerencial y de la gestión humana sobre el equipo humano?

Investigación del mercado de humanos con recursos, y marca personal

Reclutamiento/selección y marca personal

Inducción a la organización, al puesto, al equipo...y marca personal

Motivación laboral y marca personal

Capacitación/desarrollo y marca personal

Evaluación del desempeño y marca personal

Promociones/movimientos horizontales/promociones...y marca personal

Resumiendo y...¿concluyendo?

Algunas opiniones acerca del libro

Andy Stalman:

Joan Clotet:

Guillem Recolons:

Jordi Collell

Jesús Garzás

Del autor

# Prólogo

Por [Pablo Adán Micó](#)

Ando yo en plena revolución interna, entre mis propias contradicciones, cuando Vladimir me pide prólogo. Y fruto de ellas me adelanto a dar un sí, porque no sé decir que no.

Vladimir entró como un torbellino entre la tribu de la marca personal desde la República Dominicana, y ha ayudado en gran medida a coordinar las voces que desde varios países del entorno ayudaban a cantarle al mundo las virtudes del personal branding y su utilidad en el desarrollo personal.

Es una persona del mundo de la educación. Sus más de 35 años no han transcurrido improductivos, qué va. Más bien lo contrario, como seguro que muchos lectores ya sabrán.

Podría haber dejado pasar los días, cumplir en su entorno profesional, descansar...pero hay algo que hace a las personas grandes, y es su compromiso con los demás. Y no parar.

Cada uno lo hace como puede, o como sabe. Pero Vladimir busca la mejor forma de hacerlo; aprender, trabajar, y llegar cuanto más lejos mejor, cuanto más fuerte mejor. Somos marca, aunque no hagamos nada. Mejor hacerlo, pues.

## Traspasar la frontera

Pero no quiero caer en alabanzas a su persona, que tampoco él pretende, sino a las páginas que a ambos nos han traído hasta aquí. Y es que el personal branding y sus profesionales seguimos empeñados en traspasar una frontera que parece resistirse: la empresa, la organización.

Vladimir tiene un objetivo claro, y no es escribir por escribir. Trata desde este libro (y doy fe de que lo consigue), de proponer **un enfoque alternativo sobre la verdadera dimensión de la marca personal y su gestión en las organizaciones**, así como acerca **del verdadero rol que**

**corresponde a la gerencia y a la gestión de personas en este vital tema, y qué tan cerca o lejos están de ejercerlo con efectividad.**

Esta obra quiere contribuir a transformar la visión del personal branding intraorganizacional y de su verdadero significado como motor del desarrollo, la competitividad y el posicionamiento organizacional, con base en el rol de tres estamentos clave: **el liderazgo gerencial, la gestión de personas, y el propio equipo humano que ES cada organización.**

Vladimir busca el punto de lógica y sentido real, como un científico, a través de validaciones, pruebas y errores. Nadando entre hechos y dichos. Así es él, y así es este libro.

Desde la identidad hasta la comunicación, la marca personal ha pasado por muchos caminos. Ha evolucionado, y en cierto modo, ha superado su ámbito de actuación.

Traspasa las fronteras de la marca personal para el desarrollo personal, la búsqueda de empleo o el posicionamiento profesional, para llevarlo hasta el centro mismo de la organización.

No es un grito, no es una llamada; es una invitación a la reflexión para el cambio de criterios.

### **Sin complejos**

A veces tengo la sensación de que el personal branding nació lleno de complejos, con miedo, que le costaba superar la fe de las personas que escuchaban el mensaje. No es una teoría ni un recurso de motivación, no es una ciencia, no es una doctrina ni una secta. No es un placebo ni una obligación. **Es una forma de ser y de comportarse, porque (no lo olvides), todos dejamos marca, aunque sea de forma pasiva o inconsciente.**

De ahí el acierto de este ebook de Vladimir: poner, desde su visión personal, puntos y comas en el mundo conceptual del personal branding. Sin complejos.

Porque Vladimir no ha traído otra vez lo mismo de siempre, no vuelve a los interminables círculos de hablar de lo mismo de diferentes formas. Así



no se avanza, aunque algunos se sientan cómodos en ese rol. No es el suyo y tampoco el mío. Quizás por eso me pide este prólogo.

*“MARCA PERSONAL Y EMPRESA: LA OTRA VERDAD. Liderazgo gerencial, “RRHH” y equipo humano: tres espacios marcados por el branding personal, que generalmente ignoran que lo están”.*

Y vaya si lo están.

Nos abre con orden y sentido la necesaria aceptación del mundo de la empresa a una nueva visión de las personas que, seguramente, choca de frente con una cultura basada en la gestión de recursos, y hasta de personas, pero enfocada al rendimiento a corto plazo.

*“El peso protector de las sombrillas corporativas es todavía muy grande en relación con la necesidad de libertad relativa o absoluta de muchos trabajadores. Las organizaciones SON las personas que las integran -todo lo demás, aunque importante, es accesorio-, y DEPENDEN absolutamente de esas personas para obtener resultados”.*

Lo dice literalmente. Todos lo sabemos, algunos lo entienden, pero muy pocos lo aplican. Y ya es hora de cambiar.

De acuerdo al derecho internacional, la empresa es *el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado*. Esta definición asusta. Es cierto que hay otras más amables, pero esta nos da claridad sobre su sentido y su misión.

Hay empresas y empresas: las que orientan al mercado **relaciones**, y las que orientan **productos**. En la primera **las personas lo son todo**, pero **incluso entre las segundas la marca personal será necesaria**, al menos a nivel interno.

La marca, la organización, sigue manteniéndose al frente de la comunicación como un elefante incapaz de girar, como un burro al frente de un carro sin posibilidad de ver más allá de los metros inmediatos del

camino. Es el pasado que pervive en el presente...y se resiste a ser futuro, que además, será digital.

Y el libro aborda precisamente ese escenario, despejando el camino, facilitando el mapa y detallando los beneficios del nuevo camino.

*“El talento se ha convertido en un elemento diferenciador para las empresas y clave para el éxito de sus negocios, por tanto, los líderes y directivos de RRHH necesitan adoptar una fuerte mentalidad estratégica de cara a captar, retener y desarrollar a los mejores profesionales.”*

Entre la competencia personal y las competencias profesionales, el campo de batalla del talento está servido.

No olvidemos el papel del liderazgo gerencial: *“el líder debe generar resultados”*, y cada cual emplea sus recursos para hacerlo. En este nuevo campo de batalla, **el gran reto del liderazgo es la transformación de su propio sentido y las formas de obtener esos resultados**. Es el enfrentamiento del liderazgo negativo frente al liderazgo positivo.

¿Para qué sirve atraer el talento si luego no se busca la implicación y el alineamiento de valores con la organización? ¿Y si nos dejamos la proyección del talento desde lo personal? Pues que llega el drama de la fuga de talento.

*“ ...Ni los gerentes y técnicos del área que todavía se llama RRHH, tienen realmente claro de qué se trata el tema del personal branding intraorganizacional, ni su enorme importancia para el desarrollo del branding corporativo...Porque como es bien sabido, no podemos elegir si somos o no somos marcas personales, pero sí qué marca personal queremos ser, y gestionarla para conseguirlo; y esa realidad también se manifiesta en los empleados y los gerentes de las organizaciones.”*

Esa es la idea. **Humanizar lo que ya es humano, hacia dentro (brand in) y hacia fuera (brand out)**. Es una siembra que un día germinará. Ese nuevo

**responsable o ese nuevo líder que un día lo encontrará, lo entenderá y descubrirá cuál es el camino del éxito organizativo.**

Este libro quiere motivar hacia la reflexión, y desde ahí la transformación del pensamiento y la acción en algunas personas, y que esas algunas puedan a su vez influir en otras, y así sucesivamente.

Y me sumo gustoso al noble objetivo de provocar reflexión y cambio.

Porque hay otra realidad, la hay.

Gracias por tu ayuda, Vladimir.

Un saludo a todos los lectores.

**Pablo Adán Micó**

Autor de "[El Reto: estrategia personal para tiempos de incertidumbre](#)"

# Presentación del texto, con mirada 2020

Amigo lector:

El ebook cuya lectura estás iniciando es la reproducción de un trabajo publicado durante el año 2018 en formato de post, para **El Blog del Personal Branding** -el espacio digital más importante sobre marca personal en lengua española-, creado y gestionado desde la organización líder de este campo en nuestro idioma: [Soymimarca](#). Posteriormente dicho texto fue importado a mi blog académico y ampliado con algunos elementos conceptuales y otros visuales; puedes revisar luego dicha versión [aquí](#). Y la presentación introductoria que ahora lees, constituye un intento de actualizar y contextualizar un poco aquella realidad tratada hace dos años, cada día más vigente, aún más enrarecida hoy, y cada vez más requerida de los tipos de intervención transformadora por los que he abogado en el texto original.

Avancemos juntos gradualmente hacia el punto de destino.

Hace unos tres o cuatro años tomé la decisión de proponer la mayor parte de mis contenidos en más de un formato, con la intención de dar respuesta a las necesidades y posibilidades diferentes de mis lectores. Por ejemplo, hay segmentos de público cuyas características y requerimientos **les tornan más provechoso leer, archivar y luego consultar un ebook que un artículo de blog** -entre ellos tengo una cifra bastante mayoritaria de mis estudiantes universitarios de grado y postgrado, destinatarios clave de muchos de mis trabajos-, y para otros funciona a la inversa: **prefieren leer el post, entre otras cosas para poder interactuar con el autor a través de comentarios**. Algunos escogen visualizar videos, otros escuchar podcasts, y para otro grupo es preferible nutrirse con resúmenes elaborados en formato gráfico como las infografías...entre muchas y diversas posibilidades que incluyen la mezcla de dos o más de estos y otros formatos, y/o el consumo de avances breves para su posterior ampliación y profundización, etc., etc.

Puesto que mi propuesta de hoy para ti es un libro digital (ebook), me detendré un poco más en este asunto.

El ebook puede tener la aparente desventaja de que no admite comentarios “en directo”, como sí lo hace el post -una de sus mayores ventajas-; pero quienes trabajamos en la academia, por ejemplo, disponemos de la posibilidad de subir los ebooks (propios o de otros autores) a espacios públicos como [Slideshare](#), que sí permiten esa interacción, y orientar así estudios y trabajos temáticos; o de utilizarlos como fuentes bibliográficas a través de plataformas colaborativas como [Slack](#) (mi predilecta), pudiéndose inclusive desarrollar en ella procesos interactivos y/o colaborativos en canales compartidos, o procesos evaluativos mediante mensajes privados, con base en las lecturas y análisis que los estudiantes hayan efectuado de los textos allí subidos.

El ebook que tienes ante ti responde a una motivación muy especial. Los estudios, las investigaciones y las consultorías que desarrollo desde hace más de diez años sobre el tema de la marca personal y su relación con otros diferentes temas organizacionales -especialmente, el [liderazgo](#), la [gestión de personas](#), el [marketing](#) y el [branding corporativo](#)-, fueron arrojando de forma paulatina resultados que hacían evidente la presencia “involuntaria” de dicho atributo estratégico en el desarrollo, el desempeño y el posicionamiento de las organizaciones (dicha condición de “involuntariedad” se explica desde los primeros capítulos del texto). No debe olvidarse que este concepto **nació precisamente en, desde y para dicho ámbito -las organizaciones-**, y tampoco **el carácter esencial de las personas como principal razón y sustento de su existencia, sus procesos y sus resultados**.

Pero por diversas razones que también desarrollo más adelante, la asunción de esto en el ámbito organizacional ha sido muchísimo más lenta que entre los profesionales independientes, por ejemplo. **Al parecer, el peso “protector” de las “sombrillas” corporativas es todavía muy grande en relación con la necesidad de libertad relativa o absoluta de muchos trabajadores entre quienes son “cobijados” por ellas, así como de la posibilidad y competencia individual para ejercerla con responsabilidad; y la creciente inseguridad laboral, asociada al cada vez mayor declive del concepto “empleo estable y definitivo” (que práctica y objetivamente ya**

ha desaparecido en la mayor parte de los mercados laborales y competitivos), refuerzan dicho desbalance. Un desbalance que es contradicho por las ideas, las asunciones y las propias prácticas de quienes ostentan la posición preponderante en el mismo, como lo demuestran algunas realidades que veremos en breve, de la mano de un relevante estudioso del tema.

Sin embargo, cada vez está más claro algo que por obvio debería haberlo estado desde hace muchísimo tiempo: **las organizaciones SON las personas que las integran -todo lo demás, aunque importante, es accesorio-, y DEPENDEN absolutamente de esas personas para obtener resultados.** Y quienes ocupan los puestos gerenciales (que “casualmente”, **también son personas**) deberían preocuparse y ocuparse de que **en cada puesto de trabajo haya en todo momento una persona preparada, motivada, facultada, sana y segura para desarrollar un desempeño de alta efectividad** (al respecto, he propuesto un conjunto de ideas de gestión en mi ebook de 2017 titulado [Con nosotros, todo; sin nosotros, nada](#), que también “casualmente”, yo subtitulo **Cómo MARCAR como LÍDER a tu EQUIPO HUMANO: una mirada interrogativo/afirmativa al liderazgo organizacional POSIBLE en tiempos de MARCA PERSONAL**). El prologuista del ebook que ahora mismo estás leyendo tiene muchísimas y muy importantes cosas que decir al respecto; si quieres ampliar sobre el tema, te sugiero la lectura de su más reciente obra [SOS: tengo un jefe tóxico](#) (aquí te he enlazado su fantástico prólogo escrito por otro gran experto: [Juan Pablo Borregón Baños](#), Presidente de la [Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas](#) -AEDIPE-).

De estas realidades me he ocupado también a fines de 2018, en mi trabajo [Una organización vale tanto como su peor empleado](#) (entre otros; es un tema que me preocupa, apasiona y ocupa cada vez más). A mayor y mejor impacto de cada colaborador de una organización en su interacción con un cliente, mayor y mejor será el impacto y el posicionamiento de la organización para la cual él trabaja en la mente de aquel...y viceversa, cuando ello sea menor y peor. Y mientras más opciones tiene el cliente a su disposición, mayores serán sus niveles de exigencia a las organizaciones

que le ofrecen servicios, y más importante será la calidad de dichas interacciones humanas, generadoras de las emociones positivas que nos hacen posicionar favorablemente a esa persona y organización, recordarlas y regresar a ellas: **en eso residirá cada vez más la mayor ventaja competitiva en cualquier sector del mercado.** Pues como suele plantear el Maestro [Guillem Recolons](#), “**las personas hablamos con personas y confiamos en personas**”; y como afirma el Maestro [Andy Stalman](#), “**si antes los empleados eran los embajadores de una marca, en la actualidad ellos son la marca**”. Estas tendencias crecen hoy y seguirán creciendo exponencialmente según avanza la nueva época en que vivimos, y su importancia crecerá más y más según se eleve el cada vez más fuerte rol e impacto de la inteligencia artificial (IA) en los procesos productivos y de servicio. He planteado al respecto, en mi reciente [entrevista bidireccional transoceánica](#) con el reconocido experto y gran humanista digital [Joan Clotet](#), que precisamente debido al auge de la IA, “**estamos en una época cada día más requerida de humanización generadora de humanidad, en todo el alcance que pueda otorgarse a ambos conceptos**”.

Sucede que **mientras más se avanza en el devenir de la nueva época emergente, más se acentúa la necesidad y el papel combinado de lo humano, los humanos y la tecnología en todos y cada uno de los desarrollos asociados a dicho avance epocal.** El famoso acrónimo [VUCA](#), por ejemplo (referido a las cada vez mayores **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad** del mundo reciente, actual y por venir), es una consecuencia directa o indirecta de las diferentes formas en que nosotros, los seres humanos, gestionamos nuestras vidas y nuestras relaciones entre nosotros y con todos los aspectos de los diferentes entornos en que vivimos y nos relacionamos; y el factor tecnología (**origen, desarrollo, acceso, uso (s)**, y otras múltiples variables derivadas de estas cuatro), resulta determinante en la evolución y gestión de la “vucalización” que no tenemos otra alternativa que asumir -para decirlo con el ya mencionado experto y humanista digital Joan Clotet-.

Y me resulta muy interesante en este tema el brillante pensamiento de un sólido y reconocido experto como [Julen Iturbe-Ormaetxe](#), PhD; un

pensamiento que si bien no es nuevo -muchos expertos en personal branding vienen advirtiéndolo sobre ello desde hace bastantes años, con destaque especial en teoría y en praxis para [Andrés Pérez Ortega](#)-, nos es propuesto analíticamente desde la perspectiva de un “no evangelista” del concepto, quien sin embargo, tiene muchísimo tiempo haciendo como practicante “involuntario” exactamente lo que muchos de nosotros defendemos como lo que exactamente toca hacer en esta nueva época: **gestionarnos y posicionarnos como marcas personales** (un caso parecido al del también reconocido experto cubano/español [Amalio Rey](#), a cuyas críticas di respuesta recientemente en la serie de trabajos [En defensa de la marca personal](#), incorporada in extenso a [la recopilación anual 2019 de Soy mimarca](#) y también [publicada como ebook](#)).

Para mí, el enfoque pesimista del asunto que nos ofrece Julen (el desbalance signado de paradoja al que varios párrafos atrás hice referencia, junto a sus causas y sus consecuencias) representa al mismo tiempo una invitación al optimismo, y muy especialmente, a la lucha para contrarrestar las inocultables y estremecedoras realidades que sus ideas nos reflejan: yo considero que **el aparentemente infinito poder de las corporaciones TIENE que ser contrarrestado por el realmente infinito poder de las personas y de las relaciones humanas (un poder que cada día nos urge más redescubrir y volver a poner en valor, en todo su infinito valor), o sencillamente, nos iremos todos a un cierto destino M cuyo nombre completo es para mí impublicable (cuestión de valores personales, jejeje).** A mi entender, la clave es el **CÓMO**. ¿Cómo lo hacemos?

He aquí algunas citas que reflejan la preocupación de Julen por estos asuntos tan importantes y actuales:

1. “En el centro se colocan los beneficios económicos y con las dosis suficientes de greenwashing y socialwashing, las personas son una partida de gasto en la cuenta de resultados: cuanto más pequeña esa partida, mejor. Nadie quiere costes estructurales. Las grandes empresas referentes del éxito cuentan con plantillas ridículas para lo que conoció mi abuelo en la Balco. Hoy la inteligencia artificial y los robots mecánicos representan mejores opciones que esas personas



llenas de emociones, posibles embarazos, depresiones y sujetas a bajas por enfermedad. Cuantas menos, mejor". ([Las empresas ya no serán lo que fueron](#)).

2. "¿Qué fue del proyecto de vida profesional? Dejó de ser responsabilidad de las empresas: hoy la culpa, para bien o para mal, es tuya. Tú eres responsable de tus éxitos y tus fracasos. Compíte como si no hubiera un mañana. Porque probablemente no lo habrá (si fracasas). Si tienes éxito te lo llevarás todo. Es el premio para el macho alfa: todo el mundo a tus pies". ([Las empresas ya no serán lo que fueron](#)).
3. "...me temo que asistimos a una transformación radical de lo que es una empresa. Asistimos a una atomización de la fuerza laboral. Todo se fragmenta y pierde peso en un sistema que nos despista porque modifica sus referencias de tal forma que ya no da cobijo sino que nos expone a la intemperie". ([Las empresas ya no serán lo que fueron](#)).
4. "En 2020 las empresas siguen camino de hacernos a las personas irrelevantes. Como siempre, habrá excepciones. Pero me temo que la pelea es salvajemente desigual. Los grandes conglomerados empresariales de este siglo XXI no se andan con tonterías. Lo tienen claro: no quieren personas comprometidas de por vida". ([Las empresas ya no serán lo que fueron](#)).
5. **Las lógicas de las organizaciones exponenciales llegan incluso a plantear que las personas no forman parte ya del corazón de una empresa.** Si puedes utilizar una mano de obra etérea, contingente, just in time, que no pese demasiado en tu cuenta de resultados, mejor. Se insiste en aprovechar las nuevas dinámicas de empleo fragmentado y de que sean los algoritmos quienes hagan parte del trabajo de repartir tareas a los humanos. ([Para las organizaciones exponenciales las personas somos cada vez más irrelevantes](#)).
6. "Los seres humanos, en el mercado laboral, caminamos directos a la irrelevancia. No será allí donde encontraremos la realización a nuestras aspiraciones. Las nuevas leyes empresariales han puesto

en liza una nueva liga en la que no podemos competir ni en fuerza ni en inteligencia contra robots y algoritmos. Tenemos, como personas, que reinventarnos. El trabajo, tal como lo entendimos, salta por los aires". ([Para las organizaciones exponenciales las personas somos cada vez más irrelevantes](#)).

Impactante, ¿verdad? Muy evocador de lo que ya no podrá volver a ser. Y muy nostálgico, en el mejor sentido del término. ¡Y también inquietante, y paradójicamente, muy motivador...porque al final del juego, nuestro devenir como especie y como sociedad **TIENE** que llevarnos por un camino que contrarreste todo eso, y **TENEMOS** que hallar o construir ese camino!

En [mi entrevista bidireccional transoceánica](#) de 2019 con el reconocido experto y humanista digital [Joan Clotet](#), ante su tremenda interrogante # 11 (¿Cómo sería el maestro de un futuro en que la inteligencia artificial tuviera todo el conocimiento?) yo planteaba y sustentaba una larga serie de dudas e ideas incompletas que tengo en este tema. Te propongo solo dos citas de aquel texto, que a mi modo de ver, definen mi posición al respecto.

La primera, un planteamiento:

"Bueno, Joan. Honestamente, y a riesgo de pecar de hereje, retrógrada o desactualizado, **yo no estoy seguro de que un momento así llegue alguna vez -NI LO DESEO-**, sobre todo porque la IA, como Internet, es hija nuestra (no al revés, por más que algunos sueñen con ello, y no solo en filmes de ciencia-ficción) y **seremos nosotros quienes definamos hasta dónde ha de llegar "su" nivel de conocimiento (o sea, el que le hayamos transferido u otorgado)**. Y honestamente, yo no creo que nos convenga ni queramos ni debemos darle **taaaaaaanto** conocimiento, mucho menos **TODO**. Porque aunque suene y sea muy obvio, es preciso tener claro que **conocimiento no es ni equivale a tecnología**; el saber no es ni puede ser un asunto únicamente algorítmico -en el sentido más "tecnológico" del término: casi el único que popularmente suele dársele debido a la elevada frecuencia de su utilización en dicho tema, aunque tiene otros-, sino que **entraña y requiere la**

**manifestación de poderosas variables humanas ineludibles, que gracias a Dios, no son y nunca serán patrimonio de artificios tecnológicos; solo NUESTRO”.**

Y la segunda, una pregunta:

**“¿Qué tan capaces somos y/o seremos de “humanizar” lo suficiente el desempeño de la IA, de un modo que este no nos haga sentir que dependemos de aparatos incapaces de comprendernos, interpretarnos, y de ser o actuar como lo haríamos nosotros para no perder nuestra esencia, y al mismo tiempo, minimizando el costo de los errores que solo nosotros podemos y solemos cometer, y al mismo tiempo, conservando el humanísimo placer de aprender de nuestros errores y los de otros seres humanos, de pedir perdón, de rectificar, de perdonar, de crecer en modo humano?**

Y más recientemente, en el debate que a partir de sus críticas a la marca personal sostuve con el importante y ya mencionado profesional cubano/español [Amalio Rey](#), me he referido nuevamente a la importancia creciente del rol de las personas en el desarrollo actual y perspectiva de la humanidad, precisamente -entre otras causas- por la elevación constante del impacto de la inteligencia artificial en los procesos de desarrollo económico y social, y por la ingente y cada vez más urgente necesidad de “emparejar” y mantener equilibrada esa “pelea”. Allí he planteado, entre otras cosas, lo siguiente:

**“...el mercado laboral está cada día más saturado de ofertas de quienes pretenden acceder a él, y más escaso en oportunidades para acceder a él. Porque es un mercado como cualquier otro, se rige por similares “leyes” (esencialmente, oferta y demanda, entre otras varias), y como en cualquier otro mercado, existen en él determinadas barreras de entrada que deben ser salvadas si se pretende entrar.**

Entre ellas, y solo a modo de ejemplo, véanse estas tres:

- **La competencia.** Mientras más aspirantes haya, y más parecidos sean sus respectivos niveles de profesionalidad demostrable y demostrada, la barrera llamada **competencia** será más alta para cada uno de ellos. Porque con los actuales niveles de acceso a la información y al conocimiento, cada vez mayores y con dificultad menor de procesamiento y utilización, **diferenciarse y destacar por calidad profesional exige muchísimo más que antes.**
- **Las competencias.** Mientras más elevado sea el nivel competencial exigible y/o exigido por las empresas que ofrecen puestos de trabajo, y/o por los organismos financiadores de proyectos, y/o por los clientes potenciales de servicios profesionales, etc., etc. (todo ello en virtud del valor que aspiran a producir y entregar al cada vez más exigente mercado de sus respectivos negocios, dado que **el poder negociador de los clientes** crece también de forma exponencial), mayor será la barrera que el **nivel de desarrollo competencial** significa para quienes aspiran a entrar. Porque las competencias **deberán responder a las exigencias últimas del mercado al cual sirve el potencial empleador; y en una época en la que todo cambia tanto todos los días, y la tecnología establece prácticamente a diario nuevas y más exigentes cotas a alcanzar,** tales competencias son necesaria y absolutamente móviles y dinámicas: nunca estáticas. Lo dejo hasta ahí.
- **El nivel de conocimiento de las propuestas de valor.** Mientras más conocidas sean las propuestas de valor de los diferentes oferentes que aspiran a entrar al mercado, y también, por supuesto, las de quienes ya están dentro, mayor será la altura que dicho factor

tiene como barrera de entrada. Porque en virtud de ese conocimiento tan masivo, y muchísimas veces, además, indiferenciado, cabría que preguntásemos a cada uno de ellos (algo que Andrés reitera a menudo, y más adelante lo cito al respecto): **¿Por qué debo elegirte a ti y no a otro cualquiera entre quienes hacen y ofrecen cosas muy similares a las que tú haces y ofreces?** Y solo salvarán esta barrera los pocos capaces de responder con efectividad dicha vital interrogante.

Y aquí, en mi opinión, entraría a jugar su importantísimo rol como parte clave de la propuesta única de valor, **la componente humana, la parte más personal, diferente y diferenciadora de una marca personal; posiblemente, la única que permitirá una real y decisiva diferenciación positiva a nuestro favor, con base en la forma en que como personas nos comportemos en nuestros desempeños profesionales.** Porque mil profesionales de la misma actividad pueden hacer lo que hacen de forma **EXCELENTE** en lo técnico, cumpliendo **EXACTAMENTE** los mismos requerimientos y ajustándose **EXACTAMENTE** a los mismos estándares; pero cada uno de ellos lo signará **NECESARIAMENTE** con su propio sello personal, el que define la persona que él o ella es. Ahí radicará la única verdadera diferencia posible: la que se basa en el valor que cada **humano con recursos** es capaz de aportar a los demás, desde su **calidad de humano.**" (fin de la cita).

**Humanización creciente, generadora de cada vez más humanidad:** así me gusta definir la creciente necesidad de que **NOSOTROS** prevalezcamos. Y depende de **NOSOTROS**, de la forma en que seamos capaces de **SER, HACER, LOGRAR, IMPACTAR** y **TRASCENDER** desde nuestra condición y calidad de **HUMANOS**, que podamos mantener humano al mundo en que vivimos, en armonía con todos y todo lo que nos acompaña en esta vital aventura llamada **VIDA en el planeta Tierra**; por ahora, la única casa que tenemos.

Como puedes apreciar, se trata de un asunto cardinal para la humanidad, que puede ser resumido en una sencilla y para mí trascendental interrogante, cuya importancia es muy difícil de sobrestimar:

¿El futuro es **NUESTRO**, y lo gestionaremos **NOSOTROS** desde nuestra condición y calidad de **HUMANOS**, o lo dejaremos a la orden y disposición de la inteligencia artificial que **NOSOTROS** hemos creado utilizando nuestra **INTELIGENCIA HUMANA**?

La respuesta a esto puede parecer algo muy obvio, pero muchísimas personas muy bien preparadas e informadas sobre el tema no lo ven así. Por ejemplo: aquí tienes unos cuantos artículos recientes cuyos autores debaten sobre el tema, con algunos puntos de vista coincidentes y otros contrapuestos:

1. [El futuro del trabajo: cómo las máquinas reemplazarán a los humanos](#)
2. [En 15 años, las máquinas inteligentes reemplazarán a los maestros](#)
3. [El ser humano, ¿reemplazado por una máquina?](#)
4. [¿Los robots reemplazarán a los humanos?](#)
5. [¿Superarán las máquinas a los humanos?](#)
6. [Máquinas frente a humanos: ¿dónde está el límite?](#)
7. [¿Pueden reemplazar los robots la mano de obra de los seres humanos?](#)

Para mí, la respuesta a todo esto es solo una: **NOSOTROS**. Y el Maestro [Jordi Collell](#) nos ofrece en su cuenta de Instagram [una sabia y magistral respuesta](#), muy suya, muy reciente, aún tibia, de la que cito este fragmento:

“La convivencia entre lo nuevo y lo viejo está asegurada por la evidencia. **Nadie te quitará ni tu trabajo ni tu lugar en la vida si**

**sabes o puedes armonizar tu aportación al mundo con los cambios que se van produciendo”** (negritas mías). ¿Alguna duda, por favor?

Por su parte, el más arriba citado experto [Julen Iturbe-Ormaetxe](#), PhD, ha citado a su vez, en un maravilloso artículo titulado [Gig economy + digital = ¿la nueva taylorización del siglo XXI?](#) (excelentemente redactado y documentado, exquisitamente personal, y de muyyyyy recomendable lectura y análisis), algunos fragmentos de informes cuyas autorías [no detallaré aquí](#) (para que no te quede otro remedio que leer ese gran trabajo, jejeje):

- “Nadie pone en duda que el mundo del empleo está cambiando. Las plataformas laborales atomizan el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías automatizan buena parte de los puestos y tareas. Nos encontramos por tanto ante un ecosistema de trabajo desconocido. Somos pioneros, somos exploradores. No hay precedentes, no hay referencias”.
- “Hemos entrado en tiempos postnormales, un interregno donde las antiguas ortodoxias están muriendo y las nuevas no acaban de emerger, nada parece tener sentido”, escribe Ziauddin Sardar. “Para tener alguna noción de un futuro viable, debemos comprender el significado de este período de transición que se caracteriza por tres ces: complejidad, caos y contradicciones”.
- “Ni la tecnología ni la disrupción que la acompaña es una fuerza exógena sobre la cual los humanos no tienen control. Todos nosotros somos responsables de guiar su evolución [...] debemos aprovechar la oportunidad y el poder que tenemos para dar forma a la Cuarta Revolución Industrial y dirigirla hacia un futuro que refleje nuestros objetivos y valores comunes”.
- “Para cerrar este documento, reiterar que frente al progreso tecnológico lo importante a recordar es que tenemos una opción. La tecnología en general y las plataformas digitales en concreto no son dioses binarios que ejercen un poder absoluto sobre nosotros. Como escribe Tim O’Reilly, autor de WTF: What’s The Future and why it’s

up to us: 'El curso de las cosas no es inevitable, nosotros damos forma al futuro. Hemos construido estas nuevas herramientas y es nuestra responsabilidad y nuestro deber usarlas correctamente'."

Muy claro todo, ¿verdad? De todo eso se trata. **¡De seguir haciendo, ahora de otras maneras, lo que siempre hicimos para ser y desde que somos la especie que somos: evolucionar, y gracias a ello, liderar el mundo!**

Eso funciona para nosotros, las personas, y también funciona para las organizaciones, que dicho sea muy básica y someramente, son grupos de personas que se unen e integran con objetivos comunes. Y todo ello, junto a otros temas que más adelante podrás analizar, **convierte en una prioridad estratégica para el liderazgo organizacional actual, el abordaje de la marca personal y su gestión efectiva en las organizaciones.** Puesto que cada vez más, y más, y más, el éxito organizacional dependerá en mayor grado del éxito humano, y este último, del modo en que como humanos seamos capaces de marcar a otros humanos (ya sea **en presencia, en obra o en recuerdo**) en los diferentes procesos que nos reúnen. De todo ello y de sus manifestaciones trata el texto de 2018 que aquí te estoy presentando y contextualizando, iniciando un promisorio, complejo y definitorio 2020.

Amigo lector: un par de detalles más, relacionados con tu lectura a partir de ahora.

El ebook que estás comenzando a leer **NO ha sido editado para cambiar el estilo en el que fue creado como un post, ni tampoco las inevitables referencias y características blogueras originales.** Es, ni más ni menos, **un post de blog que en su versión original pasó de las 33.000 palabras, trasladado al formato de ebook.** Así lo he hecho con varios publicados anteriormente, y así pretendo hacerlo con los próximos que tengan igual origen (y serán unos cuantos durante este 2020, **si la fuerza me acompaña**). No dispongo ni dispondré a corto plazo del tiempo necesario para esa complicada tarea, ni tampoco quiero correr el riesgo de embarcarme en aventuras editoriales de alta complejidad con textos que ya están en línea en otro soporte. Mi interés es proponer esos mismos contenidos a mis lectores en un formato distinto, y de la mejor forma que sea capaz de



conseguir, en el tiempo y con los recursos disponibles. Cuando se trate exclusiva y específicamente de “escribir un libro sobre marca personal” (y hasta más de uno), lo cual está en proceso, entonces pensaremos en el estilo, jejeje...si es que alguna vez me decido a escribirlos de forma diferente (sería bueno saber [qué cree Pablo al respecto -pregunta/respuesta # 9-](#), jejeje). Más de una vez me han dicho que varios de mis artículos parecen más libros que artículos; eso también me inspira a compartirlos como ebooks, pero de forma gratuita.

Espero que esta nueva propuesta te funcione, amigo lector. Si dos cosas a favor de ella puedo decirte, son estas: una, que **unos cuantos de los conceptos que aquí aparecen -especialmente entre los capítulos 8 y 14- no han sido planteados públicamente por ningún otro autor hasta el momento, ni de esta forma ni de ninguna otra;** y la segunda, que **gracias a Dios he podido enriquecer mi propuesta con relevantes aportes de valor de muchísimos colegas, cuyas contribuciones te darán una visión muy amplia, muy diversa y muy profunda de las diferentes problemáticas que el texto aborda.** Ojalá eso te resulte un incentivo para revisarlo en detalle, y te adelanto que yo asumo plena responsabilidad por todo lo que aquí encontrarás, ya sea que te guste, te aporte valor y te sea útil...o no lo haga.

Finalmente, quiero expresar un profundo agradecimiento a mi amigo y colega, el Maestro [Pablo Adán Micó](#), un sólido y ampliamente reconocido experto internacional (y productor intelectual) en todos los temas que abordo en este ebook, y también en la interacción e integración entre ellos en la práctica de las organizaciones. Su gentileza de prologar el texto cuya lectura inicias, es un gran honor y un genuino privilegio para este servidor.

A partir de la próxima página, **ya entras en el texto original** (volando dos años en reversa, hasta inicios de **2018**), con unas pocas adecuaciones formales o de contenido, y con alguna que otra actualización, sobre todo ampliando la cantidad de propuestas conceptuales en un par de temas. Recibe un fuerte y muy cordial brand/abrazo, desde mi Caribe que amo, de tu siempre amigo,

[Vladimir](#)

# Introducción



Amigo lector: te saludo cordialmente una vez más en el entorno bloguero de **Soymimarca**, donde publico desde 2016 algunos trabajos sobre marca personal y temas afines; dando gracias como siempre desde el Caribe al querido y prestigioso equipo del medio, por esta honrosa oportunidad. El más reciente: [Marca personal: del ser que somos al ser que proyectamos](#), es una suerte de recorrido temático a través de la integración entre nuestro proyecto de marca personal y los diversos modos en que la proyectamos al entorno y marcamos en él (gracias a ella), desde la gestión de algunas de nuestras humanas necesidades en función de [la marca personal que somos/dejamos](#). Tuve el gran honor de que ese texto formara parte de la recopilación anual 2017 de SoyMimarca, que bajo el título de [Siete](#) (en alusión al [¡séptimo!](#) volumen de esta excelente tradición) integra los

mejores contenidos publicados cada año en tan prestigioso espacio, líder mundial del tema **personal branding** en nuestro idioma; y también del excelente compendio [Lo mejor de 2017 en Personal Branding](#), publicado en el aún reciente fin de año por mi querido amigo y muy prestigioso colega, el [Maestro Guillem Recolons](#); en ambos textos (cuya lectura te recomiendo) me honra compartir espacio con varios/as excelentes colegas y amigos/as. Y hoy, te traigo a este gran blog mi propuesta conceptual, analítica y metodológica sobre otro tema, dentro del amplio campo de la marca personal.

Siguiendo la línea temática del ya algo distante, muy importante y todavía impactante [Congreso Internacional Personal Branding Lab Day 2017](#) (al cual fui generosamente invitado y presentado por Guillem, por lo cual le agradezco mucho, así como a los 2.0-presentes por su acogida), comparto contigo un enfoque propio del **Personal Branding en la Empresa** -con una mirada que tal vez contradice cierta creencia muy generalizada-, y que de acuerdo a la investigación que he efectuado sobre el mismo, está casi ausente en la literatura académica y en la blogósfera relacionada con el campo (y mucho ojo: esta última distinción solo responde a una convención tradicional y en tal sentido la uso, pues en la blogósfera se difunde mucha y muy buena producción intelectual de carácter académico; sobre este tema propondré pronto en otro espacio un trabajo analítico y reflexivo).

La creencia en cuestión -bastante extendida, y no sin razones lógicas, fundadas, y muy creíbles en varios sentidos, desde la visión actual y más extendida del tema- es que **en la mayoría de las empresas NO se valora (ni se cree en) la marca personal; NO se hace ni se estimula el personal branding, ni se lo tiene en cuenta como un modelo estratégico de gestión del desarrollo, de la competitividad y del posicionamiento personal/organizacional.** Y voy a analizar y cuestionar a fondo dicho válido supuesto en estas páginas, sumándome al debate actualmente en boga sobre el mismo, al cual pretendo aportar algunas ideas (un debate que ha tenido varios interesantes momentos muy recientes, con diversos

protagonistas de excelencia a los cuales me honra citar -y comentar sus propuestas- en este trabajo).

Porque si bien resulta cierto que una apreciable cantidad de directivos generales (también funcionales, así como muchos técnicos de gestión humana y otras áreas), no manejan técnicamente el tema y tal vez por ello **“no quieren saber de eso”**, y al menos en un nivel consciente lo rechazan o lo ignoran como posibilidad de acción para la mejora estratégica organizacional basada -inevitablemente- en las personas, **también lo es** que ellos y muchos otros, en sus organizaciones, **están haciendo y/o incorporando y/o gestionando implícitamente, de modo no consciente ni intencional, “esa historia del personal branding”** y valorando mucho y de diversas formas la marca personal, desde (o pese a) el desconocimiento y/o la subvaloración y/o hasta el rechazo abierto o velado del tema (y en muchos casos, posiblemente, a su pesar). ¡Lo veremos!

# Entrando al tema



Muchos directivos organizacionales (*algunos de ellos se autodenominan líderes*) abordan todavía con escepticismo, y hasta niegan, la pertinencia y conveniencia del personal branding aplicado e integrado a su práctica gerencial en las organizaciones. Puede deberse a cuestiones culturales, o carencias formativas pertinentes, o “falta de información” (*pretexto muy poco viable dado que Google existe -13.7 millones de resultados en 0.55 segundos-, pero de que los hay...los hay*), o a la simple, clásica y nunca suficientemente ponderada resistencia al cambio, o a lo extremadamente cómodo de su zona de confort (de la cual, en el sentido más lógico y estricto, no habría por qué salir, sino extenderla ¿verdad? -*dado que donde más cómodos estamos es donde más y mejor deberíamos generar, precisamente por sentirnos así; pero dejo en el aire esta contradicción, y ojalá podamos analizarla y debatirla-*), o al viejo y aún muy vivo miedo al sustituto, o... o... Esta vocal redondita puede repetirse mucho aquí.

Lo que posiblemente no saben dichos personajes es que, conozcan o no, y les guste o no la idea, el proceso y el resultado, **lo están incluyendo en su propio accionar y está presente en el de muchos de sus mandos medios, y por supuesto, en el de sus áreas funcionales clave** (especialmente en una de ellas, como veremos en breve); y aún de modo intuitivo e involuntario,

tal vez sin saber con precisión de qué se trata, **su organización, en diferentes procesos que desarrolla, lo está utilizando, estimulando y promoviendo**. Veamos en las páginas que siguen, por qué, cómo, cuándo y dónde ocurre esto, quiénes están involucrados, cuáles son algunas de sus implicaciones; y a partir de todo ello, cómo podría ser aprovechado.

El [Maestro Guillem Recolons](#) ha propuesto hace alrededor de un año un excelente material en formato de ebook, titulado [Personal branding en la empresa: aplicaciones, ventajas e inconvenientes](#). Tal vez el más preciso, atinado y útil de los trabajos de volumen breve publicados sobre este estratégico tema, en términos de la rica y condensada información que propone, su pertinencia y valor in/formativo, la precisión evolutiva que ofrece acerca del concepto, su actualidad y enfoque desarrollador; el texto aborda, en el estilo claro, conciso, directo y práctico típico de Guillem, posiblemente todo lo favorable que puede (**¡que debería!**) ocurrir al promover la gestión de marca personal de los empleados **-gerentes incluidos-** al interior de las organizaciones, integrando diversos ejemplos, citas y análisis propios y ajenos (todo ello sumamente pertinente).

Pero la lógica de Guillem en ese fundamental trabajo va principalmente **hacia lo intencional del proceso**: define como muy necesarios, promueve, propone y estimula el desarrollo de programas y acciones de branding personal integrados al corporativo **diseñados y gestionados con objetivos definidos**, lo cual ocurre en un número lamentablemente aún muy minoritario de organizaciones (y analiza inclusive las posibles desventajas del asunto). En este texto que ahora lees, voy en otra dirección (**no opuesta, sino complementaria**): la presencia de la marca personal y su importancia como sustento implícito de muchas de las decisiones y acciones de gerencia organizacional (con énfasis en la gestión humana) y en la lógica funcional y ejecutiva del liderazgo gerencial, **sin que el concepto ni sus implicaciones formen parte explícita y declarada de la motivación y/o causalidad de tales procesos**.

Suena como medio raro, ¿verdad? ¡Será porque lo es!

Y pienso que puede surgir, para los directivos, especialistas y consultores que me hagan el honor de leer estas líneas y hayan leído o lean ahora el trabajo de Guillem, una interesante complementariedad sinérgica entre ambas propuestas. Algo como esto, en clave interrogativa: si de todas formas estamos trabajando sin saberlo y/o sin quererlo, tales y cuales temas organizacionales con base en la marca personal (según se plantea en [cierto solitario abordaje "lobuno"](#) de este asunto), y aún de ese modo espontáneo/involuntario están funcionando y nos aportan determinados resultados...¿por qué no tomar las decisiones estratégicas intencionales para implementarlos, desarrollarlos y rentabilizarlos de diversas formas, [como muy bien nos lo propone y fundamenta el experto en estos temas Guillem Recolons?](#)

## ¿Qué es el personal branding?



Es, dicho de modo muy elemental, **el proceso estratégico a través del cual una persona, con o sin asesoría especializada, gestiona integralmente, en un concepto/proyecto de marca (y la comunica al mundo):**

- su personalidad, con todo lo que ella integra e implica,
- su desarrollo personal/competencial/relacional/profesional,
- su visibilidad,
- su competitividad,
- su impacto, y
- su posicionamiento **como marca** -fruto de todo lo anterior- ante los diferentes públicos con los cuales interactúa directamente o que pueden recibir de forma indirecta su incidencia/influencia/impacto;
- integrando bajo el enfoque sistémico las diferentes áreas de **su ser, su hacer y su logro**, lo cual genera importantes sinergias en orden de impacto y posicionamiento de marca, y



- combinando sistémica y estratégicamente en su modelo de gestión los ámbitos offline y online.

Hace un tiempo, en mi trabajo [Marca personal: ¿“creación” o gestión?](#), propuse al respecto una definición más sucinta, pero plenamente a tono con estos elementos, refiriéndome a “...los procesos de identificación, diagnóstico, desarrollo y mejora continua de los diferentes atributos de una marca personal, así como su integración bajo el enfoque sistémico, de modo que su gestión integrada genere sinergias como: a) su consolidación, en tanto **marca**, y b) su acercamiento productivo, progresivo, [satisfactor](#) y permanente a las exigencias del entorno a dicha marca”. Pero si deseas revisar un compendio informativo resumido, actualizado, directo y muy didáctico de CASI TODO LO IMPORTANTE que debe saberse acerca de este tema si te interesa y pretendes incursionar profesionalmente en él, o si quieres localizar buenas fuentes de información, o si simplemente buscas asesoría de calidad para gestionar tu marca personal, yo te sugiero una mirada a la EXCELENTE serie temática recientemente publicada en su blog de referencia por mi querido amigo y prestigioso colega Guillem: [Preguntas frecuentes sobre Personal Branding](#). Ahora, conversemos un poco más sobre ello, ya en clave de análisis de algunos **cómo** acerca del proceso.

Diversos modelos han sido propuestos y aplicados en la práctica para gestionar marcas personales en diferentes contextos; de entre ellos, destacan a mi juicio dos, a partir de su lógica esencial/funcional, de su potencial de aporte a la consecución de resultados, de su impacto social y de mercado, y del posicionamiento de marca personal y/o corporativa logrado por sus creadores y promotores, a partir de la difusión y aplicación de los mismos en su praxis consultiva, creativo/productiva, formativa y comunicacional:

1. El [modelo ADN](#) (**autenticidad, diferenciación, notoriedad**), de [Andrés Pérez Ortega](#). Difundido a partir de una de sus obras más conocidas y de mayor impacto ([Marca Personal: Cómo convertirse en la opción preferente](#)), Andrés propone y sustenta una lógica sistémico/estratégica, que combina gestionar y desarrollar lo mejor

del ser de cada quien a nivel personal/profesional, los modos en que gracias a ello se puede marcar la diferencia del resto de los concurrentes y posicionarse como único, y diferentes fórmulas aplicables para hacerse tan visible y notorio como sea posible, desde el valor que se aporta, para la mayor cantidad de potenciales interesados en lo que podemos ofrecer.

2. El [modelo del Iceberg de la Marca Personal](#), de los expertos de la empresa líder de este tema en lengua española, [Soymimarca](#). Este modelo está basado en la integración sistémica de tres categorías esenciales en la gestión de una marca personal (a saber: **autoconocimiento** -quiénes somos-, **estrategia** -hacia dónde vamos y cómo lo haremos- y **comunicación** -decírselo al planeta y barrios adyacentes-). Pero además de la lógica sistémica, ellas se manifiestan y son trabajadas con un enfoque de proceso, en el entendido de que constituyen una secuencia estratégica cuyo seguimiento contribuirá al posicionamiento de marca esperado y deseado, y que constituye el motivo clave para gestionarla.

Como puede apreciarse, hay una diferencia bastante interesante entre ambos modelos, pero que no los distancia conceptualmente, sino que los define como complementarios, desde una mirada general al campo de acción. Andrés basa el suyo en categorías **enfocadas a resultado** (*ser auténticos, ser diferentes, ser notorios*), mientras que la tropa de Soyimamarca desarrolla su modelo con base en categorías **orientadas a proceso** (*autoconocernos, proyectarnos estratégicamente, y comunicar al mundo lo que somos, hacemos y tenemos para ofrecer*). Y pueden ocurrir, por ejemplo, cosas como estas:

- Que el trabajo que se haga en términos de autoconocimiento (*modelo Iceberg*) nos permita identificar qué tan “nosotros mismos” somos, y qué tan cerca está de ello lo que estamos proyectando al entorno, y qué hacer -y cómo hacerlo- para que [el ser que somos sea el que proyectamos](#) (*autenticidad, modelo ADN*); y/o...

- Que el trabajo que hagamos en la planificación estratégica de nuestro trayecto de marca personal (*estrategia, modelo Iceberg*), parta del nivel actual de similitud o cercanía con lo que otras marcas personales son y/u ofrecen, y/o defina los diversos modos en que podemos distanciar y/o distinguir nuestra marca de aquellas a partir de unas ejecutorias únicas y diferentes -"construir voz propia y expresarse desde ella"- (*en ambos casos y en otros posibles, diferenciación, modelo ADN*); y/o -tal vez el punto de contacto más obvio-...
- Que la labor de comunicación que desarrollemos en, y desde y para los diferentes entornos en los que interactuamos, impactamos y marcamos con nuestra marca personal (*modelo Iceberg*), nos permita conseguir -y progresivamente hacer crecer- los niveles de notoriedad que estamos buscando (*modelo ADN*).

Nada de ello implica ni significa que en uno u otro de ambos modelos se excluya la categoría proceso o la categoría resultado, al contrario; simplemente refleja el punto de partida de la lógica seguida para la formulación de ellos, y obviamente, en alguna medida, la prioridad (tal vez paradigmática, habría que analizarlo con miradas más profundas a la obra y los trayectos respectivos) que sus creadores y desarrolladores otorgan en la definición a una u otra categoría. Esta lógica tan complementaria habla mucho y bien de la diversidad de miradas y caminos para hacer personal branding con objetivos similares y/o equivalentes, y deja claro que podemos transitar rutas distintas procurando los mismos resultados, siempre y cuando (agrego yo) respetemos y apliquemos de modo coherente, consecuente y consistente los conceptos y las esencias del tema. Que **para proponer, hay que investigar, probar y validar**: el agua tibia existe, todos la conocemos y eventualmente la disfrutamos, y su "descubrimiento" está muyyyyyyy distante en el tiempo.

A mi juicio, ambos modelos -ADN y Iceberg- coinciden en un elemento crítico (entre otros varios): el **enfoque sistémico**, al proponer la gestión de diferentes características, atributos y procesos **como un sistema**, cuya sinergia resultante es, precisamente, la marca personal y su posicionamiento esperado/deseado, conseguido a través del proceso de

personal branding (o branding personal, en la denominación introducida por el propio Andrés). Y también comparten, a tono con el tema del trabajo que ahora lees, una interesante cercanía conceptual y metodológica cuyas raíces provienen de la obra primigenia del campo ([50 claves para hacer de usted una marca](#), de [Tom Peters](#), texto orientado al desarrollo de la marca personal en un entorno organizacional -"Deje de ser un empleado y conviértase en una marca que transmite distinción, compromiso y pasión"): la mirada -ya sea implícita o explícita- a los modos en que alguien que trabaja en una organización como empleado por cuenta ajena, puede **desempeñarse de una manera que le permita diferenciarse, posicionarse y ser reconocido**, más allá de la dependencia laboral y salarial, e inclusive de otras que puedan existir (de hecho, desde hace mucho tiempo Andrés ha propuesto y desarrollado **la lógica de una asociación de negocios entre la empresa y sus empleados**, y además, ha propuesto a estos últimos [mecanismos para su posicionamiento interno en la organización](#), precisando [las coincidencias entre las herramientas a utilizar en esta situación de dependencia institucional y las que pueden utilizarse como profesional independiente, y dejando también claras las posibilidades limitadas por el contexto organizativo para el primer caso](#)).

Entre los aportes de Andrés que resultan compatibles con su modelo, está la evolución del mismo hacia un enfoque de estrategia personal ("[ahora cada uno debe ser capaz de diseñar, desarrollar y gestionar su propio plan estratégico profesional](#)"), tema en el cual coinciden de modo explícito los colegas de [Soymimarca](#) al otorgar [un inequívoco carácter estratégico a su enfoque de iceberg, e incluir como paso central de su modelo, precisamente, la estrategia](#).

Y todo ello, como se verá más adelante, cabe perfectamente en una dinámica organizativa: no hay contradicción objetiva de ninguna índole entre lo que se haga (SE HACE) para desarrollar y posicionar una marca personal en el seno de un colectivo laboral, y los desempeños laborales/profesionales de la persona que lo hace, sino al contrario: **hacer de la mejor y más efectiva forma posible el trabajo que nos corresponde como parte de nuestras funciones laborales en una organización, es parte**

**fundamental de la gestión de toda marca personal** (he tratado con cierta amplitud este tema en mi trabajo de 2016 [¿Empleo o negocio? Ambos “marcan” tu marca personal](#)). Las posibles dificultades y/u obstáculos que surjan para hacerlo con enfoque de branding personal serían (SON) más bien de índole muy subjetiva, asociadas a algunos de los asuntos (miedos, contradicciones, anclajes al pasado, desconocimientos, etc., etc.) que más adelante serán abordados con mayor o menor profundidad en este texto. Definitivamente (y a tono con el tema del mismo), las propuestas para hacer personal branding definidas en los dos modelos aquí revisados resultan totalmente viables para la gestión y el posicionamiento de una marca personal en un contexto de índole organizacional, y no solo para quienes pretendan posicionarse como profesionales independientes fuera del mismo.

Por mi parte, trabajo el tema desde hace bastante tiempo utilizando una combinación de conceptos y factores que he integrado (a partir de la investigación) en un modelo de lógica multidimensional, del cual te cito dos de sus conceptos base (hay otros varios):

- **Estrategia personal:** muy sucintamente, “[...el conjunto de decisiones y acciones que conducen a una persona desde su estado actual hacia un estado deseado futuro cualitativa y/o cuantitativamente superior al que hoy tiene o en el cual se halla](#)”. Obviamente, desde una perspectiva de marca personal, y con todo un andamiaje metodológico que por diversas razones no puedo detallar aquí (lo haré en un texto posterior). Y también obviamente, considerando la concepción que he propuesto de que **una estrategia efectiva se compone de decisiones y acciones; de nada sirve entonces un excelente plan (estratégico, táctico u operativo) que no se lleve a la práctica mediante las acciones que conviertan las decisiones en realidad.**
- **5 preguntas críticas para la gestión del cambio:** Un modelo que generé hace casi dos décadas para intervenir como consultor en ambientes organizacionales (dan fe de ello dos tesis mías y unas cuantas de mis estudiantes, entre otros productos intelectuales), pero

que a lo largo del trayecto fui adecuando y fundamentando en función de su aplicación a la estrategia de marca personal, y que de hecho, constituye parte de su sustrato. Las preguntas son:

- ¿Para qué existimos?
- ¿Qué queremos, podemos y debemos ser?
- ¿Qué somos hoy?
- ¿Cuál es la brecha entre lo que queremos, podemos y debemos ser y lo que somos hoy?
- ¿Cómo salvamos la brecha?

Cada una de estas preguntas cuenta con su desarrollo metodológico, para ejecutar los procesos asociados a la transformación deseada en una lógica de cambio planeado. Y en esa lógica, incorporé también en la misma época -y lo adecué en el camino a la gestión estratégica personal-, **una definición de plan** y una **descripción de sus 10 dimensiones principales**, todo lo cual te presento en forma resumida:

**Definiendo el plan.** Un plan es una decisión o conjunto de decisiones que atañen al futuro de una persona o sistema, con un determinado impacto proyectado sobre su desempeño y resultados, y que se debe formular bajo las premisas mínimas siguientes:

- Orientado a provocar cambios en la situación actual, sea cual sea.
- Formulado por aquellos que tienen poder para lograr su cumplimiento.
- Definido bajo la posibilidad de que su cumplimiento sea controlado y evaluado.
- Orientado a contenido (qué lograr) y proceso (cómo lograrlo).

- Formalizado en un documento u otra modalidad que permita el acceso y manejo del mismo por todos los interesados.

**Las mencionadas diez dimensiones del plan, son las que siguen:**

- Acción (qué se hará).
- Finalidad (para qué se hará).
- Personal (quién lo hará).
- Temporal (cuándo se hará y para cuándo se prevén los efectos).
- Espacial (dónde se hará y surtirá efecto).
- Relacional (con y/o contra quiénes se hará: implicados, interesados, aliados, etc.).
- Metodológica (cómo se hará, al menos de forma preliminar: posibles procesos, sistemas, estructura...).
- Logística (con qué se hará: recursos).
- Alternativa (otras opciones o posibilidades y su viabilidad estimada).
- Seguimiento (control, evaluación, correcciones, etc.).

Todo este andamiaje conceptual y metodológico también me resulta cercano, aplicable y pertinente en el proceso de personal branding intraorganizacional -tal cual lo es en su concepción original enfocada a la gestión, y así lo he podido validar en diversas intervenciones de consultoría-; de hecho, pienso que mi propia dedicación durante tantos años a la educación (especialmente, 26 años consecutivos formando y asesorando a gran cantidad de profesionales y directivos de múltiples campos) así como al [desarrollo gerencial y organizacional](#) -el campo en que desarrollé mis trabajos para el doctorado- desde la óptica investigativa y consultiva, puede haber contribuido mucho a generar la manera en que

concibo la marca personal y sus procesos de gestión en tales entornos colectivos -a tono con ello, en uno de mis próximos trabajos (que está bastante avanzado), propongo y fundamento mi concepto de que todo educador que haga bien su trabajo, es, necesariamente, un desarrollador de marcas personales; y para hacerlo a nivel de excelencia, y modelar tanto el proceso como el resultado, necesita ser un gestor efectivo de la suya propia-. Veamos a continuación un poco más al respecto, definiendo la marca personal y ampliando sobre su presencia en las organizaciones.



# ¿Y qué es la marca personal?



Han sido formuladas decenas de definiciones interesantes y pertinentes sobre este concepto tan novedoso y revolucionario; para que puedas ampliar y diversificar tu información sobre ello, te remito al excelente post reciente de la muy reconocida Maestra y experta [Eva Collado Durán](#) (especial amiga y gran ser humano, además, de quien tuve el honor de hacer una breve semblanza hace algún tiempo en [este post](#)), titulado precisamente [Definiendo Marca Personal y Marca Profesional](#), en el cual nos propone una excelente recopilación de 30 propuestas conceptuales de diversos autores; y en [este otro trabajo](#), nos regala 40 más. También te recomiendo revisar, analizar y contrastar las recogidas por Guillem en su artículo con video incluido [¿Qué es marca personal?](#), así como las que han recopilado, entre otras/os, las reconocidas profesionales [Mireya Trias \(aquí\)](#), [Fabi Mersán \(aquí\)](#) e [Isabel Santiandreu \(aquí\)](#).

La propia variedad de definiciones (tanto las recopiladas por Eva, Guillem, Mireya, Fabi e Isabel, como otras muchas no incluidas en los posts que te

he sugerido), nos habla claramente de la diversidad de miradas al tema, lo cual es un indicador interesante de su auge y de lo intenso de su estudio e implementación práctica en la actualidad.

En la lógica del modelo de mi autoría con el cual trabajo el tema, la defino del siguiente modo (puedes ampliar bastante al respecto, entre otros, en [este post sobre la marca personal de los expertos](#)):

*“Marca personal es una conjunción sistémica y dinámica, expresada en nuestra praxis vivencial, entre*

- *lo que somos* como personas en todas las facetas (desde los orígenes hasta la actualidad),
- *lo que hacemos* en el día a día (a nivel estudiantil, laboral, profesional, familiar, comunitario, social...), y
- *lo que logramos* como resultados en cada una de las diversas esferas de actividad; y como colofón,
- *el impacto* sólido, potencialmente trascendente y eventualmente perdurable de todo ello sobre el entorno, o más bien, sobre todos los entornos en que actuamos y con los que nos relacionamos de una u otra forma”.

Como puedes apreciar, hay un continuo de “estaciones” generadoras de marca personal desde cada persona: el **ser**, el **hacer**, el **logro**, el **impacto**...y por supuesto, el concepto cierra con la integración de todas las “estaciones” en un tiempo y espacio más allá de la presencia y el accionar actual de quien marca: **la trascendencia**, expresable -por ejemplo- en forma de **legado**. Para ampliar mucho más sobre **la trascendencia de la marca personal**, te recomiendo revisar la respuesta que propuse a una de las preguntas (la # 6) que me hizo el Maestro [Jordi Collell](#) en nuestra aún reciente [entrevista bidireccional transoceánica](#), que reza precisamente: **¿Afirmarías que la marca personal es trascendente?**

Otra manera que he propuesto de formular este concepto puedes apreciarla en la siguiente imagen:

*Cada momento de nuestra interacción con un ser humano deja en este una huella, va configurando en su psique una opinión, un criterio valorativo sobre nosotros, nuestra personalidad, nuestros comportamientos, hechos y logros, y genera un determinado impacto. El compendio de todas esas huellas y el impacto generado por ellas constituye una marca: nuestra marca personal.*

Aquí he efectuado (como parte de un trabajo escrito en 2015) una extrapolación del famoso modelo de gestión basado en “los momentos de la verdad” (difundido al mundo en el libro [Moments of Truth](#)), practicado en los 80 y 90 por el legendario empresario sueco [Jan Carlzon](#) en la empresa SAS ([Scandinavian Air System](#)), y tratado en la literatura por [Tom Peters](#) en [Pasión por la Excelencia](#) y por [Karl Albrecht](#), si no recuerdo mal, en [La Revolución del Servicio](#), ambos textos clásicos de la época (entre otros diversos autores). El modelo en cuestión plantea esencialmente que cada momento en que un cliente potencial o real interactúa con una persona de la empresa, en ocasión de solicitar o utilizar sus servicios, obtiene una impresión sobre la calidad de los mismos; por ende, cada uno de esos momentos decide la forma en que los clientes valoran el servicio de la empresa, y constituyen los insumos críticos a través de los cuales ella se posiciona en sus mentes. Partiendo de ello, la principal función del directivo empresarial sería, básicamente, gestionar con efectividad todos y cada uno de esos miles de momentos de la verdad, para conseguir que la impresión generada sobre el cliente en cada uno de ellos sea favorable a la empresa (**¡brillante concepto!**) Y a mi juicio, es exactamente de eso de lo que trata la gestión de una marca personal.

La huella resultante de la antes mencionada integración de nuestro ser, hacer, lograr e impactar, que nos permite trascender nuestro tiempo/espacio, y dejar un legado (de la índole que sea), es lo que constituye nuestra marca personal, la cual se manifiesta y queda en la mente de las personas que interactúan de uno u otro modo con nosotros en **los múltiples momentos de la verdad a través de los cuales transcurren las relaciones e interacciones humanas**; ya sean estas de carácter personal o profesional (o ambos), y ocurran en el entorno offline o en el online -o en ambos-. Desde tal perspectiva, la marca personal resulta ser, básica y excluyentemente, una de las siguientes dos cosas, dependiendo de su gestión (el ya definido proceso de personal branding: si se hace o no se hace) y de la calidad de esta:

1. La primera y obviamente más deseable: el resultado personal/profesional/relacional/social (generalmente positivo si se ha hecho bien la tarea), **del proceso de personal branding**. O sea: tu marca es “eso” tan único y personal que eres, y dejas a tu alrededor, llámale percepción, huella, impacto, impronta, la forma en que te ven, sienten y asumen, lo que dicen de ti cuando no estás, la valoración que hacen del valor que aportas, tu recuerdo, tu aroma emocional flotando cuando llegas/estás/partes, la aceleración cardíaca o los temblores de piernas o las maripositas estomacales que provocas, tu modo de influir a los demás, tu legado, u otros múltiples efectos posibles, o cualquier combinación válida de dos o más de estos elementos, etc., etc., visto ello **con enfoque favorable** a tus ojos y los de tus diversos públicos, si has hecho bien tu tarea (ojo: puede ser a la inversa); o,
2. La segunda (¡ojalá siempre estuviera ausente!): el resultado personal/profesional/relacional/social de NO hacer personal branding. Así como lo lees. Si NO gestionas tu marca, inevitablemente serás y dejarás una, pero posiblemente la que no deseas, y casi siempre (por supuesto), la que no te conviene.



**Tu marca personal es tu  
impacto, tu diferencia, tu  
definición, tu identificación, tu  
unicidad; es el resultado  
social/relacional/profesional  
de ti mismo.**

O sea, si hacemos personal branding, estamos hablando de una **dinámica intencional proceso/resultado**: gestionamos estratégicamente nuestra marca integrando lo que somos/hacemos/logramos, impactamos al entorno y [aportamos valor desde ella y todo lo que integra/implica/significa](#) (imprescindible y muy recomendado en este tema el post del propio Guillem titulado [La propuesta de valor como eje diferencial de nuestra marca personal](#)), y todo ello nos produce unos determinados niveles, tipos y calidades de posicionamiento ante/entre nuestros diversos públicos. Si no lo hacemos, será simplemente una **dinámica espontánea causa/efecto**: en lugar de gestionar nuestra marca, dejamos que el azar o las circunstancias (u otras personas) se ocupen de nosotros y nuestro modo de marcar...y en virtud de ello, [nuestra marca, esa que somos/dejamos](#) (*la que sea, y ojalá Dios ayude y sea muy buena...pero por algo dicen que Dios ayuda a quien madruga*) será fruto únicamente de ese azar. Con todas las conocidas consecuencias que pueden derivarse de dejar nuestros asuntos críticos a la casualidad (y/o a lo demás). Como dice el reconocido experto [Isra García](#) en su excelente post reciente titulado [Tú, tu marca](#),

“...ni siquiera puedes elegir si quieres hacer marca personal o no, porque sin querer ya la estás haciendo. El hecho de ser una marca como persona y una persona como marca es algo que te va a suceder y va a ocurrir a tu alrededor. Importa poco lo que hagas.

La parte sustancial es apropiarte de cada milímetro de aquello que compone tu marca. Es algo interno, está bajo tu control y dominio, si tú quieres. Puedes liderar tu propia marca y moverla de forma consciente. Es imprescindible que te des cuenta de que tienes un compromiso insalvable de por vida contigo, tu marca.”

Obviamente, yo comparto al 100 % este enfoque, ampliamente extendido entre los practicantes serios del personal branding y buena parte de sus públicos; y así lo he trabajado en muchos textos previos a este. Y por supuesto, la dinámica proceso/resultado que él implica y significa es una expresión de la dinámica causa/efecto (mucho más general y abarcadora, y que de hecho la incluye o subsume). **La diferencia aquí la aporta el carácter intencional de la gestión.**

Un interesante artículo reciente, significativamente titulado [Las empresas \(y también las personas\) son marcas y hacen lo que les sale del branding](#) -cuya lectura te recomiendo-, propone, refiriéndose a los orígenes del tema en época de Tom Peters, que “...al igual que las marcas trataban de arrogarse (a veces de manera artificiosa) características personales, las personas debían hacer también lo propio para destacar entre la multitud, dar alas a su propia creatividad y cortar amarras con las empresas para dejar de ser sus esclavas (en clave laboral)”, con lo cual coincide la mayor parte de los referentes actuales en el tema (especialmente Andrés, quien ha planteado cosas equivalentes muchas veces). De ahí -entre otras muchas y válidas razones- la enorme importancia que hoy se concede a la marca personal.

Y todo eso es muy cierto; pero no sobra añadir, en claro modo crítica, que muchos difusores de contenido sobre este importante campo lo trabajan y difunden únicamente -o casi- desde la perspectiva mercadotécnica del tema

y de sus conceptos base (mucho de “tu sector”, “tu mercado”, “tu competencia”, “tus clientes”, etc., etc., etc., y muyyyyyy poco de “tu familia”, “tus amigos”, “tu vecindad del barrio”, “los jóvenes a quienes sirves o puedes servir de modelo”, “la gente que te aprecia y te valora” y a quienes tú marcas con tu marca mucho antes de tener idea de lo que es un sector, un mercado, unos competidores o unos clientes, etc., etc., etc.). Y con ello, obvian la componente más importante de la marca personal: la humana, o sea, **la persona que toda marca personal es**. Lo traigo al ruedo en función del objetivo principal de este trabajo: **las personas que SON toda organización, muchísimo más allá de su condición de empleados**. Ahí, en esos “otros nichos” tan urgentemente necesitados de buen ejemplo, buenos modelos y buena marca personal, ahí también somos y dejamos marca. No lo olvidemos nunca, por favor.

---

*NOTA -NO TAN AL MARGEN-, algo extensa, pero necesaria (te daré una señal cuando ella termine):*

No es para nada ocioso, dado el tema de este texto, precisar un aspecto bien interesante, que por alguna razón es poco frecuente en los abordajes de muchos de los autores que trabajan la marca personal. Es lo siguiente: puede suceder que NO hagamos personal branding y que, sin embargo, seamos/dejemos una marca personal positiva, de alto impacto, con una connotación social y de mercado favorable (en el espíritu, por ejemplo, de lo que con tanta razón plantea el reconocido experto y Maestro [Xavi Roca](#), cuando propone y fundamenta que “[es importante gestionar tu marca, pero lo es mucho más ser muy bueno en lo que haces](#)”). Eso que he planteado es posible, y de hecho, ocurre en algunos casos (lo he tratado bajo la denominación de **espontaneidad natural** en el ya mencionado trabajo [Marca personal: del ser que somos al ser que proyectamos](#)). Solo que resulta mucho menos probable tal ocurrencia, que si gestionamos nuestra marca de forma consciente. Pues para que aquello suceda debe darse un grupo de condiciones que muy rara vez coexisten (si es que alguna vez lo hacen) en el mismo espacio/tiempo; unas condiciones que

nos aseguren conseguir y consolidar un posicionamiento positivo de marca sin hacer personal branding de modo estratégico e intencional. Entre ellas:

- Un nivel de **profesionalidad en el desempeño que tienda o llegue a la excelencia de forma estable**, y se mantenga a esa altura en el mediano/largo plazo.
- Una **calidad humana excepcionalmente buena**, y que sea, además, atributo, patrimonio o reflejo claro y fiel de **una personalidad extremadamente compatible** (en términos de cultura/valores/interacción/integración/contribución), **con la comunidad humana que nos rodea** y constituye el mercado potencial natural de nuestros servicios y/o aportes de valor.
- Un **entorno muy necesitado de lo que somos/hacemos/logramos, y del valor que podemos aportar** gracias a ello; y con una capacidad de pago -si trabajamos con tales fines, que no siempre ni necesariamente es así- que nos motive a trabajar para él.
- **Muy poca o ninguna competencia** en dicho entorno para lo que somos y (especialmente) lo que hacemos.
- Condiciones de **salud física y emocional, familiares, económicas, etc.**, que nos permitan **ejercer de forma estable y mantenernos ejerciendo** al nivel que nuestro entorno espera y necesita de nosotros (y de forma creciente, según su propia evolución).
- Que todo lo anterior (y posiblemente otras muchas cosas) **se manifieste, se integre y funcione de forma sistémica**. Y en tal extraño e infrecuente caso, la sinergia resultante sería, precisamente, **el posicionamiento positivo estable y creciente de nuestra marca personal sin haber hecho personal branding** de modo intencional, estratégico, dirigido puntualmente al logro de determinados objetivos de marca en un horizonte de tiempo previamente definido; inclusive, desconociendo el concepto.

Pero como ya he planteado, en un mundo y en un mercado competitivo como el de hoy eso es muy raro. Extremadamente raro. Casi imposible y



muy improbable hoy, y cada vez menos probable en lo adelante...a no ser que se hiciera lo que hay que hacer al respecto, tal vez lo único que funcionaría. Y de muchos modos, ello sería una forma estratégica de gestionar nuestra marca, otro tipo de estrategia personal, pero bastante diferente a las formas más conocidas y actualmente en uso de hacerlo: un modelo de personal branding muy distinto a la generalidad presente (y de enorme impacto potencial en las organizaciones y sus resultados), aún cuando sus objetivos macro puedan ser los mismos. Hice un breve adelanto sobre esto en [mi más reciente post en este espacio](#); aquí te lo amplío un poco, y lo profundizaré bastante en un trabajo posterior. Veámoslo brevemente.

En mi opinión, el mejor camino/mecanismo (posiblemente el único) para que ello ocurriese, sería que implementásemos individualmente lo que [W. Chan Kim y Renée Mauborgne](#) genialmente descubrieron y propusieron hace ya unos cuantos años, tras una extensa, profunda e impactante investigación ([publicada en la forma de uno de los libros empresariales más vendidos de la historia](#)), y lo denominaron "[la estrategia del océano azul](#)"; pero, en nuestro caso, **aplicada a la marca personal**. Es decir: **crear para nuestras marcas personales espacios de mercado desconocidos, por lo nuevo o al menos extremadamente inhabitual de su existencia, y por lo radical y absolutamente diferente del valor aportado en ellos; espacios en los cuales la competencia sea totalmente irrelevante** (para no decir inexistente). Sobre ello hizo una interesantísima propuesta en 2014 la prestigiosa experta [Cristina Mulero](#) en su post [Un océano azul para tu marca personal](#), y la amplía/profundiza/enriquece en 2017 al comentar un texto de otra autora (*Whitney Johnson, Autora del libro "Disrupt Yourself", 2016 y una de las 50 mujeres más influyentes del mundo en 'management'*) en su breve y rico artículo [Marca Personal Disruptiva: ¿Cuándo fue la última vez que hiciste algo nuevo?](#)

Y aunque otros colegas lo han tratado públicamente en época reciente (por ejemplo, la conocida y competente especialista en marketing digital [Yi Ming Shum](#) con [este trabajo](#) y [este otro](#), mucho más actual; la también reconocida [Laia Arcones](#) en [este breve e ilustrativo post](#); y entre otros

varios, [este breve video](#) de [Médicos con Marca](#)), el abordaje del concepto me sigue resultando muy insuficiente en cuanto a la cantidad de trabajos que lo abordan; dado el valor del mismo, creo que debería ser mucho más trabajado en nuestro campo. Estoy investigando acerca del tema, y desarrollando una propuesta que espero resulte pertinente; he aquí una cita anticipada del trabajo en que lo hago, con una brevísima aproximación a ello:

**“Un océano azul es, básicamente, una zona de no competencia, un espacio de servicio donde se innova de un modo tal en la forma y sentido de la aportación de valor al mercado, que se lo captura, enamora, fideliza y hasta fanatiza con una propuesta única; y no es posible para nadie competir contra eso, puesto que no hay reglas escritas sobre cómo hacerlo, ni siquiera modos anteriores acerca de cómo se hace lo que el creador del océano azul está haciendo y que tan fructífero está resultando. En diversos sentidos, el océano azul puede ser homologado a un [territorio de marca](#) nuevo, inexplorado y en pleno desarrollo donde la esencia no es competir, ni siquiera ser más relevantes o pertinentes que los demás (pues simplemente, allí no los hay), sino ser únicos, y que la marca sea, simplemente, la única opción existente, gracias a un aporte de valor tal, que el mercado ni siquiera sienta la ausencia de otras opciones; es más, que no las crea posibles.**

Tal vez, la única forma rentable y viable de competir contra un océano azul, sea crear otro océano aún más azul.

El libro en el cual se desarrolla el modelo fue un bestseller internacional con varios millones de copias vendidas en los 90 y también en 2005, cuando fue actualizado y reeditado (no me constan reediciones posteriores); y a mi juicio, sus aportaciones siguen siendo plenamente relevantes, y cada vez lo son más según la diferenciación de marca se va convirtiendo en un activo imprescindible en la nueva época. Con la peculiaridad de que sus principios y propuestas de gestión, basadas en el mágico y revolucionario concepto de la [innovación en valor](#), resultan en mi opinión absolutamente

aplicables en el tema de la marca personal; considero que el personal branding, bien desarrollado, puede constituirse en una excelente [estrategia del océano azul](#) para una marca personal.”

Dicho de otro modo (con [Andrés](#), en [un brillante post reciente](#), citando a otros autores): “...si no puedes ser el mejor en tu categoría, crea una nueva”. Ser el mejor...crear nueva categoría...¿Se te parece a algo como marcar, innovar, y hasta transformar el mercado, o al menos algún segmento o nicho de este, creando de hecho un nuevo espacio donde nazcan nuevos públicos y nuevos clientes para la nueva categoría que has creado, buscando el nuevo valor que en y desde ella aportas? ¿Qué marca personal de elevado impacto positivo no basa y/o aspira a basar su éxito profesional y de mercado en estas cosas, entre otras posibles?

O puede ser como lo han propuesto en trabajos de formación y consultoría los reconocidos coaches, marketeros y autores mexicanos [Mario Corona](#) y [Pedro Osvaldo Ramírez](#), al proponer, en un modelo que denominan **marketing de autoridad** (basado obvia y explícitamente en la impronta de casos relevantes como [Steve Jobs](#) y otros), que “...eliminar la competencia no es la confrontación, ni la demostración de superioridad; es redefinir el campo y sus métodos, crear una categoría, modelo o estilo de negocios donde seas único y nadie pueda entrar salvo siguiéndote a ti, a tus competencias distintivas; en este punto, eres tú y los demás”. Y todo ello “...significa asociarte **a ti** al producto, su diferencia, su impacto y su éxito; crear tu **sello propio** desde tu nombre e imagen, y a través de la comunicación estratégica **diferenciarlo y distanciarlo de cualquier otro sello**, aunque este haya dominado hasta ahora; cultivar la **unicidad**; desarrollar **distinción y diferencia absoluta**; crear **nueva simbología** basada **en ti**; que tu leyenda **confronte y quiebre paradigmas**. Todo ello debe partir **desde la diferencia total y absoluta de todo cuanto eres, haces y propones**, respecto a **todo lo que hasta ahora se ha sido, hecho y propuesto**” (*estas ideas provienen de mis notas personales tomadas en un seminario virtual de hace algún tiempo, dictado por ellos; notas ampliadas entonces y después por mí, con desarrollos propios, e incorporadas como parte del sustento escrito en algunos de mis procesos consultivos y de formación*).

O dicho aún de otro modo, en palabras recientes del prestigioso académico [Dan Levy, PhD](#), profesor e investigador de Políticas Públicas en la [Universidad de Harvard](#): **“El desafío está en encontrar el segmento en el que eres único y perfeccionarte hasta ser el mejor, porque ofreces algo genuino.”** Primero ser **único**, luego ser **el mejor**, ofrecer algo **genuino**...Mmmmmmmmm...¿Esto no te suena parecido a **diferenciación, posicionamiento/relevancia y autenticidad**, todos conceptos críticos del **personal branding**? Y ahora...¿Logras ver en tu mente todo eso funcionando a escala individual dentro de una organización?

**¿Qué te parecen estas ideas, amigo lector? ¿Serían aplicables, en tu opinión? ¿Hay o habría espacio para marcas personales de cierto tono azul en las organizaciones actuales o futuras, o entornos organizacionales azulados donde ellas pudieran ser estratégicamente gestionadas? ¿Te imaginas a los miembros de un equipo humano (a cada uno de ellos) nadando en sus propios océanos azules que han creado y capturado, complementando entre todos sus esfuerzos y logros a través de una escala o espectro colectivo de celestes tonalidades, y llenando de clientes satisfechos el azul espacio en que su empresa NO COMPITE, porque simplemente lo ha creado y capturado, lo gestiona y lo domina al extremo de que allí no hay contra quién competir? ¿Encaja o no encaja el personal branding en un modelo organizacional que funcione así? ¿Podemos debatirlo posteriormente?**

*FIN DE LA NOTA (te dije que te avisaba, ¿recuerdas?)*

---

**Continuemos.**

Es importante considerar un hecho clave: **no hay forma de marcar como marca personal en ausencia de público**. Solo podemos marcar a otros seres humanos, quienes **nos hacen marca** (otra razón -entre tantas- por la cual [ella](#)

*no es creable*) al recibir el impacto de lo que somos, hacemos y logramos, y nos posicionan de uno u otro modo en sus mentes a partir de ello. Por ende, **las organizaciones, en tanto colectivos humanos, son escenarios naturales de excelencia para la manifestación y la gestión de la marca personal, porque no hay forma de que ella no se manifieste.** Que se la gestione o no, pues...

Demos entonces una mirada -obviamente no exhaustiva, pero tan analítica y propositiva como sea posible en este formato y espacio- al funcionamiento de tan importante tema en las organizaciones. Consideremos primero tres planos fundamentales de análisis: el del **liderazgo gerencial**, el de la **gestión humana** como área funcional/metodológica (sí, amigo lector: esa misma que todavía es conocida en tantos espacios como RRHH -¡Dios!-), y el del **equipo humano** (**todas** las personas que **son** cada organización); y luego, como cierre desarrollador del concepto e ilustrativo de su aplicación en la práctica, veremos algunos de **los procesos operativos típicos de su función** que desde la visión y bajo la orientación estratégica del **liderazgo gerencial**, desarrolla (o debe desarrollar) el área de **gestión humana**, con la intención de mejorar sistemáticamente la composición e integración, el desarrollo integral, el desempeño y los resultados del **equipo humano**.

# ¿Qué es y qué hace (o debería ser/hacer) el liderazgo gerencial?



La principal función de un directivo (sobre todo, [si es o se le considera un líder](#)) es lograr que todas las personas que trabajan bajo su dirección **sepan, quieran y puedan** ser y hacer todo lo necesario, en cada momento, para cumplir los objetivos de la organización, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales/profesionales. Por tanto, el liderazgo debe funcionar como un verdadero motor del desarrollo integral de **cada persona** que integra esa entidad, única vía viable para gestionar pertinente y positivamente el desarrollo, la competitividad y el posicionamiento de la propia entidad organizativa. **No existe otra, porque las personas SON la entidad.**

En [un trabajo de 2016](#), publicado en [La Nueva Ruta del Empleo](#), este servidor proponía el siguiente tratamiento acerca de la función que corresponde a los líderes en posición gerencial:

“Los líderes deben ser capaces de actuar simultánea y sistémicamente en varias dimensiones. Entre ellas, podemos citar las siguientes:

- ser **investigadores** de las necesidades nuevas, siempre cambiantes y crecientes del entorno,
- ser **comunicadores** sobre tales necesidades a los liderados,
- ser **motivadores** para que estos trabajen en lo que hace falta para satisfacerlas,
- **autoformarse constantemente** para ser modelos de buenas prácticas,
- ser **entrenadores** para desarrollar a los liderados que así lo requieran en las competencias necesarias,
- ser **coaches** para contribuir con intervenciones inteligentes al movimiento constante y sistemático de ellos a los niveles posibles y esperados,
- ser **incentivadores** de los mejores resultados y **promotores/estimuladores** de los mejores esfuerzos; y muy especialmente,
- ser **ejemplo a seguir** en cuanto a formación permanente, dedicación al desempeño y materialización de resultados positivos”.

Y si bien estos planteamientos son expresiones de un liderazgo bastante cercano a “lo ideal”, y la manifestación simultánea de todos ellos en la misma persona no resulta para nada masiva (no hay nadie perfecto, y tampoco lo son los líderes, ¿verdad?), no por ello es imposible ni tan infrecuente; solo que el liderazgo no es en modo alguno un fenómeno estático, ni se practica por igual en todo momento y lugar, aún siendo el líder la misma persona. Por ejemplo, según el gurú del liderazgo y la gestión humana [Dave Ulrich](#), si un líder “[...tiene la marca de liderazgo errónea para la posición que ocupa o la que desea, entonces su trabajo no está teniendo el impacto que podría tener](#)”. Y como lo han demostrado las investigaciones y contribuciones del gran experto [Daniel Goleman](#), “[el](#)

trabajo específico de un líder es obtener resultados". Y los obtiene a través de seis estilos de liderazgo distintos:

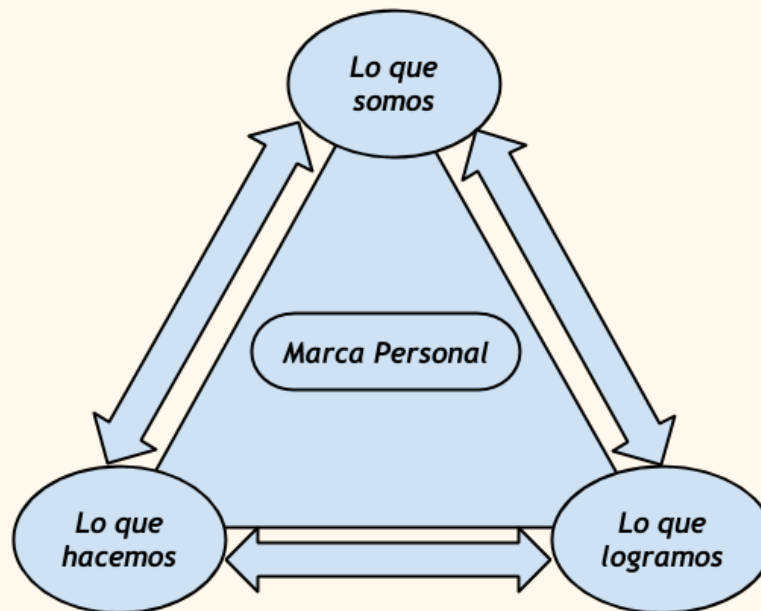
"Los líderes coercitivos exigen un cumplimiento inmediato. Los líderes orientativos movilizan a las personas hacia una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos crean consensos mediante la participación. Los líderes ejemplares esperan excelencia y auto-orientación. Y los líderes formativos desarrollan a las personas para el futuro". Y por otra parte, "...los líderes pueden cambiar entre los distintos estilos para generar resultados poderosos, convirtiendo de esa forma el arte del liderazgo en una ciencia."

Es decir: siguiendo a Goleman, los líderes efectivos adecuan su estilo de liderazgo al contexto al cual deben liderar, y ese contexto está formado, esencialmente, por personas; pero **la esencia de su labor es obtener resultados gracias al desempeño laboral/profesional de esos seres humanos.**

Esto implica que al directivo, en tanto administrador organizacional e independientemente de en cuál nivel jerárquico trabaje y de cuántas personas tenga a su cargo, **le toca planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la efectividad de los diferentes procesos, a través de los cuales sus colaboradores de jerarquía inferior a la suya materializan y expresan en el desempeño su mejor ser y su mejor hacer, e integrando ambas dimensiones, obtienen el mejor nivel posible de logro.** Porque es a través de la manifestación de estas tres dimensiones que los colaboradores consiguen los resultados que la organización espera y necesita de ellos (y por los cuales les remunera). Y es a través de ello que los colaboradores **marcan e impactan a su alrededor; no por sus lindas caras, sino por los resultados que logran integrando lo mejor de lo que son con lo mejor de cuanto hacen.** Eso les desarrolla, visibiliza y posiciona; eso les permite, diciéndolo con Tom Peters, **dejar de ser empleados y convertirse en marcas que comunican distinción, compromiso y pasión.**



Y eso del **mejor ser**, el **mejor hacer**, y el **mayor nivel posible de logro**...  
¿No te suena extrañamente familiar, tal vez por su cercanía a **cierta definición de la marca personal**?



**Marco tridimensional de la marca personal\_Vladimir D. Estrada Portales, MSc.**

Pues...¡sorpresa! Al directivo se le paga para que garantice eso. Ese es el principal contenido de su función laboral/profesional como autoridad a cargo de...lo que sea: garantizar que cada persona a quien dirige sepa, quiera y pueda hacer su trabajo, y en virtud de ello obtenga resultados y marque en positivo a todo su entorno, gracias a esos resultados y al modo en que los consigue; y esa garantía es el único modo de asegurar que el conjunto de los resultados individuales asegure la consecución de los colectivos. Por algo el ranking de los 100 mejores CEO's del mundo en 2017 "...se basa en mediciones objetivas del desempeño a lo largo de todo el periodo que un director general está en el cargo", y por algo dice el propio Goleman en otro texto que "el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común". Obviamente, ambos conceptos convergen y se complementan: el desempeño organizacional es función directa del nivel

de logro de los objetivos individuales por parte de todos y cada uno de los empleados de cualquier organización. Y en los diferentes procesos que desarrollan para cumplirlos, los empleados [se manifiestan como las marcas personales que ellos son, y la dejan a su alrededor como resultado de lo que son, hacen y logran.](#)

Por tanto, lo sepa y le guste a cada directivo o no, lo conozca y domine y prefiera o no, desee o no asumirlo como su verdad y trabajar sobre tal base, **el desempeño directivo a cualquier nivel tiene absolutamente todo que ver con la marca personal de sus colaboradores.**

Y aunque muchos dirigentes no lo admitan, y muchísimos -la mayoría- ni siquiera lo sepan...eso es exactamente lo que están haciendo: **ofreciendo un cierto marco organizativo** (no siempre el más propicio, obviamente, y muchas veces lo es muy poco, o hasta nada) **y otorgando algún nivel de soporte gerencial al personal branding en sus organizaciones.** Dicho sea con otras palabras: si hacen aunque sea medianamente bien el que ellos consideran su trabajo (y el que casi toda la buena literatura gerencial define, describe y caracteriza como su verdadero trabajo), están apoyando desde su propio desempeño como directivos (y algunos de ellos, como líderes) **el desarrollo, la visibilización interna y/o externa, la competitividad y el posicionamiento de las marcas personales de sus colaboradores, y ayudándoles -aún involuntariamente- a gestionarlas.** Porque, sencillamente, no pueden hacer otra cosa: la propia naturaleza de estos conceptos y de su praxis así lo determina, se sepa y quiera o no (algo similar a lo que ocurre con la marca personal: no podemos decidir si ser y dejar marca o no, sino solo sobre cuál marca ser/dejar, haciendo lo necesario al respecto). Aún esta nueva época no ha parido -ni creo que lo haga- el modo de que una organización sobreviva al margen del trabajo y los aportes de sus miembros, ni de que pueda negar, borrar o impedir el inevitable hecho de que esas personas que son sus miembros perciban, aprecien, valoren y admiren los desempeños de excelencia de alguno de sus colegas, apliquen y utilicen el valor que él/ella les aporta, le tomen de modelo para ser mejores...y en el otro extremo, cuestionen, critiquen y rechacen actuaciones negativas que atentan contra la efectividad colectiva

(y también contra los intereses personales asociados a ella, por supuesto; que la gente no trabaja “por amor al arte”, ¿verdad, [Maslow](#)? ¿No es cierto, [Covey](#)?). Todo eso está asociado a la marca personal, y todo eso es impactado de uno u otro modo por el desempeño gerencial.

Y en tal caso, dado que no hay otra ruta ni queda otro remedio que basarse en los colaboradores y en sus marcas personales para subsistir y eventualmente triunfar -puesto que ellos son la empresa y son la marca, dado que son ellos quienes hacen las cosas con las que la empresa gana dinero, se posiciona, impacta y marca al entorno-, ¿por qué no hacerlo y gestionarlo con intención y plena conciencia de ello, para que nos funcione mejor?

**[La forma en que se ejerce el liderazgo identifica al líder y lo convierte en marca](#)**; ello es una excelente oportunidad para dibujar el personal branding que a cada directivo le gustaría y convendría desarrollar, como modelo de lo que sus dirigidos pueden y deben hacer al respecto con sus propias marcas (propone la gran experta [Whitney Johnson](#) en su espléndida web: “Helping you become the innovative leader people want to work with” -algo así como “**[ayudándote a ser el líder innovador con quien la gente quiere trabajar](#)**”-. En este camino, Ulrich aconseja a los líderes: “**[Para asegurar que la marca de liderazgo que usted publicita esté incorporada en su trabajo diario, hable con aquellos que se encuentran a su alrededor. ¿Ellos le perciben como usted desea ser percibido? Si usted dice que es flexible y accesible ¿otros consideran que lo es?](#)**” Y ello resulta clave en el quehacer de los líderes para influir al grupo del modo en que este requiere y necesita ser influido (lo cual puede requerir cambios, inclusive drásticos, en las maneras de ejercer el liderazgo; por ejemplo, de un grupo a otro, o en dos momentos diferentes del mismo grupo). Porque definitivamente, como sabemos, “**[el liderazgo no es una posición, sino una condición; a usted lo nombran como gerente, pero la condición de líder tiene que ganársela](#)**”, entre otras muchas formas, adecuando su ejercicio al grupo dirigido. Como dejó magistralmente dicho [José Martí](#) (Apóstol de mi Patria) “**[debe hacerse en cada momento lo que en cada momento es necesario](#)**”, condición inherente a todo verdadero líder; y no en todos los

contextos y momentos, las cosas funcionan del mismo modo ni requieren abordajes similares, aunque se trate de las mismas personas.

Y ese es el tema clave en todo esto: **las personas**. Por alguna extraña razón que seguramente ni tú ni yo entendemos (jejeje), Guillem ha planteado, en [uno de sus posts de antología](#) sobre este tema, algo tan contundente como lo que sigue:

“Nadie *habla* con una empresa, con una organización, con una marca; hablamos con personas. Desde el momento en que somos capaces de humanizar la marca a través de las personas que la mueven, conectamos. [Arruda](#) lo dice claro: ‘your people are your brand’ (tu gente es tu marca), y las personas, al fin y al cabo, confiamos en personas”.

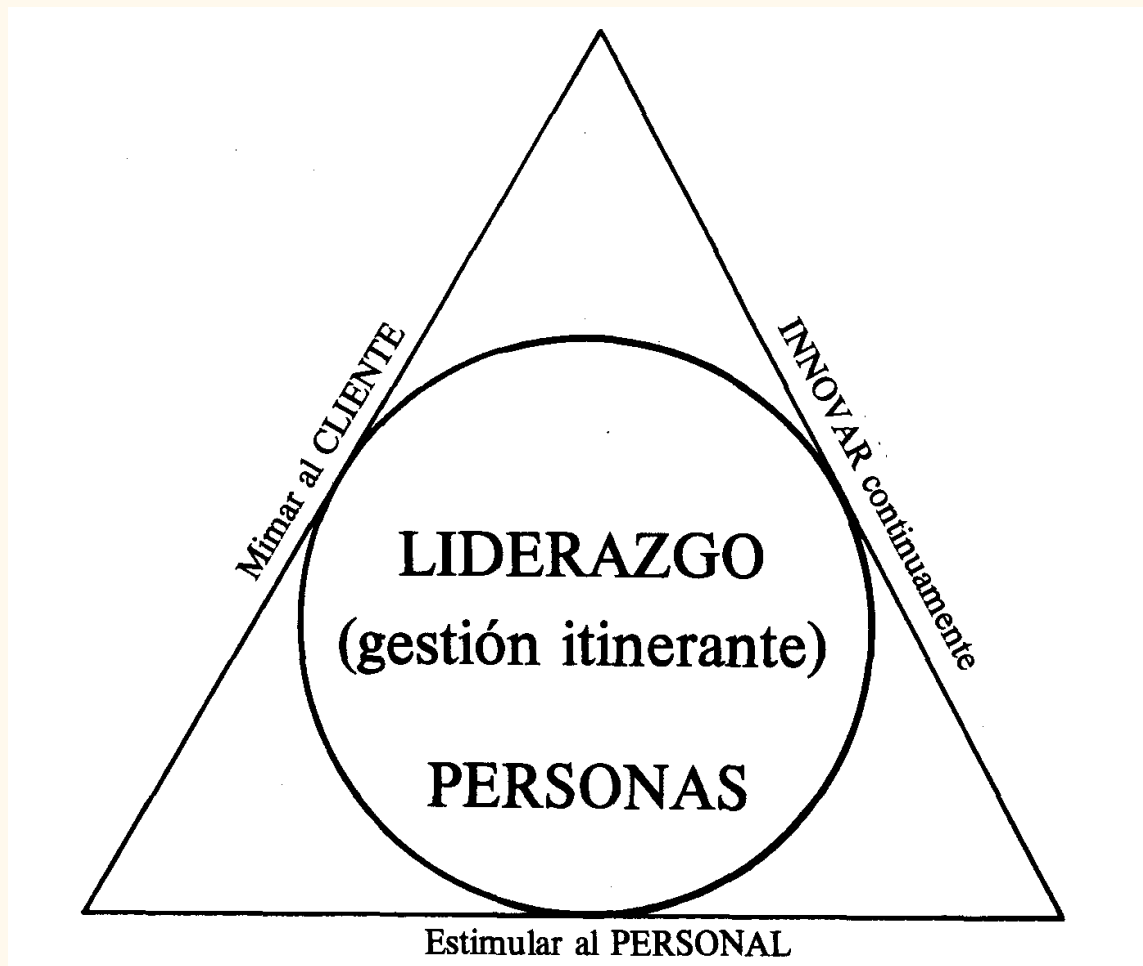
Suena como muyyyyyy claro, ¿verdad? No entiendo por qué ni cómo tú y yo no lo entendíamos, jajaja...Pues adivina qué: empoderar a las personas, confiar en ellas y prepararlas para que sean portavoces de la organización y de la marca corporativa, y sobre todo, para que la modelen, la representen, la hagan crecer y posicionarse a través de sus propias marcas personales (*personal branding mediante, of course*), es una tarea clave y una responsabilidad indelegable de los líderes que ocupan posiciones gerenciales, o si lo prefieres, de los gerentes que son o aspiran a convertirse en líderes. Por supuesto: son poquísimos los casos de quienes lo hacen a conciencia y con intención. Por ello son también poquísimos los directivos que se han posicionado como verdaderos líderes de sus organizaciones, o dicho de otro modo, que se han convertido en [modelos de la marca personal de liderazgo gerencial](#).

Y ellos, entre otras muchas cosas, lo logran [estando siempre presentes para su equipo, no solo de cuerpo, sino también y sobre todo, de mente y alma](#): como lo demuestran resultados de investigaciones (te sugiero ver el interesante post aquí enlazado, con estrategias pertinentes sobre el tema),

- “...una presencia más consciente es la estrategia óptima para involucrar al personal, conectar mejor y estimular el rendimiento.
- ...la capacidad de estar conscientemente presente (también denominado *centeredness*, el estado de estar centrado) es la más esencial de todas.
- ...existe una [correlación directa](#) entre **la atención plena de los líderes** y el bienestar y el desempeño de su gente. En otras palabras, cuanto más presente esté un líder, mejor será su desempeño”.

Porque sencillamente, no hay forma de saber quién es quién, qué hace y aporta cada quién, y qué potencial y/o nivel real de logro tiene cada colaborador, si el líder no está verdaderamente allí con ellos, por ellos y para ellos, marcándoles y dejándose marcar por sus marcas personales (haciendo lo que desde la década de los 80 del siglo pasado un cierto señor nombrado [Tom Peters](#) definió, describió y posicionó conceptual y metodológicamente como “[gestión itinerante](#)” (management by walking around) en sus textos [En busca de la Excelencia](#) y, especialmente, en su continuación [Pasión por la Excelencia](#) -de hecho, en la página 35 de este libro clásico hay una frase tan directa, definitoria y contundente como la siguiente: **LA GESTIÓN ITINERANTE ES LA TECNOLOGÍA DEL LIDERAZGO-**).

Y no podemos verlo de otro modo. **La misión del líder** nace donde son, están y logran (o pretenden lograr) sus liderados. **La vocación del líder** es engendrada por las necesidades de liderazgo de sus liderados. **La marca del líder** es generada a partir de los modos en que él influye e impacta a sus liderados. Resumen: **se es líder porque hay unos seres humanos allí, que erigen en tal al ser humano que es, hace y logra del modo que ellos lo requieren de quien les guía al logro de sus objetivos.** Míralo aquí, propuesto por Tom Peters, muy sencillo:



Fuente: *Pasión por la Excelencia (digital)*.

Te fijaste en que el liderazgo está centrado en las personas, ¿verdad? No es para nada casual que este sea el hombre que un cuarto de siglo más tarde lanzara al ruedo el concepto de la marca personal, utilizando como campo de estudio a las organizaciones, y exhortando a quienes trabajan en ellas a dejar de ser empleados y convertirse en marcas que comuniquen distinción, compromiso y pasión. Si lees *Pasión por la Excelencia*, hallarás muchos de los gérmenes y antecedentes de ello, desde la perspectiva de los colaboradores y desde la perspectiva del liderazgo.

Precisamente en esa dirección van los colegas y amigos de **Soymimarca** cuando en un post titulado [¿Qué papel juega la marca personal en el liderazgo?](#), nos proponían, todavía en 2012, lo siguiente:

*“Y es que al fin y al cabo las marcas personales también juegan un importante papel en las organizaciones. El reto está en hacer visibles y efectivas las marcas personales de un equipo que dispone de normas internas y roles diferentes.*

*Una marca personal puede estar alineada con objetivos comunes, siempre y cuando esos objetivos sean compartidos por todos sus miembros y además mantener con nuestra marca coherencia hacia nuestros principios, valores y metas.*

*El trabajo en equipo y la función del liderazgo no son en absoluto incompatibles con las marcas personales. Lo que debes hacer es tener bien claro en qué equipo juegas, si juegas en el puesto adecuado.*

*Si es así, la marca de un equipo es la suma de las marcas personales de sus miembros. Ese es el equipo ideal; con ambiciones comunes, objetivos compartidos y comunión en valores y actitudes”.*

Y adivina (¡hay un premio para quien lo logre!) a quién le toca asegurar desde su función que todo ello se materialice, sea practicado, genere sinergias y aporte resultados compatibles con el tipo, nivel y alcance de los objetivos previamente trazados en/por/para la entidad...¿Pensaste en el líder que ocupa una posición gerencial, o aún mejor, en el gerente que se manifiesta como un líder? ¡Pues te lo ganaste!

Y cerrando este punto, quiero regalarte la siguiente cita del excelente post [Liderar es una forma de ser](#), escrito por el amplia y merecidamente reconocido experto [Juan Carlos Cubeiro](#), y que no puedes dejar de disfrutar:

*“Liderar es optar por el equipo (un grupo humano que genera sinergias), por la cohesión, por el talento colectivo, por la inteligencia colaborativa, frente al individualismo. Significa saber gestionar los egos desde ese ejemplo personal que contagia. Liderar es centrarse en el “nosotr@s” (no hay equipo sin líder ni líder sin equipo) por encima del yo.*

*Liderar es optar por el compromiso más allá de la capacidad. Es inspirar, es potenciar el entusiasmo (efecto espejo), es tener expectativas positivas sobre los demás, es ser optimista inteligente, es desarrollar y entrenar a las personas que forman parte del equipo. Frente al inmovilismo y el estado de ánimo negativo, es generar un clima de alto rendimiento (satisfacción, desempeño, crecimiento)" (negritas mías).*

¿Estas brillantes ideas de Juan Carlos no sugieren algo como **liderar personas en clave branding personal?** (a propósito, ese es el título preliminar de uno de mis próximos ebooks -ya en proceso- sobre el tema). Y vistas las cosas desde la óptica funcional y de sentido común que te he propuesto en este acápite...¿coincides conmigo, amigo lector?

---



# ¿Qué es y qué hace (o debería ser/hacer) la gestión humana, como área funcional?



En un artículo que causó bastante revuelo internacional hace algunos años, titulado [¿Por qué odiamos a Recursos Humanos?](#), el importante especialista [Keith Hammonds](#) caracterizó del siguiente modo el desempeño de las áreas dedicadas a este tema: "...en una economía del conocimiento, las compañías con más talento ganan, todos sabemos eso. Los ejecutivos de RRHH deberían estar sacando lo mejor de nuestros, bueno, recursos humanos, contratando a los mejores empleados, educando a los mejores, fomentando un ambiente de trabajo productivo -tal como el área tecnológica administra los computadores y finanzas se encarga del capital. RRHH debería unirse a la estrategia del negocio. En lugar de eso, la mayoría de las organizaciones de RRHH han construido un ghetto literalmente al borde de lo obsoleto. Son competentes en la parte administrativa, pagos, beneficios y retiros, pero las compañías están externalizando cada vez más esas funciones a proveedores que se pueden encargar de aquellas tareas rutinarias a un costo menor. Lo que queda es el rol estratégico más importante: levantar el capital intelectual de la compañía, pero RRHH no está, como se dan las cosas, apto para esto."

Y un poco más adelante, con base en aseveraciones de expertos tan sólidos y reconocidos como [Dave Ulrich](#) (todo un gurú, al cual regreso dentro de

poco), Hammonds planteó una verdad tan contundente y triste como esta: “RRHH persigue la eficiencia en lugar del valor...porque es más fácil de medir.” Tenía plena razón entonces, y más de una década después, aún la tiene en muchos casos: especialmente, **en estos tiempos de marca personal**. Me explico de inmediato.

Como propuse en el trabajo de 2016 [Marca personal: poniendo marcas en valor](#), “...los directivos gestionan personas; administran el desempeño humano en las organizaciones, siendo esta la verdadera esencia de tal actividad profesional”. Este tema (**la gestión del desempeño**) tiene una importancia extrema y un impacto directo sobre los resultados individuales y colectivos; hace un tiempo me he referido a ello como “...[el sistema de procesos administrativos mediante los cuales la gerencia organizacional puede integrar las competencias individuales y la marca personal de un empleado o grupo de ellos en un proyecto de gestión de carrera laboral/profesional, desde una óptica de compatibilización de objetivos entre los niveles individual, grupal y organizacional, con perspectiva de aporte combinada mercado/sociedad, enfoque de proceso y orientación a resultados](#).” Volveré a esto más adelante.

Evidentemente, los tres elementos integrados, bajo un enfoque sistémico (importante tema sobre el cual te ofrezco algunos elementos y ejemplos en [este artículo sobre sistemas de salud](#), de hace algunos años) impactan directamente sobre al menos tres dimensiones críticas de la competitividad y la sostenibilidad organizacional:

- **La productividad** (magnitud medida del valor tangible o intangible aportado por unidad de tiempo);
- **La efectividad** (combinación entre la eficiencia o uso adecuado de los recursos, y la eficacia o nivel de logro de los objetivos); y...
- **La calidad** (grado de correspondencia entre el valor esperado y el realmente aportado).

Y en otro texto de próxima salida (*primero de una serie de trabajos dedicados al estudio y la gestión de la marca académica, en sus niveles personal y corporativo*), propongo que la función de la que hoy converso contigo

“...se llama **gestión humana** (o con cualquier otro apellido equivalente, pero con las personas en su centro), precisamente porque **tiene a las personas como foco, como razón de ser de su concepción y su existencia misma**. Si su foco fuera el dinero, se apellidaría financiera. Si fuera la tecnología, tecnológica; y así sucesivamente. Pero son las personas -aquí, sin el ‘estúpido’-; por tanto, el bienestar, el desarrollo y la realización de las personas deben ser su misión. **NO** la defensa del patrimonio tangible institucional, sea este de equipamiento, edificado, o financiero -lo cual es un deber general, pero con zonas funcionales de autoridad/responsabilidad manejadas por responsables específicos-; **NO** la promoción del interés directivo en tales o cuales temas, para lo cual existen la línea ejecutiva y los procedimientos de comunicación interna; **NO** (paradójicamente) la disciplina laboral, que es una responsabilidad indelegable de la línea ejecutiva y no una función de “recursos humanos”; y **NO** muchas otras cosas que, lamentablemente, están siendo el centro de la atención de una parte significativa de los directivos y especialistas de gestión humana..., en profundo detrimento de lo que legítimamente debería constituirlo: **contribuir a que cada persona...llegue a ser la marca...que su potencial personal (combinando talento, formación y esfuerzo) junto al soporte institucional de toda índole que reciba, sistémica y estratégicamente integrados, le permitan llegar a ser.**”

Y todo ello reclama, en mi opinión, un enfoque radicalmente diferente de su propio desempeño por parte de los practicantes de la gestión humana (una suerte de “reinención profesional” colectiva, muy consensuada y muy bien gestionada), especialmente en tiempos de transformación digital -OJO: *enlace muy recomendable*-. Afirman los expertos de Humannova que

entre los [“13 desafíos del nuevo Director de Personas, ex Director de RRHH”](#), se encuentra “...descubrir las motivaciones de los trabajadores: Las organizaciones deben preocuparse por saber qué les emociona y apasiona a sus colaboradores. Además, los nuevos perfiles que más valoran las empresas son: el compromiso, la confianza, la transparencia, la ejemplaridad, la pasión, un perfil emprendedor y una inagotable capacidad de aprendizaje”. En mi opinión, esto saca de plano a los gestores de personas de su aún muy generalizado rol de tramitadores burocráticos/poleas transmisoras de voluntades de la alta dirección, y **los convierte, de hecho, en promotores/desarrolladores de marcas personales/profesionales** (valga aquí la dualidad de mención; yo comparto la definición del Maestro [Alfonso Alcántara](#) de que [“la marca personal es profesional, y viceversa”](#)), puesto que **todas estas características, al manifestarse en el desempeño, hacen parte clave de lo que define a un colaborador como valioso; o en el otro extremo, si están ausentes o en debilidad manifiesta (algunas o todas ellas), como potencialmente prescindible.**

Ello implica, entre otros aspectos, que los gestores de personas **deberían dedicarse mucho más a la gestión estratégica y dinámica de la armonía entre lo que las organizaciones esperan de ellas y lo que ellas esperan de las organizaciones, que a la jerarquización de la relación organización/personas** (dice el reconocido experto [Uxio Malvido](#), en un excelente y muy recomendable artículo publicado recientemente en su no menos recomendable [blog](#) -y repleto de magníficas referencias-, que [“...es probable que muchos ejecutivos de Recursos Humanos deban reciclarse profesionalmente rápidamente o asumir su sustitución, pero la función en sí misma goza de buena salud y de un prometedor futuro por delante”](#)). Por ejemplo, considero yo: gestionando **la compatibilidad de objetivos individuales y corporativos** -de modo tal que se exprese en *una dinámica que denomino win/win/win: gana la organización, ganan los colaboradores, y ganan el mercado y la sociedad al recibir mejores resultados derivados de la simbiosis entre los dos primeros win-*, y también las competencias que la sociedad y la economía digital demandan a los colaboradores (y cuya gestión depende tanto de ellos como de las

entidades para las cuales trabajan). Algo como lo que propone en [un breve y esclarecedor post reciente](#) la reconocida y prestigiosa experta en personal branding [Aranca Ruiz](#):

“Las organizaciones piden a sus empleados y colaboradores que tengan como mínimo 3 habilidades para responder a las demandas de la sociedad digital, unas habilidades que tienen un lado oscuro:

- Inmediatez:
  - Habilidad: capacidad para responder rápido
  - Cara oculta: “Tiranía de la prisa”- la prisa es constante, genera ansiedad, produce una incapacidad de desconexión
- Personalización:
  - Habilidad: detallada gestión de la información
  - Cara oculta: “Tiranía del proceso del dato e infoxicación” (más tiempo engullendo que digiriendo información)
- Disponibilidad Ubicua:
  - Habilidad: exposición a todos los canales posibles de conexión
  - Cara oculta: “Tiranía de la exposición”: Obligación a chequearlos todos a menudo -para cumplir también la inmediatez - y dejar la decisión de elegir los canales de presencia en manos del emisor del mensaje.”

Como puedes ver, todas estas competencias son clave para un desempeño laboral/profesional que resulte efectivo en el entorno actual, y todas tienen que ver con el modo en que los colaboradores [marcan con su marca](#) al entorno humano que les rodea; pero (también) todas requieren intervención intermediaria entre el colaborador y la organización, en busca de los imprescindibles equilibrios dinámicos que resulten en la obtención de los mejores resultados. Y eso, en mi opinión, **le toca trabajarlo al área**

de gestión humana. Como bien afirma [Andrés](#) en [un video muy reciente](#) (en el cual comparte análisis con la prestigiosa especialista en el tema humano [Elena Arnaiz Ecker](#) y con el no menos reconocido profesional del marketing *-en el entorno-* digital [Claudio Russo Inácio](#) -¡excelente y desarrollador intercambio, felicidades a los tres!-), **“los profesionales de recursos humanos deberían ser gestores de marca personal”**. No puedo estar más de acuerdo, y me gusta muchísimo el abordaje del asunto que ha hecho la propia Elena en un excelente artículo publicado luego del encuentro mencionado (no dejes de leerlo, por favor; hay mucho en común con mis propuestas de hoy y me haría feliz que pudieras evaluar esta complementariedad de enfoques, partiendo de su tesis de que **“las empresas que centran su estrategia en personas, humanizan su marca a través del fomento y el desarrollo de la marca personal de su equipo”**; una realidad lamentablemente muy minoritaria todavía, al menos en los ámbitos y sectores que he podido estudiar e investigar).

Solo que desde mi punto de vista, **los profesionales de recursos humanos no solamente deberían ser gestores de marca personal, sino que de hecho, YA LO SON** (al menos desde la lógica en que debería ser entendida y practicada esta función hoy); **lo que ocurre es que la inmensa mayoría de ellos aún no lo sabe, y por ende, no lo han asumido, y obviamente, no se han preparado para ello, y en muchísimos casos, tal enfoque de su trabajo no se les requiere ni exige por parte de la alta dirección de las organizaciones donde prestan sus servicios.** Pero lo que están haciendo implícitamente, aún desde tales distancia, limitaciones y/o ignorancia, y aún negándolo y hasta pretendiendo obstaculizar tal proceso en los peores casos, es precisamente eso: **contribuir al desarrollo de marcas personales, y propiciando en cierta medida su integración al desarrollo y al desempeño organizacional.** Lo veremos y profundizaremos más adelante, cuando analicemos con cierto detalle varios procesos estratégicos y/u operativos de la gestión humana.

Según los expertos de [Equipos&Talento](#) (en un interesante post reciente que significativamente subtitulan como [Guía para la digitalización del](#)

**talento**), la primera de las competencias del líder de la función de gestión humana en esta era digital es el

**“Pensamiento estratégico.** En la era digital, el talento se ha convertido en un elemento diferenciador para las empresas y clave para el éxito de sus negocios, por tanto, **los líderes y directivos de RRHH necesitan adoptar una fuerte mentalidad estratégica** de cara a captar, retener y desarrollar a los mejores profesionales.”

Definitivamente, un asunto de marca personal, ¿verdad? Creo que ya va resultando obvio. En el texto en proceso sobre marca académica que antes te he mencionado, propongo al respecto (citando otro trabajo mío muy anterior) que

“...la gestión humana es el conjunto de procesos administrativos que una organización practica para obtener, mantener, desarrollar y retener, a lo largo de su existencia y/o en el marco del horizonte temporal determinado por su visión y sus objetivos estratégicos, a las personas que necesita para garantizar su materialización, así como para lograr su sostenibilidad estratégica en el mercado o sector en que actúa. En otras palabras, visto el tema desde el enfoque discutido en este trabajo, **gestionar el subsistema humano en la academia es una función orientada al desarrollo integral de la marca personal académica.**”

Y esto, a mi juicio, aplica en cualquier otro sector que no sea la academia, en toda institución o colectividad humana organizada cuyos procesos estén orientados al logro de objetivos comunes previamente formulados. Porque no hay forma de aislar el desempeño directivo (sea de índole ejecutiva o funcional) de sus vínculos ineludibles e indisolubles con los seres humanos dirigidos por ellos, que son y dejan marca personal en la organización, y fuera de ella, a partir de lo que son, hacen y logran en su actividad laboral. O sea, a partir de **su desempeño**; y como ya expresé antes (y abundaré después), “gestionar dicho desempeño es una de las esencias de toda función o actividad directiva.”

Por mi parte, en diversas investigaciones y consultorías sobre gestión humana desarrolladas en la década pasada y la anterior (sobre todo entre 1998 y 2007 -cuando aún el concepto **marca personal** no se había propagado ni consolidado internacionalmente como lo está hoy- y confirmándolos también en diversas intervenciones posteriores, ya en mi actual país de residencia), [encontré resultados como estos](#):

1. Organizaciones **centradas en los resultados y no en las personas que los producen**, y respondiendo sobre todo a presiones externas más que a necesidades internas de cambio y mejora de procesos humanos y tecnológicos.
2. Procesos productivos y/o de servicio afectados por limitaciones logístico-financieras y/o **incapacidades gerenciales para potenciar capacidades internas de solución, basadas en el equipo humano**.
3. **Las personas no ocupan el centro de la atención de la gerencia en ningún nivel de la organización**. La atención al equipo humano está limitada a aspectos puntuales en situaciones concretas, y nunca con enfoque integral.
4. La mayor parte de los directivos se mantienen en rol de jefe, y **no sienten que la Gestión Humana** (también conocida actualmente como dirección de personas, gestión del talento humano, etc., lo cual, aunque simbólico, es ya un buen indicio de cambios conceptuales) **es su principal trabajo, y no otro** (o sea, **están fuera de foco**).
5. Todo lo relativo a lo que tradicionalmente se conoce aún como recursos humanos (y además otras cosas) **pasa solo por las manos del equipo de esa área y no le interesa a nadie más**, salvo en lo relativo a diferentes trámites y a un tratamiento muy erróneo del concepto de [disciplina laboral](#) (tema que por su capital importancia será objeto de próximos trabajos).
6. Muchos directivos **abdican en la práctica de funciones propias y las ponen totalmente en manos del área de Gestión Humana** (por



ejemplo, procesos de gestión disciplinaria, evaluación del desempeño, selección e ingreso de empleados, entre otros).

7. Los directivos **no disponen en muchos casos de la consultoría, asesoría y preparación sistemática que necesitan** para una Gestión Humana efectiva.
8. Existen **muchas áreas de Gestión Humana deficitarias en preparación, motivación, facultades, recursos y apoyo gerencial para hacer su verdadero trabajo**, el cual, además, **no está totalmente claro para casi nadie en muchas organizaciones**.
9. **No se pone la ciencia y la tecnología en función de la calidad de la dirección de personas** y ello atenta contra los resultados generales de las organizaciones.
10. **En casi ningún órgano colectivo de dirección constituye un punto permanente la situación del subsistema humano** de la organización. Donde se tratan estos temas, el tratamiento generalmente es muy puntual o eventual, asistémico y nunca priorizado.
11. La actividad de Gestión Humana **no constituye** (como debería ser) **un servicio a las personas de la organización** (que son o deberían ser sus clientes internos), más bien es vista por muchos como **un mal necesario**.
12. Hay una **marcada distancia entre el discurso gerencial sobre la Gestión Humana y la práctica de la inmensa mayoría de los ejecutivos**, que suelen declarar a las personas como lo más importante de la organización, mientras sus hechos demuestran todo lo contrario.

¿Esta situación te resulta más o menos familiar, o se te parece a alguna que conozcas, aún tras tanto tiempo transcurrido?

Todo ello me indujo -entonces- a proponer que fueran -sean- ejecutadas en las organizaciones **transformaciones como las siguientes** (hoy, obviamente, hubiera llegado mucho más lejos en crítica objetiva y en

propuestas, como de hecho lo hice después en varios textos, y lo hago en este que ahora mismo lees):

1. Definir una **estructura sistémica** que permita integrar en sus diferentes subsistemas todos los procedimientos de gestión humana con un enfoque de procesos, dentro del marco establecido por las regulaciones nacionales vigentes y de acuerdo a las funciones, características y particularidades de gestión de los procesos productivos y/o de servicios de cada sector u organización.
2. Identificar y formular los **procesos y procedimientos generales que cruzan o abarcan a todos los subsistemas** del Sistema de Gestión Humana y por tanto afectan su aplicación y funcionamiento general.
3. Identificar **los procedimientos que integran cada subsistema, y de ellos, cuáles deben ser formulados**, por no estarlo en el marco regulatorio vigente.
4. Recabar **la información necesaria** para la formulación de los procedimientos.
5. Formular los procedimientos y **evaluar su consistencia** con el marco regulatorio vigente y con los demás procedimientos establecidos.
6. **Evaluar la consistencia de los diferentes subsistemas entre sí** y su integración bajo el enfoque de procesos.
7. Aplicar el sistema y validarlo en la práctica, **con la máxima participación de todos los empleados** de cada nivel y área organizacional.
8. **Mejorarlo de forma continua.**

Y todo ello, por supuesto, dentro de un concepto que propicie la evolución del tratamiento de las personas, "[de recursos humanos a humanos con recursos](#)" (me encanta [coincidir con Guillem en este enfoque](#) que vengo trabajando y difundiendo desde hace mucho); considerando al sistema de gestión humana como "...la proyección e integración sistémica de los diferentes procesos administrativos de trabajo con las personas en una

organización, que permite lograr sinergias y obtener resultados cualitativamente superiores a los que se obtendrían de cada proceso aislado”, de modo que se pueda “...enfocar la acción gerencial en lo más importante: las personas, y en que estas logren las tres condiciones básicas para el éxito organizacional: **saber**, **querer** y **poder** hacer lo necesario en cada momento...”, y “...propiciar que cada persona exprese en su actuación profesional el máximo de su potencial, poniéndolo a disposición de la organización y sintiéndose realizada de esta forma”.

Las investigaciones y los procesos consultivos que te he mencionado dieron lugar, entre otros varios resultados, a los dos que te presento a continuación, por resultar pertinentes al tema del presente trabajo:

- A. Un modelo sistémico/estratégico y funcional para el desempeño de las áreas de gestión humana, y
- B. Un procedimiento para su actuación como área de consultoría interna en la organización.

He aquí, inicialmente, el pack de funciones identificadas y formuladas entonces (las he transcrito de modo literal, y ten presente que te hablo de unos catorce o quince años atrás, así como de un contexto muy específico); y luego de un breve comentario sobre ellas, te presento los pasos generales (muy resumidos) del procedimiento mencionado -Idem-.

---

## **Propuesta de funciones generales del área de Gestión Humana en las organizaciones.**

1. Detectar sistemáticamente en las diferentes áreas de la entidad, en coordinación con sus respectivas direcciones, las necesidades actuales y futuras de personal, tanto en cantidad como en calificación y otras posibles características que se requieran.
2. Planificar la obtención de personal para lo inmediato y para el futuro, de acuerdo a las necesidades detectadas.

3. Investigar sistemáticamente el mercado de recursos humanos, sus tendencias y las posibilidades que ofrece para la entidad.
4. Reclutar a las personas necesarias para el proceso de selección.
5. Coordinar y ejecutar el proceso de selección de personas para su empleo en la entidad.
6. Asesorar a la Dirección General y las direcciones de las diferentes áreas para la toma de decisiones en el proceso de selección.
7. Ejecutar los procesos de contratación.
8. Planificar, controlar y evaluar el desarrollo de los periodos de prueba, en coordinación con las diferentes áreas.
9. Desarrollar procesos de integración y socialización de los nuevos empleados en la entidad.
10. Garantizar la capacitación inicial y continua de los empleados en la entidad.
11. Coordinar con las instancias correspondientes la superación profesional y académica para todos los trabajadores.
12. Garantizar la capacitación, asesoría y control sobre la seguridad y salud en el trabajo en todas las áreas de la entidad.
13. Desarrollar estudios sistemáticos y/o puntuales sobre organización y normación del trabajo.
14. Elaboración y actualización sistemática de los profesiogramas correspondientes a los diferentes puestos de trabajo.
15. Asesorar y participar directamente en el diseño y/o enriquecimiento de los puestos de trabajo de la entidad.
16. Ejecutar la tramitación de pagos, seguridad social, licencias de todo tipo, llenado, actualización, conservación y entrega de expedientes, y otros trámites laborales que procedan.

17. Desarrollar una investigación sistemática sobre la calidad de la dirección en la entidad, proponiendo, tramitando y dando seguimiento a las medidas que procedan.
18. Desarrollar una investigación sistemática sobre el clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de la entidad, proponiendo, tramitando y dando seguimiento a las medidas que procedan.
19. Dar tratamiento directo con los directivos de las diferentes áreas de la entidad, a los problemas de gestión humana de cada una de ellas.
20. Asesorar directamente a cada trabajador de la entidad sobre su plan de desarrollo y de carrera profesional, dando seguimiento a su ejecución.
21. Asesorar directamente a los directivos de áreas en toda la entidad sobre la gestión por competencias, así como sobre la gestión del rendimiento y la productividad de sus colaboradores.
22. Asesorar a la Dirección de la entidad y las diferentes áreas, para la elaboración e implementación del Convenio Colectivo de Trabajo u otra posible modalidad de acuerdo entre la dirección y los empleados.
23. Asesorar a los directivos en toda la entidad para el proceso de evaluación del desempeño de sus subordinados.
24. Planificar, organizar y controlar el proceso de evaluación del desempeño en toda la entidad.
25. Investigar sistemáticamente sobre la efectividad y el impacto de la capacitación y la superación profesional y académica en la entidad.
26. Asesorar a los directivos para la aplicación de la política de estimulación y sanción de la entidad.
27. Asesorar a los directivos para el aseguramiento, control y evaluación de la disciplina laboral en sus áreas.

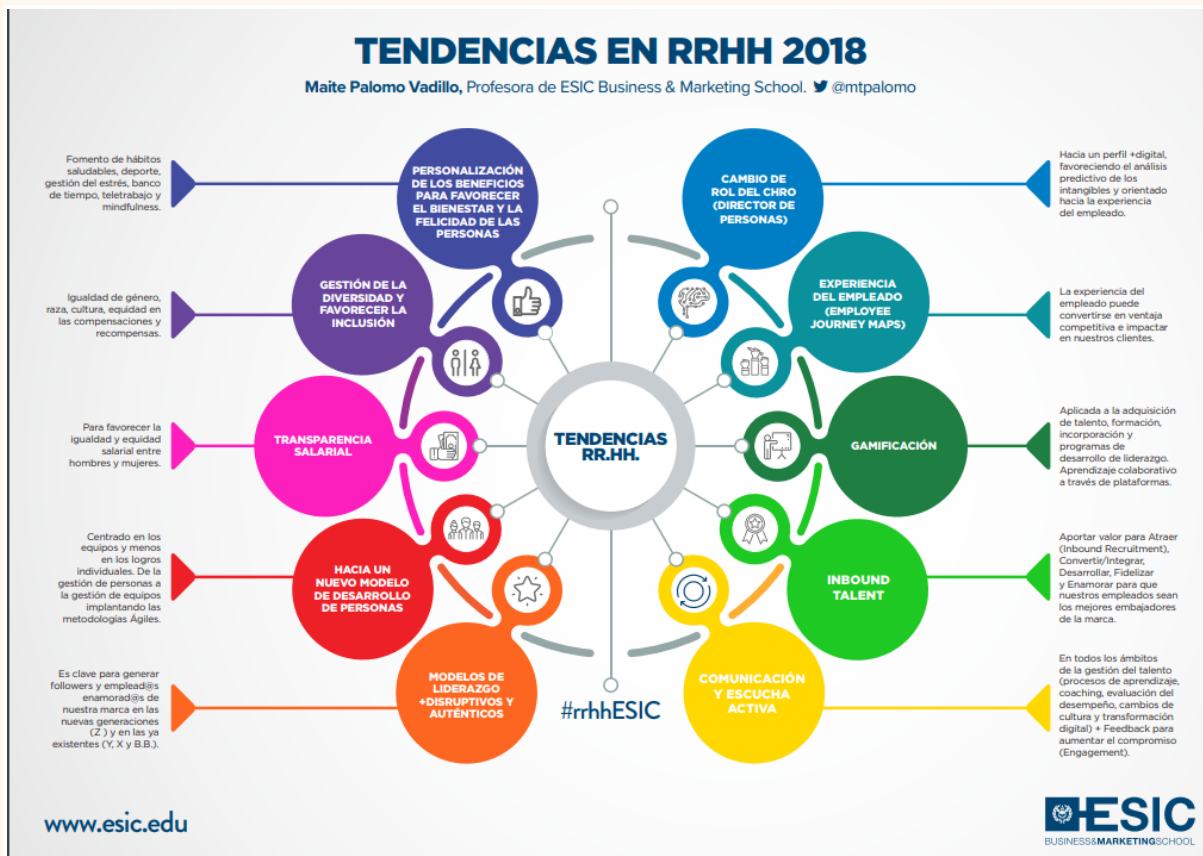
28. Apoyar al área que atiende la Comunicación Corporativa y participar directamente en la gestión de comunicación organizacional y relaciones públicas internas de la entidad.

29. Diagnosticar sistemáticamente la situación general del subsistema humano de la entidad, y proponer para cada área las medidas pertinentes.

Como puedes ver, muchas de ellas (por ejemplo, las # 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 14, 17, 20, 21, 23, 24, 25, 26 y 27) tienen todo o mucho que ver con **ofrecer soporte interno a la gestión de la marca personal de los colaboradores**, por más que dicho concepto no haya sido explicitado (había diferentes razones para ello); y dentro de unas cuantas páginas, pretendo demostrártelo con el análisis de varios procesos estratégicos y/u operativos de la gestión de personas. Y posiblemente, la mayor parte de estas funciones siguen siendo pertinentes hoy, a la luz epocal de este nuevo tiempo; o tal vez no.

**¿Qué te parece a ti, amigo lector? ¿Cómo podríamos actualizar y/o contextualizar las funciones mencionadas (o cambiarlas, o mejorarlas, o eliminarlas, o enriquecerlas del modo que sea más pertinente) para hacerlas más pertinentes y potencialmente efectivas a la luz del trascendental y tan intensamente VUCA momento actual, donde casi todo cambia y nos cambia casi todos los días?**

En este sentido, te propongo una mirada analítica a la siguiente infografía, elaborada por la profesora de [ESIC](#) (Campus Barcelona) [Maite Palomo Vadillo](#), y en la cual ella nos propone las que considera **10 tendencias en RRHH para este 2018**:



¿Qué comentarios te surgen en relación con nuestro tema en el trabajo que ahora lees? A mí, entre otros, los siguientes:

1. **Sobre la concepción general:** Es sin dudas una propuesta muy interesante y a tono con lo que se discute hoy en el entorno del tema. Abarca tendencias de diversa índole: gerencial/de liderazgo, compensatoria, tecnológica, social, de branding, orientadas al bienestar del empleado desde diferentes ópticas, etc. Y está actualizada, concebida a la luz de cómo se van moviendo las ideas y los procesos de gestión humana en la nueva época emergente.
2. **Sobre el cambio de rol del CRHO (Director de Personas):** Muy pertinente y compatible con la lógica de la [transformación digital](#) y de otros conceptos como el [employee journey](#); especialmente, me resulta positivo el simbolismo de la denominación propuesta, por lo cual vengo abogando desde hace más de diez años.
3. **Sobre [Inbound Talent](#):** Una perspectiva interesante sobre cómo atraer talento compatible con las necesidades organizacionales, y

convertir la organización en un espacio compatible con las necesidades de las personas ya atraídas (y/o potencialmente atractivas para la entidad), de modo que puedan y quieran ser embajadores de su marca (o incorporarse al equipo). Muy bien.

4. **Sobre comunicación y escucha activa:** Un tratamiento acertado desde su enfoque multitemático y multipropósito, pero con la finalidad esencial y última de generar mayor nivel de compromiso organizacional a partir del máximo nivel posible de información y formación. Excelente.
5. **Sobre modelos de liderazgo disruptivos y auténticos:** Los aborda esencialmente desde y hacia la posibilidad de convertir la marca corporativa en una [loved brand](#), con un enfoque transgeneracional. Me resulta interesante analizar y debatir el alcance del concepto: **¿la finalidad del liderazgo disruptivo y auténtico es únicamente -como se propone- enamorar de nuestra marca a los seguidores y empleados de diferentes generaciones?**
6. **Sobre el nuevo modelo de desarrollo de personas (explícitamente, centrado en los equipos y menos en los logros individuales):** Aquí tengo cierto grado de inquietud con respecto al enfoque de la propuesta -aunque obviamente, el alcance del resumen visible en la infografía debe ser inferior a su desarrollo-. **No hay forma de gestionar equipos de forma efectiva sin gestionar con efectividad a cada una de las personas que los integran, desde su perspectiva individual, desde el ser humano que cada una es, desde las actividades que cada una desarrolla y desde los logros que cada una es capaz de obtener;** logro individual que constituye, precisamente, el insumo clave y el soporte esencial del logro colectivo del equipo al cual cada persona pertenece. Logro individual que adecuadamente integrado en sistema con los de otros miembros del equipo, genera como sinergia el positivo resultado colectivo, o en caso contrario, la falencia que hace desmerecer al equipo y cuestionar su efectividad. Cuando un equipo logra, marca en positivo a su entorno gracias al valor aportado por sus miembros; cuando una



persona logra, marca desde lo que es, hace y ha logrado aportar como valor en tanto ente individual, y gracias a ello es que el equipo logra y marca. Inclusive, el grado de cohesión grupal y de colaboración productiva que se consigue en un equipo efectivo, se basa esencialmente en **un logro muy peculiar de sus miembros**, que como personas se integran al equipo y **logran anteponer los intereses colectivos a determinados intereses individuales** (algo sumamente loable en una época como esta). La palabra equipo es un concepto abstracto: no existiría sin personas, ni sus logros serían posibles sin ellas. Por ende, **no me resulta muy pertinente que evolucionemos como tendencia desde la gestión de personas a la gestión de equipos, independientemente de la metodología utilizada**. Las personas somos la esencia y el centro de los equipos (de hecho, en otro trabajo he hablado del tránsito actual hacia una época de equipos, pero ineludiblemente centrados en los desarrollos individuales que permiten el surgimiento y el éxito de equipos efectivos). Me encantaría debatir en profundidad este aspecto.

7. **Sobre la experiencia del empleado ([employee journey maps](#))**: Este concepto en sí mismo implica todo un modelo de gestión de personas, y abarca el tránsito del colaborador por la organización, desde su llegada; deben ser definidos, mapeados y gestionados todos los momentos/procesos/acciones pertinentes a dicho viaje. Excelente analizarlo como tendencia, por demás, muyyyyyyy necesaria.

En este último punto (y no solo en este, pero aquí es muy visible y me sirve para lo que quiero comentar y analizar contigo) se manifiesta muy claramente el famoso dilema entre CEO y CFO acerca de **capacitar o no capacitar a los empleados** (un tema clave del employee journey):

- **¿Y si los formamos, y se nos van?** Pues, felicidades. A donde lleguen con el alto nivel de formación que les hemos proporcionado, podrán hacer gala de él, y (*salvo raros casos -¡ay, siempre tu viña, Señor!-*) estarán agradecidos por ello, y lo dirán a quien desee escucharlo, y tal calidad formativa constará de diversos modos en su CV, y sus marcas personales se posicionarán de formas muy positivas, y aún

estando fuera de nuestra empresa ellos seguirán siendo “embajadores involuntarios” de nuestra marca, y con sus declaraciones y sus desempeños contribuirán a posicionarnos como una organización en la cual los colaboradores son desarrollados a nivel de excelencia...lo cual es, por demás, una componente esencial de las mejores [employer brands](#).

- **¿Y si no lo hacemos, y se quedan con nosotros?** Pues...¿qué tú crees que sucede con una organización cuyos empleados no reciben -por temor a que se vayan y “se lleven lo aprendido” para aplicarlo en “organizaciones de la competencia“- el entrenamiento necesario para contribuir con un desempeño de excelencia al logro de los objetivos?

**¿Coincides conmigo, amigo lector? ¿En qué sí, y en qué no?  
¿Cómo ves tú cada uno de estos temas?**

Veamos ahora el resumen del procedimiento de consultoría interna de gestión humana que te he mencionado, el cual consta de 16 pasos generales.

---

### **Propuesta de procedimiento general para la consultoría interna de gestión humana en las organizaciones**

1. Establecer el **contacto inicial con la dirección del área** que plantea o en la que se evidencia el **supuesto problema**.
2. **Exploración de la situación y obtención de toda la información relevante** que sea posible acerca del supuesto problema, sus implicaciones y consecuencias.
3. Definir el **método de intervención** a utilizar y las técnicas que se emplearán.
4. **Negociar con la dirección del área acerca del proceso, su duración, características, necesidades de apoyo y participación, y resultados esperados**, entre otros elementos posibles. Establecer **compromisos**

**mutuos**, y si es preciso por las características de la intervención solicitar el apoyo o la mediación del nivel superior (Dirección General).

5. Diagnosticar la situación e identificar el **verdadero problema** (puede o no ser el planteado inicialmente por la dirección del área que solicitó la intervención o en la que se localiza el mismo).
6. Identificar las **causas del problema** (pueden o no coincidir con las que propuso la dirección del área que solicitó la intervención o en la que se localiza el mismo).
7. Identificar a todos los **implicados e interesados en el problema**.
8. Definir **la relación de cada uno con el problema**.
9. Identificar **el estado deseado en relación con la situación problemática o el problema identificado** (teniendo en cuenta los intereses y expectativas de todos los implicados, no solo de una de las partes).
10. Identificar **la brecha que separa al área o a toda la organización del estado deseado** (partiendo del problema identificado y de sus causas, consecuencias e implicaciones individuales, grupales, organizacionales y sociales).
11. Proponer, o formular colectivamente (según convenga de acuerdo al problema y las implicaciones personales en el mismo), **las estrategias requeridas para salvar la brecha** identificada.
12. Facilitar **la planeación colectiva y preferentemente negociada de las acciones** a través de las cuales se implementarán las estrategias formuladas.
13. Facilitar y monitorear **la implementación del plan de acción** acordado.
14. Evaluar **la efectividad y el impacto** inmediato (corto plazo) y mediato (mediano-largo plazo) **de la implantación de las estrategias**.

15. Mantener por todas las vías posibles los **vínculos establecidos durante el proceso** con el área objeto de la intervención (directivos y trabajadores), y **estimular el desarrollo de nuevos procesos** cuando se requiera y el mantenimiento de los logros alcanzados en la misma, tanto a nivel rendimiento como relacional.

16. Promover (y/o efectuar personalmente) **la comunicación interna a todos los niveles de la organización** (y también externamente si fuera necesario y conveniente, según los intereses de la entidad), **acerca del proceso consultivo efectuado y sus resultados** para la organización y las personas implicadas.

**¿Cómo ves esta propuesta, amigo lector? ¿Te funciona desde una mirada de proceso consultivo interno? Y por otra parte, ¿qué tanto se te parece a la lógica que hoy se requiere en la actuación de un área como la que atiende la actividad de las personas en las organizaciones y coordina los diversos procesos asociados a ella?**

Esta es, definitivamente, una perspectiva funcional y operacional del tema: suele ocurrir en los procesos consultivos, cuando tu cliente te pide resultados de carácter “práctico” (básicamente, herramientas que le permitan hacer cosas y solucionar problemas). Solo que a veces **lo verdaderamente “práctico” es mucho menos tangible que una herramienta**, y se relaciona con esferas más profundas, abstractas e intangibles como la filosofía personal, los paradigmas y los valores a partir de los cuales un directivo o especialista asume y ejerce sus funciones, por ser estas las áreas más requeridas de intervención y transformación profunda y sistémica (sobre todo si estas se relacionan con las personas y su tratamiento organizacional, ¿verdad?)

Pero en plan analítico, la forma en que el [Maestro Ximo Salas](#) aborda esta problemática me resulta muy pertinente; no te pierdas su excelente post de 2017 [La marca personal en los recursos humanos](#), donde nos propone:

“Transformar la realidad actual, que dista mucho de las palabras escritas en este post, desde un planteamiento puro de “Personal Branding” (Marca Personal) para llegar a los nuevos Departamentos de Sistemas de Personas, con las premisas siguientes:

- **Las Personas pueden ser Marca, tú debes ser la Marca de tus Personas.** Fomentando el crecimiento personal y profesional en todo momento y de todo el mundo.
- **Dando prestigio a tus procesos de selección.** Invirtiendo en su mejora, su optimización, en el respeto a los candidatos. Sin olvidar que cada persona que se incorpore a tu organización debe ser mejor que las que ya tienes en ella.
- **Comunicar de forma continua.** La información fluye en entornos donde las personas tienen ganas de aprender, sé coherente con tu mensaje. No publiques lo que no estás dispuesto a cumplir.
- **Ofrece conocimiento y disfruta con el desarrollo** de tus empleados, el retorno está asegurado. Da libertad, no temas.
- **Premia el talento de forma evidente,** no te escondas ante los éxitos y menos aún ante los fracasos. Sé injusto en las retribuciones, no sigas las normas establecidas, sino la eficacia de cada empleado.
- **Agradece el esfuerzo de todas y cada una de las personas que forman tu equipo.** Apóyate en los mejores para que sean los protagonistas y ayuda a los que estén por debajo de la media.
- **Sonríe, ten sentido del humor.** No permitas que pase ni un solo día sin que exista la posibilidad de reír.”

¡Planteamientos de alto impacto! Porque como área funcional que sigue y seguirá siendo muy necesaria por mucho tiempo (especialmente en los actuales y próximos tiempos de “[tecnología de las personas](#)”), urge que los equipos de gestión humana hagan lo preciso para dejar de ser considerados

*-muchas veces merecidamente-* como meros robots (“[R2H2](#)”, ecos de [Andrés](#)), y que transiten desde “[el lado oscuro](#)” (Ídem) hacia su conversión en las verdaderas luminarias promotoras y estimuladoras de desarrollo que la organización y sus líderes necesitan para avanzar. Algo como lo que les ha propuesto el ya citado gurú Dave Ulrich (y para ilustrar al respecto, copio el siguiente -y excelente- resumen publicado en el blog <http://www.losrecursoshumanos.com>):

### Los 4 roles de RRHH de Dave Ulrich

1. HR Business Partner (Strategic partner): Desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia de RRHH con el negocio. Actúa como un punto único de contacto de los clientes internos con el área RRHH. Ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con la gente. Desarrolla proyectos funcionales en forma transversal ayudando a mejorar la [productividad](#). Es facilitador de reuniones en momentos difíciles y trata de encontrar una solución win-win.
2. Agente de cambio (Change agent): Participa en equipos de [cambio organizacional](#), y comunica cambios internamente y se gana la confianza de los empleados. Lidera iniciativas para preparar a los empleados para vivir en una nueva organización. Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos, y actualiza [descripciones de puestos](#). Continuamente recolecta feedbacks de empleados y los transfiere a los equipos.
3. Experto en Administración (Administration Expert): Es un rol transaccional de RRHH. Identifica datos clave de la administración de personal. Aplica la tecnología de la información para generar productos y servicios de RRHH. Ayuda a implementar cambios de legislación, gremiales, entre otros. Se refiere a las áreas de C&B y RRL.
4. Defensor del empleado (Employee Advocate): RRHH debe representar los intereses de los empleados y asegurarse de que las iniciativas estén balanceadas. Lleva la voz cantante de las encuestas

de satisfacción del empleado, identificando gaps en la [cultura interna](#) y en las prácticas del management. Mejora la experiencia del empleado en la organización, y se aseguran que reciban un trato justo.

---

Muy claro, ¿verdad? Ahora bien: el propio Ulrich, en su clásico e imprescindible texto Recursos Humanos Champions (Ed. Granica, 2008), declara de forma muy precisa (pág. 13) que “...las cuestiones que manejan los profesionales de RR.HH. son la base del éxito de las organizaciones”, lo cual confirma el carácter estratégico del rol de dicha función y la necesidad/importancia/urgencia de optimizar su desempeño. Expresa además (pág. 12) que “...las prácticas de RR.HH. deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados”, y que estas “...son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización” -¡sin comentarios!-; y afirma también que “...cuando las prácticas de RR.HH. están en consonancia con las necesidades de los clientes internos y externos, las firmas tienen más probabilidades de éxito”, planteando (pág. 13) que estas últimas “...deben empujar a sus profesionales de RR.HH. a ir más allá del rol de policía que hace cumplir las políticas y perro guardián de las reglamentaciones, para convertirse en socios, actores y pioneros en producir valor” (lo cual es -afirmo yo- una responsabilidad clave e indelegable de los líderes que ocupan posiciones gerenciales en cada organización; las negritas de la cita son mías). Esta lógica -que se sustenta amplia y profundamente en los resultados de las investigaciones científicas desarrolladas por Ulrich y su equipo- está definitivamente alineada, desde y por su tratamiento de la noción valor (que después definiría y profundizaría mucho más en su otro trabajo clásico [La propuesta de valor de Recursos Humanos](#)), con los postulados actuales que propugnan integrar al área de gestión humana a los procesos de branding personal y corporativo.

Finalmente, Ulrich propone (pág. 94) que

“...para responder a las exigencias de sus nuevos roles, los profesionales de RRHH deben aprender a actuar de manera inédita y con nuevas expectativas. Deben alcanzar los siguientes objetivos:

- Dejar de hablar de ser socios de negocios y empezar a serlo;
- Definir los socios de negocios en función del valor creado para las empresas;
- Hacer un perfil preciso -con la participación de sus clientes- de la calidad actual y deseada de sus aportes”.

Y a modo de resumen, nos sugiere

“...aceptar rendir cuentas por el logro de resultados a la vez que construir el compromiso compartido necesario para lograr esos resultados”.





Amigo lector:

¿Qué tanto se te parece todo esto a la situación actual? ¿Y a la necesaria/urgente/impostergable? ¿Qué propondrías al respecto para producir los cambios requeridos?

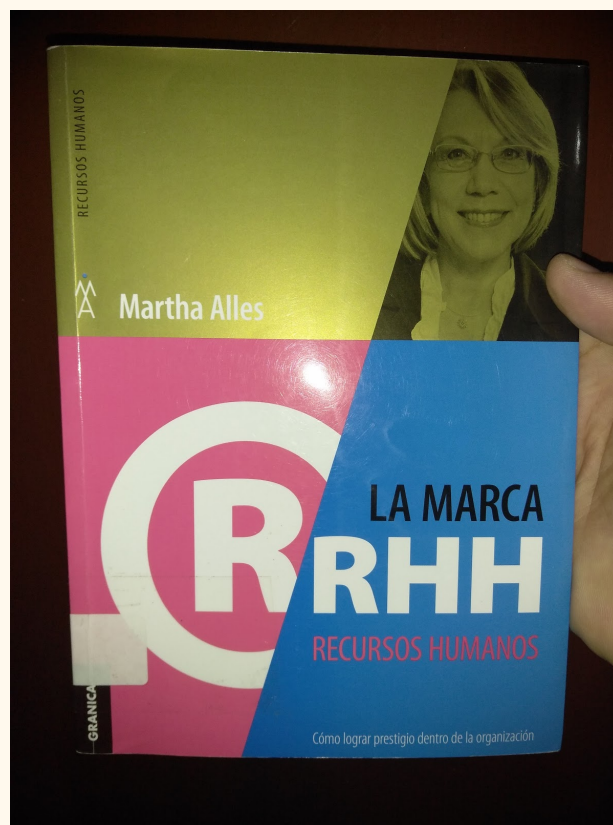
---

### **Resumiendo el punto, en clave marca departamental**

Al final, los Departamentos de Gestión Humana (sus directivos y sus especialistas) deben comprender que no se espera de ellos un rol pasivo ni conformista, ni que sean meras correas de transmisión de la voluntad de los dueños de las empresas, el gobierno corporativo o la alta dirección organizacional. Se les pide (y exige, y demanda) mucho más: *ser los visionarios, asesores, promotores y gestores clave del desarrollo, la competitividad y el posicionamiento de las organizaciones (y de la marca corporativa de cada una de ellas) a partir del desarrollo, la competitividad y el posicionamiento de cada una de las personas que integran dichas entidades (o sea, de sus marcas personales, entendidas como el resultado integrado de su ser, su accionar, y su tipo, nivel y calidad de logro)*. Como espacio de consultoría interna que soporta metodológicamente el accionar de la gerencia en la conducción del equipo humano, esta área debe gestionar sus procesos, desarrollarse a plenitud, e impactar a su entorno interno y externo, gracias a lo que la gran experta internacional en el campo [Martha Alles](#) (2013) define y denomina magistralmente "**la marca RRHH**" (las negritas en la definición son mías):

“Cuando el área de Recursos Humanos **es considerada de manera positiva por las otras áreas de la organización**, cuando se transforma en un sector de consulta, cuando en los momentos difíciles su consejo es requerido, podemos afirmar que ha alcanzado **un valor de marca alto**. Cuando dicha situación se verifica, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tendrán confianza, se sentirán tranquilos y estarán mejor predispuestos frente a cualquier situación o imprevisto que pueda ocurrir.

Adicionalmente, cuando el área de RRHH alcanza un prestigio elevado -valor de marca alto-, esto implica que su imagen entre directivos y colaboradores es muy buena. Todos ellos, de manera consciente o no, transmitirán esta percepción fuera de la organización. Como consecuencia, otras personas desearán formar parte de esta. Este círculo, virtuoso por cierto, será el efecto de la mayor valoración posible a alcanzar por un área de Recursos Humanos”.



¡Sin comentarios!

---

**¿Qué es y qué hace (o debería ser/hacer) el equipo humano, o sea, la colectividad humana que es cada organización -sí, amigo lector, eso mismo que en la prehistoria de estos temas fue conocido como “el personal”-; o en palabras más sencillas y directas, cada persona que labora en ella?**



Se supone que el equipo humano (cada persona del equipo humano) es y hace todo cuanto es preciso en cada momento para contribuir al logro de los objetivos organizacionales...siempre y cuando estos sean razonablemente compatibles con los objetivos individuales de todas y cada una de las personas que integran (o más bien, que constituyen) dicha colectividad. Esto incluye, a mi juicio (o debería incluir):

- La correspondencia entre lo que las personas saben y saben hacer, y lo que la organización necesita que sepan y sepan hacer.
- La correspondencia entre lo que las personas quieren ser, hacer y lograr en sus vidas, con lo que está incluido en el contenido y en los resultados esperados de las labores que desempeñan en la organización.
- La correspondencia entre las condiciones que las personas necesitan para ser razonablemente felices, y las que la organización les provee.
- La correspondencia entre las aspiraciones supremas de crecimiento y realización de cada persona (que incluyen la carrera profesional, pero van mucho más allá de ella) y el nivel de empoderamiento, de estímulo motivacional y de calidad de oportunidades de desarrollo que recibe de la organización.

El gran experto español [Oscar del Santo](#) propone, en [un interesante post reciente](#) (cuya lectura cuidadosa, obviamente, te recomiendo), las siguientes dos preguntas, que a mi modo de ver resultan críticas al encarar este tema, y que todo empleado o aspirante a serlo debería hacerse, y no solo de modo puntual, sino sistemático:

1. ¿Cuál es el puesto de trabajo en el que más crees que puedes contribuir con el talento y las destrezas y habilidades que posees?  
¿En qué te basas para hacer esa afirmación?
2. ¿En qué puesto de trabajo te sentirías más realizado/a? ¿Por qué?

Definitivamente, una mirada interna trascendental al tema de la orientación personal a un determinado desempeño laboral/profesional. Esto propone una suerte de “UBICATEX laboral”, como diría mi especial amiga y competente colega, la consultora y formadora venezolana [Ylse Roa](#). Porque al final, se trata de que cada persona logre el mayor nivel posible de correspondencia entre lo que sabe, quiere y puede hacer, con lo que de él/ella se espera y necesita en un puesto de trabajo de una

organización; y que ambas partes, empleado y empleador, se sientan satisfechas y felices con el resultado. ¿O no es así?

Este es un tema muy recurrente en mis trabajos, desde hace mucho tiempo. Y por su pertinencia para mi propuesta de hoy, y además, para no forzarme ni repetirme innecesariamente, te propongo e hilvano en modo cita algunas ideas que he expresado sobre esto en textos anteriores, integrándolas y/o contrastándolas con las de otros autores.

Para comenzar, quiero regalarte un interesante ejemplo. Como muy bien afirma [Jesús Garzás](#) en su breve y sustancioso post de 2016 [Aprendiendo employer branding de los nazarenos](#), el modelo de esta congregación nos ofrece pautas para "...una conexión pura entre ciertos valores intrínsecos que comparten la persona y la empresa"; según el autor (y yo coincido), "...aquello que te ata desde dentro es mucho más consistente y resistente que cualquier estímulo externo". Y nos propone, entre otros elementos, lo siguiente:

"Destacaría ante todo el **orgullo de pertenencia**. Las mismas conversaciones se repiten año tras año por estas fechas alrededor de la mesa de cualquier terraza. Cada uno de los nazarenos defiende sus colores literalmente (las cofradías son conocidas popularmente por el color de sus túnicas) ante otros cofrades o ante personas ajenas a la celebración. Y además lo hacen **desde el puro convencimiento de que lo suyo es lo mejor**. De hecho cuando alguien muestra interés por unirse a la celebración de la Semana Santa, todos venden su cofradía como la mejor de las opciones".

Esto es resultado de un sólido, muy bien hilvanado y ejecutado proceso de employer branding: fidelizar al extremo de que el orgullo por pertenecer a la entidad nos convierta en promotores y vendedores de ella y de sus virtudes, mucho más que "simples" colaboradores. Y yo te (nos) pregunto: ¿No serían estas algunas de las aspiraciones más legítimas y lógicas a alcanzar por parte de todo directivo y gestor de personas en el equipo humano que ambos conducen, desde sus dos diferentes perspectivas de gestión (a saber: ejecutiva y funcional)?

Pero eso requiere acción por parte de todos los implicados (el colaborador, el equipo y la gerencia), si se aspira a materializar la ilusión. A ello me he referido en un trabajo de hace cierto tiempo en [La Nueva Ruta del Empleo](#), del cual te cito algunas ideas relacionadas con la parte que corresponde a los colaboradores (de lo que compete a los gerentes (si son y/o quieren ser líderes) ya te he hablado antes en este trabajo):

“Los liderados deben manifestarse en modos como los siguientes:

- asumir la **responsabilidad plena por su autoformación permanente**, y actuar en consecuencia;
- asumir el compromiso con la organización que implica la necesidad de **aprender y crecer de manera constante**;
- asumir de forma ética y responsable el hecho de que **su competencia profesional es un activo que no le pertenece solo a él** (aunque sea su portador), sino que **la organización tiene ciertos derechos sobre aquello que él sabe y sabe hacer, desde el momento mismo en que lo contrata para un puesto y le paga por desempeñarlo bajo ciertos estándares, y sobre todo, desde que invierte en su crecimiento**;
- asumir como una obligación ética la necesidad de **transferir al desempeño todo lo que sabe y sabe hacer**;
- asumir como una obligación ética la necesidad de **compartir lo que sabe y sabe hacer** con sus colegas y colaboradores, y entrenar a quienes así lo requieran;
- sentirse y considerarse siempre como un **aprendiz permanente** de las competencias que requiere **su puesto actual** y de las que requeriría **un puesto superior** al que eventualmente podría aspirar o al que podría ser movido por interés organizacional, según la política que exista al respecto; y especialmente,
- considerar un compromiso con la sociedad la necesidad de ser un miembro activo, productivo y que le aporte cada día más

valor a través de su organización, **gracias a las competencias que a diario adquiere, desarrolla y aplica al desempeño**".

Y con el impacto de su desempeño en cada uno de esos procesos/actividades/momentos, los colaboradores (los miembros del equipo humano) van generando una marca personal que va impactando al entorno interno/externo de la organización. Para decirlo en un lenguaje organizacional: marcan e impactan (en una dinámica de impacto intermedio y final) **a los clientes internos tanto como a los externos**, en este último caso directamente o a través de aquellos. No olvidar al gran experto argentino en branding [Andy Stalman](#) cuando nos dice que

**"Las empresas son personas, las marcas son personas, los clientes son personas. Quien no entiende personas no entiende de negocios. Al final, cómo haces sentir al cliente es tu marca. Se trata de humanizar la relación entre marca y persona a todo nivel y en todos los niveles de las empresas, tanto hacia fuera como hacia adentro. En el pasado, los empleados eran los embajadores de la marca. En la actualidad, son la marca"**.

Y se supone que aquel impacto y esa marca **constituyen un resultado de lo que son, lo que hacen y lo que logran todos y cada uno de los colaboradores, y de los diversos "cómo" asociados a todo ello**. Y también, que la **generación, desarrollo, visibilización y posicionamiento de esas marcas personales debería ser del máximo interés del liderazgo organizacional y de la gestión humana, por su doble condición de resultado del desempeño y de motivo para seguirlo mejorando...**entre otras muchas condiciones.

Una reciente y excelente propuesta del sherpa laboral [Maxi Penas](#) define muy claramente, desde su título, una de las condiciones clave que debería poseer un colaborador competente y comprometido: **El que más se equivoca es el que no se atreve**. Y texto adentro, desarrolla esa lógica desde la perspectiva del cómo "entrarle por los ojos" a tu potencial empleador (esta última entrecomillada es una expresión muy de mi Cuba, no sé si se utiliza en otros lugares) con el siguiente enfoque:

“No te olvides del **foco**, céntrate en aquello que la empresa está buscando (lo importante ahora no eres tú, son las necesidades de la empresa, sal del **Yo** y pon la mirada en aquello que la empresa necesita solventar) y presenta tu **propuesta de valor** de manera atractiva, huye de la versión “chico para todo”. Céntrate en tratar de dejar claro qué beneficios vas a reportar -habitualmente, en forma de ahorro de costes, ahorro de tiempo, atención personalizada, incremento de ingresos- y trata de desmarcarte de tu competencia (por qué tú). Evidentemente, esto es una estrategia, una estrategia que, como ya he mencionado, no pretende obviar tu trayectoria y experiencia, más bien al contrario, teniendo en cuenta todas tus potencialidades se trata de “jugar bien tus cartas” de darle al empleador la respuesta a aquello que está buscando. Pónselo fácil. Déjale claro desde el principio -bien arriba en tu CV- qué vas a hacer por él y qué beneficios va a obtener contratando tus servicios. Sé consciente de que, al menos en parte, está en tus manos gestionar lo que los demás van a pensar sobre ti. Será el empleador, en función de la información que tenga “a mano” el que te posicione en un lugar más o menos favorable en su mente. Ayúdale a que te aúpe *cuanto más arriba mejor*. Escala al *top of mind*.”

Este me resulta un abordaje impresionante, cuya práctica puede asegurar un nivel razonable de aceptabilidad de lo que ofrecemos; pero una vez dentro, ¿qué hacer y cómo gestionarnos, para mantenernos bien posicionados y seguir creciendo?

Pues, en mi opinión, **asumiendo nuestro puesto de trabajo como nuestro propio negocio personal** (que a mi juicio lo es), y tratándolo como tal. Por ejemplo, en mi artículo [¿Empleo o negocio? Ambos “marcan” tu marca personal](#), propuse en 2015 -y amplí luego en el 16- lo siguiente:

“...te pregunto: ¿puedes tener un empleo que sea tu negocio y lo consideres como tal?

Mi respuesta (discutible, lo sé, y a ello estoy dispuesto) es que sí. Definitivamente. Eso no depende de quién sea el propietario de la



entidad. Depende de como tú asumas tu trabajo y tu potencial para agregar valor.

Si eres un empleado consagrado, competente, comprometido, empoderado, altamente motivado, disfrutas y eres feliz haciendo lo que haces, las implicaciones y resultados de tu trabajo para quienes lo reciben pueden ser tan buenas o mejores que las que les aportaría un negocio de propiedad individual, como un servicio profesional independiente. No denigremos el empleo per se. Combatamos el mal trabajo y el desempeño deficiente, donde lo haya.

Y además, si eres empleado...¿no vives de lo que tu empleo te produce? Entonces, tu empleo es tu negocio. Cuídalo. Tu marca personal (tu impacto en el entorno) también está implicada en ese empleo”.

**Pero el empleado solo no puede hacerlo.** Se requiere que el liderazgo gerencial y el área de gestión humana hagan su parte; creando las condiciones de toda índole para la expresión del máximo potencial del **colaborador** (sí, dije **colaborador** en lugar de **empleado**, y lo hice ex profeso, para simbolizar en este contexto ese tránsito tan necesario), y especialmente, **empoderándolo de verdad y no solo en el discurso directivo**. Como he planteado en el capítulo VIII -pág. 49- de mi ebook [Con nosotros, todo; sin nosotros, nada](#) (publicado en el [Congreso Personal Branding Lab Day 2017](#)),

“...las personas **necesitamos que se nos faculte, pero también que se nos respete, considere y trate como tales**. Si me facultas hasta un cierto punto, solo podrás exigirme responsabilidades hasta ese punto, no más allá. Si me otorgas recursos en virtud del ejercicio de las facultades otorgadas, solo podrás exigirme responsabilidad hasta el nivel resolutivo alcanzable con el uso eficiente de los recursos que me diste: no más. Pero si me otorgas amplias facultades en un tema, me das acceso a los recursos que en cada momento pueda necesitar para desarrollarlo, y me haces sentir que confías en mí y en mi competencia para gestionarlo, **lo más probable es que yo me sienta**

**realmente empoderado**, y extremadamente motivado a lograr el éxito en la tarea. Entre otras cosas, **porque querré mostrarme totalmente digno de tal confianza**.

Empoderar, o facultar, no se trata de límites (aunque estos necesariamente deban existir y ser aplicados). Se trata de confianza”.

Y como es sabido, las personas no nos identificamos ni comprometemos a plenitud con nada ni nadie que no nos inspire plena confianza...¿O sí?

En otro trabajo ([Marca personal, experiencia y desempeño: ¿30 años, o 30 repeticiones?](#)) sugiero lo siguiente sobre el desempeño laboral y la adquisición de una verdadera experiencia a través de él:

- Rompamos el paradigma de lo establecido.
- No seamos conformistas; retemos a la vida.
- No temamos al cambio, al contrario: promovámoslo con propuestas y acciones concretas.
- Compartamos sin límites lo que sabemos.
- Aprendamos de otros lo que no sabemos, o que ellos saben mejor que nosotros.
- Apliquemos lo que aprendemos, y aprendamos más al aplicarlo.
- Asumamos los riesgos necesarios.
- Adoptemos posiciones profesionales propias, igualmente firmes y flexibles, y defendámoslas con verbo y con hechos; pero estemos dispuestos a cambiarlas sin demora cuando se nos convenza claramente de que existe otra mejor o más pertinente.

¿Qué te sugieren o inspiran estas ideas? A mí, por ejemplo, se me acercan bastante al enfoque de diferenciación de marca personal que propone el contundente [David Barreda](#) en su excelente post [Diferenciarse no](#)

**funciona** (título sorprendente, irreverente y transgresor donde los haya, jejeje...) cuando nos dice que

“Lo que marca la diferencia es tu manera de hacer las cosas, básicamente porque **tu manera de hacer las cosas es el único medio que tienes para hacer visible eso que te distingue de los demás, y que ya tienes incorporado de serie.**

...pero ojo, cuando me refiero a ‘tu manera de hacer las cosas’, me refiero a HACERLAS... porque ya puedes tener tal o cual manera de hacer las cosas, que si no las haces lo único que estarás marcando será tu inacción y tu invisibilidad.

...y ojo, será definitiva la manera que tengas de poner empeño en lo que hagas, tu forma de hacer real el esfuerzo y el interés sobre las cosas y, sobre todo, de sostener tu acción en el tiempo”.

¿Lo quieres más claro? ¡Por favor!

Como muy claramente lo afirma un autor citado por Guillem en el importante ebook ya comentado, **“los empleados con marca propia son autosuficientes y más innovadores. Son solucionadores de problemas, y se comprometen a fondo con la marca corporativa”**. Y no conozco a una sola persona a la que no le gustaría que se dijera esto sobre él/ella. Pero para lograrlo, para ser y dejar esa clase de marca, hay que trabajar duro y de forma consistente. Ese tipo de reconocimiento no cae del cielo.

Por ejemplo, **uno de los factores clave para conseguirlo es la diferenciación**: dejar de ser la famosa “marca blanca” (uno más entre tantos -y por cierto, te sugiero revisar luego **este interesante artículo muy reciente**, que con base en un muy buen análisis, propone revalorizar ese concepto de marca blanca en el ámbito comercial; habría que dar una mirada equivalente al campo humano-) y convertirse en alguien fácil de ver, distinguir y diferenciar de los demás en virtud de la calidad que logra en sus procesos y resultados, así como de la forma única o muy poco frecuente en que lo hace; y partiendo de ello, hacerse considerar como la primera opción (o una de ellas) para toda oportunidad que surja y pueda representar, digamos,

un paso de avance en la carrera profesional. En 2016, en mi trabajo [Marca personal: construir voz propia y expresarse desde ella](#) (epílogo del libro [Territorio de Marca Personal](#), publicado por [Soymimarca](#)), expresé al respecto lo siguiente:

- *“Trabaja como eres.* Tu forma de trabajar, en lo que sea que hagas profesionalmente, dice muchísimo de ti, y es un factor crítico de tu marca personal. Por tanto, no tienes otra opción que hacer coincidir el grito de tu voz propia con lo que quieres que sea escuchado y asumido sobre tu ser y hacer laboral/profesional.

¿Quieres ser considerado como serio, dedicado, riguroso, estricto, colaborador, innovador, productivo? Pues que tu voz (la expresión de tu marca) lo grite cuando estés trabajando. Que al verte en acción, y/o al ver y comparar varias muestras de trabajo tuyas y de otras personas, no quede otro remedio que decir de ti: esto lo hizo Fulano, esa tremenda calidad es solo suya. Solo él lo hace así”.

Mucha razón tiene el reconocido experto en personal branding (también argentino) [Héctor Jiménez](#), cuando en [un post muy reciente](#) nos formula al respecto estas tres interrogantes, en una cuerda bastante congruente con la de Oscar que te he propuesto antes:

1. ¿Qué te hace diferente?
2. Es decir, ¿qué valor aportas con tu marca personal?
3. ¿Por qué contratarte a vos y no a un millón de personas que hacen u ofrecen lo mismo que vos haces?

¡Tantas miradas experimentadas coincidiendo, no pueden estar erradas! ¿Verdad? ¿Entonces, no crees que debas diferenciarte tú, y diferenciar tu desempeño, para marcar diferencias desde y con el valor que aportas, y gracias a ello, hacer única y colocar entre las primeras opciones elegibles tu marca personal? ¡Se debe y se puede! **¡Tú debes y tú puedes, solo falta que quieras!**

# ¿Cómo impacta (o debería impactar) el accionar combinado del liderazgo gerencial y de la gestión humana sobre el equipo humano?



El equipo humano (todas y cada una de las personas que laboran en una organización) es, en última instancia, el actor principal y el máximo implicado en que la misma cumpla (o no) sus objetivos para cada periodo. Y para que estos sean cumplidos, es imprescindible que cada una de las personas que lo integra, “[sepa](#), [quiera](#) y [pueda](#)” hacer su trabajo. Ello depende, en altísimo grado, de la forma en que el liderazgo gerencial como autoridad ejecutiva, y la gestión humana como autoridad funcional, se unan en la acción estratégica integradora, motivadora, empoderadora, evaluadora e integralmente desarrolladora de esas personas que son la organización.

Todo ello entra en la lógica y el contenido de lo que conocemos como “[gestión del desempeño](#)” (puedes ampliar sobre ello [aquí](#) y [aquí](#)): la presencia, participación e incidencia directiva en el desarrollo de los procesos y las actividades encaminadas al logro de los objetivos individuales (*desde la planeación periódica hasta su evaluación parcial y/o final*

*con enfoque diagnóstico, valorativo y desarrollador, pasando por el seguimiento continuo y la retroalimentación sistemática, y llegando hasta el planteamiento de los objetivos del periodo siguiente), junto a la presencia, participación e incidencia del área de gestión humana en la creación, desarrollo, mantenimiento y mejora continua de las condiciones de toda índole (organizativas, informativas, tecnológicas, compensatorias, de capacitación, de desarrollo de carrera, de seguridad y salud, entre otras varias), que faciliten a cada integrante del equipo el saber/querer/poder hacer el trabajo, así como en ofrecer a la instancia directiva la información y asesoría pertinente acerca de la gestión integral del capital humano y de su desempeño, para viabilizar su tránsito evolutivo hacia una instancia de liderazgo genuino y efectivo, enfocado a y basado en las personas.*

Te detallo un poco más (aunque no de forma exhaustiva) estos aspectos.

Se supone que los líderes en posición gerencial son los responsables de gestionar integralmente el desempeño de sus colaboradores; y ello incluye, como mínimo:

- establecer los objetivos (idealmente, de forma consensuada con quienes han de trabajar para cumplirlos),
- definir las estrategias para materializarlos (idealmente, también de forma conjunta con quienes van a implementarlas),
- asignar funciones, responsabilidades y recursos (idealmente, aplicando a este proceso el viejo y siempre vigente principio de la correspondencia entre autoridad otorgada, responsabilidad exigible y recursos asignados, y considerando integralmente a las personas que han de ser objeto de dicho tratamiento),
- dar el seguimiento y el soporte de cualquier tipo que sea necesario a los procesos laborales del equipo y otros afines a ellos, a través de los cuales se pretende materializar el logro de los objetivos,

- evaluar de forma sistemática el nivel de logro de las metas parciales (de índole temática, o de avance, o ambas) cuyo cumplimiento irá acercando el de los objetivos finales,
- evaluar de forma integral el nivel de logro final en cada periodo, definiendo consecuencias en cualquier sentido según sean los resultados, y estableciendo cursos de acción para su mejora continua en los periodos siguientes; y finalmente,
- repetir sistemáticamente este proceso periodo tras periodo, mejorándolo de forma continua (y con las variaciones o adecuaciones que procedan, según personas, contexto, momento y situación).

Y en función de todo ello, dado su carácter de instancia metodológica, coordinadora de procesos y asesora de la alta dirección, el área de gestión humana debe, al menos:

- De modo estratégico, y a tono con las necesidades organizacionales, lograr la integración al equipo y la ubicación en cada puesto de trabajo de las mejores personas que sea posible conseguir, cuyos perfiles profesionales sean los más compatibles con lo que la entidad espera y necesita de ellos.
- Aplicar con efectividad el modelo y sistema de gestión de personas de la entidad que garantice el mayor cumplimiento posible del objetivo estratégico de la función: tener en cada momento, en cada puesto de trabajo, a una persona preparada, motivada, facultada, sana y segura; y por tanto, en condiciones de materializar un desempeño efectivo.
- Coordinar y ejecutar integralmente, en cada ámbito y nivel de su actuación, todo el soporte organizativo y metodológico a los procesos de gestión del desempeño que desarrollarán los gerentes a quienes corresponda en cada caso, con especial énfasis en: **A-** los procesos de negociación y formulación de los objetivos para cada etapa, **B-** la creación y mantenimiento de las condiciones laborales de toda índole que se requieran para el desempeño, **C-** la evaluación sistemática del

mismo, y **D-** la aplicación efectiva y pertinente del sistema de consecuencias asociado a este;

- Asesorar sistemáticamente a los gerentes acerca de cómo gestionar el desempeño, y asegurar su entrenamiento para la ejecución efectiva de tal función estratégica;
- Desarrollar una comunicación de alta efectividad que impacte a todo el equipo humano de la entidad, acerca de la gestión del desempeño y el rol de cada miembro del equipo en ella, según el puesto que ocupe, las responsabilidades que tenga asignadas y los objetivos que le corresponda cumplir en cada etapa;
- Desarrollar las alianzas internas y aplicar los mecanismos metodológicos, procedimentales y relacionales que aseguren **el posicionamiento estratégico de la función gestión de personas** (o como ella sea denominada allí) **como el mayor soporte del desempeño individual y colectivo en la organización, así como del logro de los máximos niveles posibles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y felicidad en el trabajo.**

Todo lo antes expuesto implica que las personas involucradas en los procesos organizacionales que son implementados para obtener los resultados planificados y deseados, reciben simultáneamente (o deben recibir) una **doble influencia** en sus desempeños laborales: una de índole **netamente directiva** (que siempre debería incluir -entre otros- los muy deseables ingredientes motivacionales, empoderadores, modeladores e inspiracionales que definen la presencia y actuación desde una posición gerencial de un líder genuino y efectivo), y otra de índole netamente organizativa, orientadora, de soporte y metodológica. De la conjunción adecuada de ambas dependerá en mucho “la calidad de la respuesta de los colaboradores y los resultados que obtengan en su desempeño”; y estos resultados son los que los definen como marcas personales en el ámbito laboral/profesional, y son también los que definen y deciden la competitividad y el posicionamiento de la organización en el mercado. Porque del mismo modo que no hay resultados organizacionales sin los



individuales, no hay marca corporativa sin las marcas personales que la integran. Y tal como lo ha planteado Guillem hace algún tiempo, “[el reto de las organizaciones es integrar a estos profesionales para transmitir los valores de sus marcas de un modo directo, comprometido y sincero](#)”.

Como muy bien propone y fundamenta la [Dra. Cristina Aced](#), hay muchas contundentes “[razones por las que a tu empresa le interesa que trabajes tu marca personal](#)”:

- **Para que demuestres tu valía:** cuanto mejores sean los profesionales que trabajan en la empresa, mejor será la empresa.
- **Para identificar a los mejores profesionales** dentro de la propia organización y saber qué se le da bien a cada uno.
- **Para motivarte** a seguir mejorando y creciendo como profesional.
- **Para fortalecer el orgullo de pertenencia:** sí, yo trabajo en esta empresa tan preocupada por su gente.
- **Para mejorar su networking.** Los amigos de mis amigos son mis amigos, y los contactos de mis trabajadores, son los míos.
- **Para atraer al mejor talento:** si esos grandes profesionales trabajan en la empresa, por algo será.
- **Para mejorar su reputación:** los mejores embajadores de la empresa son sus propios trabajadores (¿te suena?)
- **Porque, en definitiva: si los empleados tienen una marca personal fuerte, la marca de la empresa saldrá fortalecida.”**

Y todo ello cae en el doble ámbito de responsabilidad de la gestión humana y el liderazgo gerencial; porque ambas instancias/procesos son (y deben ser asumidas/os, y deben asumirse) **responsables de la marca corporativa y de su integración productiva basada en las personales.** Pero como en todo, hay un gran “pero” en este tema: **el ejemplo.** Si las instancias

organizacionales de dirección ejecutiva (el liderazgo gerencial) y funcional (en este tema, la dirección de personas, o gestión humana, o gestión del talento, o...) no son capaces de ofrecer los modelos válidos, pertinentes y viables que todo el equipo pueda y desee seguir, pues como dicen mis hermanos caribeños por acá, “no estamos en nada”. **A marcar y dejar marca se enseña, principalmente, marcando y dejando marca.**

Y en el tema que hoy nos ocupa, ello es crucial; tanto, que tal como no hay dos grupos ni dos contextos iguales, no puede haber tampoco dos líderes iguales, ni que pretendan liderar de igual modo a grupos diferentes o en contextos diferentes; ni tampoco, por supuesto, cabe la aplicación mimética de modelos y sistemas iguales de gestión humana para colectivos humanos diferentes. Tal como lo ha planteado el Maestro, amigo, y gran experto en personal branding [Pablo Adán Micó](#) (o simplemente, Pablo), refiriéndose a la marca personal de liderazgo: “[...hay una gran diferencia entre los gestores de un alto perfil de liderazgo e influencia y los que se limitan al mando y al ejercicio de la autoridad, y puedes dar por cierto que muchas de estas hablan de la marca personal](#)”. Más o menos en la línea de un servidor, cuando afirmé que la marca personal de liderazgo es “[...ese conjunto de percepciones, sentimientos, valoraciones y opiniones acerca de él/ella y su ejercicio... Todo ello es su marca. Con todo ello impacta](#)”, y esto se basa en “[...las características que hacen al líder un producto único e irrepetible, que definen su marca, su propio modo de hacer las cosas correctas y hacer correctamente las cosas que hay que hacer \(para decirlo con Peter Drucker\)](#)”, gracias a lo cual puede llegar a “[...ser la persona con quien esas otras personas dirigidas quieren comprometerse, a quien quieran seguir, apoyar y promover, en el contexto social-organizacional y el momento histórico que estén viviendo. Y ese ser, precisamente, es lo que genera el impacto que se convierte en liderazgo](#)”; marca personal “a pulso”, como puedes ver. Y en la otra zona (la función de gestión humana) como muy claramente lo ha expresado Guillem, se requiere “[...la introducción del personal branding en la gestión de RR.HH, algo que hoy es una utopía en el sector](#)”.

Un importante ámbito en el cual debería manifestarse la convergencia mencionada es el desarrollo integral de las personas que son cada organización (especialmente en el ámbito competencial, y en lo relativo a la motivación/realización de índole personal/profesional asociadas al desempeño). Pues lo peor que podría suceder es **que los puestos de trabajo de una organización estén ocupados por empleados que ya no encuentren motivos asociados a verdadero crecimiento y verdadera contribución para desempeñar las funciones del cargo**. Al respecto, la gran experta internacional [Whitney Johnson](#) plantea en un esclarecedor post reciente, titulado nada más y nada menos que [Cómo perder a sus mejores empleados](#), que

“Cuando las personas ya no pueden crecer en sus trabajos, lo realizan sin motivación ni esfuerzo, generando enormes brechas en la productividad. Según Gallup, la falta de compromiso de los empleados "implica una gran cantidad de potencial desaprovechado, dado que las unidades de negocios que están en la cuartilla superior de la base de datos global de empleados de Gallup son un 17% más productivas y un 21% más rentables que las de la cuartilla inferior".

Sin embargo, el compromiso es solo sintomático. Cuando a sus empleados (y quizás incluso a usted, como su gerente) no se les permite crecer, comienzan a sentir que no importan. Se sienten como un engranaje en una rueda que se puede intercambiar muy fácil. Si usted no invierte en sus empleados, ellos no estarán comprometidos con su empresa e incluso si no salen por la puerta, mentalmente habrán dejado el trabajo.”

Y la destacada especialista sustenta tan contundente afirmación (y otras muy sustanciosas y de gran valor conceptual, de las que te hablaré en otro momento de este texto) en ejemplos como el suyo propio, en una etapa temprana de su carrera profesional. Y es que se trata de algo tan clave como que la responsabilidad por los resultados organizacionales es triple: toca al liderazgo gerencial, también al área funcional que desde la perspectiva metodológica, de coordinación y de asesoría, debe asegurar las mejores condiciones tanto para un buen desempeño del equipo humano

como para un efectivo ejercicio del liderazgo gerencial -o sea, al área de gestión humana-, y por supuesto, le toca su gran cuota también a todas y cada una de las personas que constituyen ese equipo humano, y que por tanto, SON la organización.

En [un excelente artículo reciente](#), los reconocidos especialistas [M. Audrey Korsgaard](#), [Scott Wayne Lester](#) y [Holly Henderson Brower](#) proponen las siguientes interrogantes que permiten a los líderes organizacionales en posición gerencial, autodiagnosticarse, en términos de la confianza que demuestran a sus colaboradores y el nivel de empowerment que les proveen (entre otros temas):

“¿Siente su equipo que usted confía en ellos? Siete preguntas para saberlo:

- ¿Demuestro a mis trabajadores que confío en sus habilidades?
- ¿Demuestro a mis trabajadores que me importa su bienestar?
- ¿Demuestro a mis trabajadores que creo que son capaces de hacer su trabajo?
- ¿Permito que mis trabajadores influyan en las cosas que más les afectan?
- ¿Doy a mis trabajadores la oportunidad de participar en decisiones relacionadas con el trabajo que les afectan?
- ¿Animo a mis trabajadores a asumir riesgos?
- ¿Transmiten mis palabras y acciones la confianza que tengo en mis trabajadores?”

Me gusta este enfoque auto-interrogativo, con el cual he coincidido mucho; por ejemplo, en varios de los temas que abordo en mi ebook sobre marca personal y liderazgo [Con nosotros, todo; sin nosotros, nada](#). Y estas son interrogantes clave. Porque como ya he planteado antes, “[empoderar a los colaboradores se trata, esencialmente, de confianza](#)”. Y ello es función de los líderes en posición gerencial a todo nivel y del área funcional que se

ocupa de la gestión humana: **deben generar, desarrollar, mantener y defender el clima de confianza en la organización.** Alguien dijo hace tiempo (honestamente, no sé quién fue, pero lo he leído, lo recuerdo, lo he citado y me parece genial), que **la única forma de hacer a alguien digno de confianza es confiar en él/ella.**

Al final, como puedes ver, **el liderazgo gerencial y la gestión humana convergen** (o al menos, **deberían converger, funcionalmente y en términos de procesos/resultados/impacto**) **en un foco estratégico crítico: las personas que -repito mil veces- SON la organización.** Y no hay organización ni equipo humano posible sin los seres humanos individuales que los integran: como muy bien ha afirmado mi excelente y muy prestigioso colega triple (*educador, personal brander y blogger, supongo que en ese orden*) [David Barreda](#), “no existe la primera persona del plural sin la primera persona del singular”.

¡Pero tampoco existen personas sin marca personal! Literalmente: **no existen.** Y dichas influencias convergentes marcan e impactan, de diferentes maneras y desde disímiles perspectivas, a esas marcas personales que [son y dejan](#) los colaboradores de toda organización. Ya sea que se les llame el talento humano, o el capital humano, o el equipo humano (**¡recursos humanos NO, por favor!**), estamos hablando de personas que dejan una determinada huella en el entorno interno y externo de sus organizaciones gracias a lo que son, lo que hacen y lo que logran (o sea, a sus marcas personales); huella que según sea, impacta positiva o negativamente sobre la marca corporativa, y hasta la define y determina su posicionamiento, como se verá más adelante.

Entonces, consideremos algunos de los puntos determinantes de tal convergencia. A continuación, te propongo y analizo -de forma no completa ni mucho menos exhaustiva, y obviamente desde mi propia perspectiva del tema, por supuesto- algunos de los ámbitos en que ello se manifiesta (y por qué, y cómo): la investigación del mercado de [humanos con recursos](#), su reclutamiento y selección (o mucho mejor, [su atracción](#), siguiendo a la excelente [Elena](#)), la inducción a la organización/puesto/equipo, la motivación laboral, la capacitación y el

desarrollo, la evaluación del desempeño, y finalmente, las promociones, movimientos horizontales y demociones. Todos ellos, procesos de gestión humana en cuya génesis y desarrollo debe impactar fuertemente el liderazgo gerencial.

# Investigación del mercado de humanos con recursos, y marca personal



Cuando se investiga el mercado de humanos con recursos (como ya seguramente has notado, yo estoy totalmente harto de la otra denominación, y no solo yo: lee, por ejemplo, la presentación del blog de la reconocida experta en nosotros [Sonia Rodríguez Muriel](#), donde pone “[Mi casa 2.0 es un espacio abierto dedicado a la reflexión sobre temas relacionados con la gestión de personas, mal llamada Recursos Humanos.](#)”; o también, entre otros varios, un interesante artículo del Maestro y experto [Ximo Salas](#) donde nos propone que [ha llegado el momento de sustituir ‘Recursos Humanos’ por ‘Sistema de Personas’](#)), el liderazgo gerencial define y establece previamente lo que quiere y espera de los nuevos colaboradores a localizar, caracterizar, reclutar, y eventualmente, seleccionar y contratar; por ende, les interesa [su valor como marcas personales.](#)

Este tipo de investigación de mercado persigue esencialmente la localización y el estudio situacional del capital humano (personas, talento, equipo...) que una organización necesita en el momento actual o podría necesitar en el futuro, con miras a alcanzar, mantener o mejorar los niveles

de efectividad, competitividad, sostenibilidad y posicionamiento que requiere para mantenerse y crecer en el mercado. Su lógica debe ser generalmente estratégica; o sea, debería responder y servir de soporte a los planes estratégicos de desarrollo, competitividad y posicionamiento organizacional. Aunque en situaciones puntuales de gestión (por ejemplo, para implementar nuevos proyectos emergentes no concebidos en los planes estratégicos vigentes), o en momentos de crisis -entre otras posibilidades- pueden y hasta suelen efectuarse procesos investigativos de esta índole (que no por urgentes o imprevistos pierden necesariamente su carácter estratégico, si son adecuadamente gestionados ellos e implementados sus resultados).

A los efectos de este análisis, es importante plantear que, salvo escasas excepciones sectoriales y nacionales, hoy prácticamente todos los sectores empleadores se hallan a nivel internacional en la situación que la literatura especializada describe como “oferta de candidatos superior a la demanda organizacional de ellos” (**ampliamente superior**, diría yo). Ello implica para los candidatos la necesidad imperiosa de competir por los escasos puestos existentes (lo que vemos a diario en todas partes) y les obliga a extremar sus procesos de preparación competitiva; el personal branding “emergente” que hoy constituye tendencia internacional responde precisamente a eso.

Pero su carácter de “emergencia” (por demás, bastante inducido por la situación del mercado laboral y sus derivaciones, así como por la información -de índole general y técnica- que va en un amplio crescendo sobre su necesidad/importancia/urgencia) no lo hace menos válido ni menos valioso, siempre y cuando se lo continúe desarrollando individual y colectivamente, y con la calidad requerida, más allá de la urgencia situacional actual; o sea, se trata de no dejar de gestionar la marca una vez conseguido el empleo a que se aspira, por ejemplo, o cualquier otra de las múltiples situaciones equivalentes. **Las marcas personales deben ofrecer permanentemente a las organizaciones una respuesta de competencia y potencial resolutivo, competitividad, visibilidad y posicionamiento que tenga un enfoque y un carácter, al menos, tan estratégicos como los**



**modos en que ellas las buscan -las que lo hacen bien- para incorporarlas a sus equipos humanos o establecer colaboraciones, ya sea en la modalidad de empleados fijos o para contrataciones temporales, procesos consultivos u otras opciones posibles.**

Investigando el mercado de humanos con recursos, las organizaciones persiguen conocer, entre otras diversas cosas -y con enfoque individual o colectivo, según sea el tema-, lo siguiente:

- Dónde están las personas que están necesitando hoy y necesitarán mañana.
- Quiénes son (en un sentido integral, a modo de perfil).
- Qué formación y cuáles competencias pertinentes poseen y/o les faltan.
- Qué las caracteriza en el orden social/relacional.
- Cuáles son sus características personales y tendencias conductuales en general, y las manifestaciones de ambas en diferentes situaciones.
- Cuáles son o podrían ser sus expectativas en cuanto al empleo, el emprendimiento, las condiciones laborales, el desarrollo y posicionamiento profesional, el acceso a la tecnología, entre otros aspectos.
- Cuáles son sus usos habituales de la web 2.0, y cómo los practican.
- Cuáles son sus hábitos de consumo.
- Qué tan fuerte es su tendencia a innovar, así como sus preferencias en ese tema.
- En qué tipo o tipos de proyectos prefieren involucrarse.
- Cuáles han sido los resultados que han obtenido a lo largo de sus carreras estudiantiles o laborales, y qué tanto esos resultados serían compatibles con los procesos que deberían desarrollar en la

organización que les investiga y con los resultados que en ella les serían demandados.

- Cuál y cómo ha sido su relación con los órganos de control del cumplimiento de la ley.
- Cómo se les considera en los entornos sociales, profesionales y políticos en que interactúan.
- Cuánto tiempo les resta para concluir la etapa actual en que se hallan (si son estudiantes, pasantes, becarios, etc.), y qué esperarían de una eventual oferta de empleo una vez graduados.
- Qué requerirían para cambiar de puesto (si son empleados en otras entidades) o para pasar de un estatus de autonomía a uno de empleo por cuenta ajena; y en tal caso, bajo cuáles condiciones.

¡Entre otras diversas cosas! Y aunque algunos de estos temas tienen visión y alcance estrictamente individual, y podría pensarse -con cierta razón- que ya hacen parte de un eventual y posterior proceso de reclutamiento, no siempre ni necesariamente es así; dependiendo de muchos factores, hay organizaciones que prefieren investigar a fondo antes de reclutar, para luego integrar sus bolsas de talento reclutado con personas de quienes ya sepan muchos elementos que son importantes para ellas, a los efectos de comprender mejor sus posibles respuestas o reacciones durante la futura selección, o de ofrecer seguimiento y apoyo a candidatos de muy elevado potencial que lo requieran en ciertos temas, etc., etc. Personalmente he conocido diversos casos de esta índole, y leído sobre otros muchos. Al final, **la praxis es el escenario donde la teoría adquiere su máximo y verdadero valor.**

Si observamos los puntos listados y otros relacionados, y asociamos el concepto de marca personal a lo que las personas son, hacen, logran, y cómo impactan gracias a todo ello, nos daremos cuenta de algo clave: **lo que las organizaciones buscan al investigar a personas y grupos con los objetivos mencionados, tiene un vínculo directo con la marca personal de las personas investigadas y el modo o los modos en que ellas marcan en**

los grupos sociales a los que pertenecen. Ello es así, aunque las organizaciones no lo declaren, y muchas ni siquiera lo sepan ni asuman.

Por ejemplo:

- **En cuanto al ser:** características personales, modos y estilos de relación social, tendencias conductuales, formación y desarrollo competencial, relación con la innovación, potencial de desarrollo integral.
- **En cuanto al hacer:** desempeños laborales, actividades habituales, proyectos preferidos, tendencias profesionales.
- **En cuanto al logro:** resultados alcanzados, prestigio e imagen pública.

Y yo, analizando todo esto, me/te/nos/les pregunto:

**¿Son estos, o no, algunos de los aspectos que definen, describen y permiten identificar, diagnosticar, caracterizar, y eventualmente, preferir y escoger a una marca personal, en cualquier contexto?**

# Reclutamiento/selección y marca personal



Cuando se recluta, y sobre todo -diversos procesos mediante- se selecciona a personas para que ocupen determinados puestos en las organizaciones, es habitual la **búsqueda de referencias** acerca de ellas (principalmente de carácter profesional, y en ciertos casos, también de otra índole), las cuales generalmente abarcan sus trayectorias, características, comportamientos y resultados. Porque como reza una clásica máxima del giro, se trata de buscar, encontrar y ubicar "[la persona para el puesto](#)"; y considerando las constantemente cambiantes y cada día más inestables características del entorno actual, resulta clave conseguir en este tema la mínima tasa de errores posible, porque la inversión en reclutamiento, selección, inducción, capacitación inicial, etc., etc., suele resultar cuantiosa si se pretende atraer e incorporar y retener a colaboradores verdaderamente convenientes -y no olvidar, por supuesto, que la noción "puesto de trabajo" es cada vez más móvil, dinámica y hasta difusa (yo diría: cada vez más [VUCA](#)); y tal tendencia es definitivamente irreversible-.

Y el asunto es realmente muy importante. Por algo en [el blog de ADECCO](#) se plantea muy recientemente que "[...los últimos estudios demuestran que los reclutadores tienen muy en cuenta las referencias profesionales de los candidatos, hasta el punto de que - según un informe publicado por el](#)

portal web Trabajando.es- son la principal causa de rechazo de trabajadores”; y un poco más adelante, recomiendan “...hacer bien nuestro trabajo para que nuestros compañeros y superiores estén satisfechos con nuestra capacidad de resolución. Pero, además, podemos adelantar trabajo llevando nuestras referencias preparadas cuando acudimos a una entrevista de trabajo. Es decir, que lo ideal es que algunas personas que hayan trabajado con nosotros anteriormente -y que hayan sido nuestros superiores- escriban una carta de recomendación resaltando nuestros puntos fuertes como trabajadores y nuestros logros en la empresa”.

¿Y de qué se trata esa **evaluación de referencias**? Pues se trata, ni más ni menos, de explorar, diagnosticar y evaluar **la marca personal de los potenciales o reales candidatos**. Se procura conocer **cuál es la huella que han dejado en los espacios por donde han transitado hasta la fecha; qué los ha caracterizado; en qué son muy buenos o excelentes y en cuáles temas, proyectos, funciones o procesos han destacado positiva o negativamente; por cuáles elementos se les conoce, reconoce y valora mejor o peor; de qué formas han trascendido y se les recuerda allí; y a partir de estas y otras cosas, poder inferir qué tanto todo o alguna parte de ello resulta más o menos compatible con lo que se querría de ellos en el puesto que eventualmente ocuparían en la organización que los investiga (entre otros diversos aspectos). Eso se llama, muy claramente, **gestionar personas con base en la marca personal**, aunque algunos aún prefieran ignorar el concepto, su importancia y su impacto. Pero les guste o no, lo reconozcan o no, lo valoren o no, **es un hecho innegable que lo utilizan y lo van a seguir utilizando**, lo cual es ¡EXCELENTE!**

Y por otra parte, muchas de las herramientas que suelen ser utilizadas en los procesos de selección para medir, analizar y evaluar el potencial de un aspirante en uno o más temas asociados a su posible futuro desempeño en la entidad, lo que realmente miden es **el potencial de impacto de su marca personal en el entorno interno y/o externo de la organización**. Algunas lo hacen de modo implícito y menos preciso, dado que el impacto de marca de lo que miden es en cierto modo indirecto -por ejemplo, diferentes tests de habilidad en el desempeño de ciertos tipos de tareas, cuya posterior

ejecución tendría un impacto de marca personal muy difícil de pronosticar-; pero otras, mucho más explícitamente, como las técnicas dedicadas a medir y evaluar la competencia relacional y de comunicación, temas ambos en los cuales “se marca en directo” en el propio proceso, al interactuar el candidato con quienes lo entrevistan (aunque obviamente, esos no hayan sido, ni en un caso ni en el otro, los sentidos con que dichas técnicas fueron creadas).

Además (muy importante) **las competencias requeridas para ser considerado como un candidato viable para cualquier puesto, han variado de un modo radical y definitivo** (y seguirán cambiando junto con la época, sus características y sus evoluciones; ello es inevitable e irreversible). Por algo el Maestro y experto en el área [Ximo Salas](#) -en su brillante post de 2016 [La marca personal del candidato](#)- propone que

“...las necesidades del mercado laboral están cambiando, muchos de los empleos generados ahora -y sobre todo en los próximos años-, incorporan una serie de habilidades que tal vez no tenían ninguna importancia hace poco tiempo.

Los nuevos profesionales -jóvenes que se incorporan al mercado laboral- y sobre todo los “mayores” -que luchan por incorporarse de nuevo-, necesitan avanzar en el dominio de estas habilidades y saber mostrarlas a los demás para alcanzar el objetivo del empleo.”

Y en función de ello, presenta y fundamenta en ese artículo un conjunto de 8 habilidades a desarrollar, todas las cuales integran y hacen parte de la mencionada marca personal, orientada al empleo.

¿Entonces?

Puedo equivocarme, sin duda alguna. Me sucede un promedio de 15 a 20 veces diarias -algunos días más-, en muchísimos ámbitos y asuntos (gracias a Dios). Pero si alguien halla **una sola definición SERIA del concepto MARCA PERSONAL** que no encaje al menos parcialmente en el breve análisis que acabo de hacer en este punto, que lo diga, por favor, y vamos a debatirlo públicamente con toda profundidad.

Porque estoy convencido de que la **marca personal** -sus esencias, proyecciones e impactos, tanto offline como online- es el sustrato principal de los procesos actuales de búsqueda, localización e incorporación de talento a las organizaciones (es más: siempre lo ha sido, aunque antes de 1997 no se llamara así al tema), aún cuando ni sus directivos ni sus especialistas de gestión humana lo declaren y/o asuman; y como se va perfilando el contexto laboral/profesional, probablemente lo será cada vez más. Y no quedará a las organizaciones otro remedio que asumirlo, declararlo, planearlo estratégicamente, y actuar en consecuencia. Esto es una realidad inevitable.

Porque por ejemplo, va creciendo -y te cito solo un caso como apoyo al concepto, entre otros muchos posibles- la cifra de [instituciones universitarias que de diversas formas van incorporando el personal branding a sus procesos de formación de profesionales](#) (y de [autores que analizan y promueven el tema](#)), llegándose a “extremos” tan positivos como ofrecer un [Servicio de Personal Branding Universitario](#) (por parte de la [Unidad de Empleo. Área de Cultura Emprendedora y ¡¡¡Marca Personal!!! de la Universidad de Burgos](#))...y como todos sabemos, las universidades son y seguirán siendo la principal fuente de obtención de talento para las organizaciones, ¿verdad?

¡Y por supuesto! Los aspirantes a obtener un empleo también están incorporados a esta gran ola que no para ni parará de crecer. Hay abundante demanda en espera de una oferta competente de formación, asesoría, consultoría o simplemente orientación especializada en personal branding, con la intención declarada de mejorar la empleabilidad y el acceso a las oportunidades; y se han estado desarrollando muchísimas acciones de calidad, efectividad y elevado impacto en ese sentido. Muchos apreciados y respetados colegas, habituales proponentes sobre marca personal en importantes medios digitales y no digitales, se involucran exitosamente en ello (por ejemplo, el Maestro [Ximo Salas](#) dice al respecto que “ [...se han creado grandes expectativas sobre las opciones que puede proporcionar el desarrollo de la Marca Personal y la consecución de un puesto de trabajo. Es posible que existan, pero en realidad las dudas](#)

surgen cuando nos ponemos a materializar dichas opciones, o simplemente analizamos el mercado laboral y nos preguntamos si estamos preparados para digerir profesionales con personalidad propia, sin clonar"); y diversos espacios auspician, acogen y/o promueven tan positiva práctica. Pero por favor: lo que se haga en estos temas, debe ser bien hecho, con dominio conceptual y metodológico, con una provisión de orientación seria y profesional a los candidatos, con solidez y profundidad: no así. Personal branding no es todo. Ni todos podemos trabajarlo profesionalmente. Si se hacen o harán estas cosas (*u otras muchas similares o equivalentes que andan proliferando por ahí, especialmente al amparo de algunas situaciones de urgencia rayana en la desesperación*), y no hay forma de evitarlo, al menos cámbienles el nombre, por favor.



# Inducción a la organización, al puesto, al equipo...y marca personal



La inducción es un proceso de gestión humana cuya esencia consiste (más allá de los conceptos técnicos, las formalidades, los procedimientos metodológicos y las normativas) en **comenzar desde muy temprano los procesos de interacción/integración, enamoramiento progresivo y fidelización ascendente entre el nuevo colaborador, el puesto que ocupará, los procesos en que intervendrá, las funciones que desempeñará, el equipo al que pertenecerá, las contribuciones que hará, el valor que potencialmente aportará, y la organización toda -públicos internos y externos-. Se pretende que el recién llegado comience desde su llegada a sentirse parte importante de algo grande y colectivo, y sienta que allí es bien acogido, se le necesita, y tiene cosas importantes que dar y recibir (incluyendo la identificación y definición de muchas de ellas). Y en esta parte de recibir, los ejemplos de buen desempeño y buenas prácticas son una componente muy significativa.**

Cuando se induce correctamente al nuevo colaborador, suelen ser ponderadas las condiciones de algunos de los que ya forman parte de la empresa, recomendándoles como posibles acompañantes, soportes y hasta

asesores en el proceso de integración al colectivo laboral, destacando sus virtudes como expertos en tal o cual tema, precisando detalles de su capacidad innovadora y destacando algunos de sus logros, etc., etc.; o sea, **colocando y exaltando su marca personal ante los ojos del recién llegado**, o lo que viene a ser lo mismo, “**marcándolo**” con ella, de modo tal que este pueda **tomarla como ejemplo de lo que allí se hace, funciona y es considerado como bueno y válido**: un mecanismo de integración temprana a la cultura y las mejores prácticas de la organización -entre otras diversas acciones habituales en este proceso-. Y como es bien sabido, esa es una de las claves de la marca personal en ese entorno. Recordemos nuevamente que desde los propios orígenes del concepto, en la portada misma del libro [50 Claves para Hacer de Usted una Marca](#), [Tom Peters](#) nos propone: “Deje de ser un empleado y conviértase en una marca que comunique distinción, compromiso y pasión”; y libro adentro, nos enseña cómo hacerlo.

Este es un excelente medio para conformar y liderar la cultura organizacional: utilizar como modelos de actuación a los mejores colaboradores y sus mejores prácticas (o lo que es lo mismo, **promover y promocionar ante los públicos internos lo que ellos son, hacen y logran: sus marcas personales**). Pero hay otro nivel de desarrollo e impacto de la cultura, ese nivel auto-asumido y espontáneo, donde prevalece y domina lo subyacente y no lo visible, lo implícito y no lo explícito, donde se dicen las cosas sentidas *-y/o simplemente se actúa con base en ellas-* aunque no estén escritas en ninguna norma institucional (o precisamente por eso); el nivel al cual se refiere el imprescindible clásico [Edgar Schein](#) como “[un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas](#)”, y que en el devenir de las investigaciones y de los modelos surgidos posteriormente, ha llegado al punto de identificar entre los componentes clave de la cultura a *los valores, los mitos, los rituales, y... los héroes* (esos que [son, y dejan en su entorno, la más impactante marca personal](#)) entendiéndolos y definiéndolos como “[...personas, vivas o muertas, reales](#)”

o imaginarias, que poseen características altamente valoradas en una cultura, y que por tanto sirven así de modelos de comportamiento”.

¿Y quiénes son los héroes? Los mismos a quienes Tom Peters (todavía en 1986) denomina y caracteriza como *campeones* en su ya citado clásico Pasión por la Excelencia. He aquí algunas citas -suyas y de otros autores- con las que el gran gurú nos sustenta este punto, más de dos décadas antes de que, gracias a él mismo, emergiera la marca personal como concepto, como objeto de estudio y de gestión consciente:

- “Los triunfadores son los que perseveran contra todo y a pesar de todo” (Tom Peters).
- “Si una idea nueva no encuentra un campeón, muere. Un interés que no alcance niveles extraordinarios no es suficiente para luchar contra la indiferencia y la resistencia al cambio” (Ed Schon, MIT).
- “Al principio, solo hay un hombre apoyando una idea; por eso, es esencial hacer todo lo posible para ayudar a ese solitario” (John Masters).
- “He comprendido que, cada vez que se hace algo, su realización se debe a un monomaniaco convencido de su misión” (Peter Drucker).
- “Tenemos aquí a treinta muchachos que creen que es *su* máquina, y no quiero que nadie los contradiga” (Tom West).

Esos son los héroes: **poderosas marcas personales** cultivadas en la acción, e inteligentemente apoyadas, promovidas y utilizadas como ejemplos por otras marcas personales igual de poderosas (estas, de liderazgo). Modelos que sirven y funcionan para mostrar/demostrar al nuevo empleado, en el proceso de inducción, lo que en la entidad sirve y funciona allí, en términos de gestión humana y de branding personal.

Entonces, resulta muy pertinente afirmar que, con intención o sin ella, gustándoles y conociendo/dominando o no el concepto y su praxis, los gestores de los procesos de inducción de nuevos colaboradores **utilizan la marca personal como mecanismo importante** para su manejo del tema; y

los líderes de las entidades, entre otros muchos temas, **la utilizan para la modelación de la profesionalidad que es requerida en la organización, y para la gestión que hacen de la cultura organizacional;** y con base en ella, de sus procesos y resultados.

¿Es, o no es?

# Motivación laboral y marca personal



Cuando se gestiona la motivación laboral, lo que se está gestionando en realidad son las razones por las cuales nuestro equipo está allí y hace (o no) las cosas que hace -o no-, y la forma en que las hace, y por supuesto, todo lo que debe hacerse desde el nivel gerencial (*de perfil funcional y ejecutivo*) para que cada integrante del equipo humano haga todo lo que debe de la forma y en el tiempo en que debe, y como/cuando se espera/necesita que lo haga. Como lo propongo en mi más reciente ebook [Con nosotros, TODO, sin nosotros, NADA](#), ya citado, la gestión de la motivación “...le toca a cada persona, como responsable, actor y gestor principal de su propio proceso de realización personal; y también le corresponde a sus líderes, en tanto responsables, como un mínimo imprescindible y muy básico, de:

- **identificar** los factores motivacionales que funcionan para cada persona en cada momento,

- **crear y mantener** las condiciones necesarias para que tales factores se manifiesten y hagan posible, factible y viable un desempeño orientado a la excelencia, y
- **estimular** en los modos más pertinentes y sostenibles los desempeños de cada persona, evitando la generalización y enfatizando en la personalización, de forma tal que ello contribuya al crecimiento constante de la motivación”.

Y un poco más adelante en el propio texto, refiriéndome a la motivación de los colaboradores, propongo que “...lo que hay que averiguar es si los motivos que ellos tienen para estar trabajando con usted, bajo su dirección, coinciden con los que usted desearía que tuvieran. O dicho de otro modo (siguiendo a [Stephen Robbins](#)), aplicando la motivación a la [administración por objetivos](#): si los objetivos personales de sus subordinados son congruentes con los de la organización, es decir, con lo que esta (o usted) espera de ellos...”, y presento una lista de opciones en este sentido. Porque, simplemente, no es posible que una persona “normal” se motive por cosas que, aún contribuyendo al logro colectivo, no contribuyen en nada a su propio desarrollo y nivel de logro individual. O lo que es lo mismo, a la visibilidad, la competitividad y el posicionamiento de su marca personal.

**Y toca al liderazgo gerencial gestionar la correspondencia entre los dos niveles de motivos: los individuales y los organizacionales.** Así de sencillo. Porque los colaboradores hacen y harán lo preciso para marcar en positivo, en función de ese sistema de intereses, integrados y conjuntados. Si quieren que la empresa crezca y triunfe, es porque ello debe implicar a su vez, como mínimo, su propio crecimiento individual en diversos sentidos. Como muy bien propone en un excelente post ([en el blog del PBLD 2017](#)) la formadora, promotora y gestora de marca personal venezolana [Ylse Roa](#) -mi especial y ya mencionada amiga y colega-, al incorporar estos temas [“la organización...dispondrá de empleados motivados, pues son incluidos en la toma de decisiones, en las comunicaciones estratégicas, y en programas de desarrollo personal y profesional. Por lo tanto, al considerarlos como propios, se identificarán](#)

y se comprometerán con el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales”.

He aquí una imagen en la que ella lo resume de forma excelente:

5 VENTAJAS DE TENER UN EQUIPO MOTIVADO

SE SIENTE FELIZ COMPROMETIDO ALCANZAR OBJETIVOS

PRODUCTIVIDAD  
COMPETITIVIDAD  
MEJOR SERVICIO

ROTACIÓN  
AUSENTISMO  
GASTOS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

MEJOR EMBAJADOR  
NFLUENCIADOR  
Y PORTAVOZ DE LA MARCA

Infografía by @ylseroa

[HTTPS://YLSEROA.WORDPRESS.COM](https://ylseroa.wordpress.com)

Detailed description: This is a vertical infographic on a dark blue background. At the top, a yellow circle with a white checkmark is centered above the title '5 VENTAJAS DE TENER UN EQUIPO MOTIVADO'. A light blue wavy line separates the title from the first point. The first point features a yellow smiley face icon in a circle, followed by the text 'SE SIENTE FELIZ COMPROMETIDO ALCANZAR OBJETIVOS'. The second point is a list of three items: 'PRODUCTIVIDAD', 'COMPETITIVIDAD', and 'MEJOR SERVICIO', each preceded by a small icon (plus, plus, and checkmark respectively). To the right of this list is a yellow award medal icon in a circle. The third point features a yellow icon of a person at a computer in a circle, followed by a list of three items: 'ROTACIÓN', 'AUSENTISMO', and 'GASTOS RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN', each preceded by a minus sign icon. The fourth point features a yellow checkmark icon in a circle, followed by the text 'MEJOR EMBAJADOR NFLUENCIADOR Y PORTAVOZ DE LA MARCA', and a yellow megaphone icon in a circle. At the bottom, a light blue wavy line is above three social media icons (Twitter, LinkedIn, Instagram) and the text 'Infografía by @ylseroa'. Below that is the URL 'HTTPS://YLSEROA.WORDPRESS.COM'.

Y de eso se trata la gestión de la motivación laboral: propiciar que ellos se motiven para un mejor desempeño individual (o sea, **para marcar más y mejor con sus marcas personales**) a través del cual se logre la **mejora continua del desempeño y los resultados colectivos** (consolidando así la **marca corporativa**, que en esencia, es la **integración sistémico/estratégica de las personales y sus impactos externos e internos, con base en el aporte de valor de ellas al mercado y la sociedad**). Y guste o no a los gerentes, los que son realmente buenos en su trabajo directivo **están haciendo exactamente eso**, aunque no lo sepan o prefieran/escojan ignorarlo.

¿Cómo lo ves tú, amigo lector?



# Capacitación/desarrollo y marca personal



Cuando se hace capacitación y desarrollo, lo que se está haciendo no es otra cosa que **desarrollar el potencial de impacto de las marcas personales que son y dejan los colaboradores, y prepararles para marcar más y mejor;** especialmente, para hacerlo en la dirección y el sentido, y con la profundidad, amplitud, diversidad e intensidad que la organización requiere hoy y requerirá mañana que lo hagan, para que su propia marca corporativa marque e impacte más y mejor en el entorno. La marca personal de un empleado -de cualquier persona- está integrada por lo que este es, lo que hace y cómo lo hace, lo que logra, y el impacto que genera a su alrededor integrando todo ello; en el caso de las organizaciones, eso se traduce básicamente en **desempeño, relaciones, compromiso y resultados;** todo ello en una lógica de crecimiento constante, basado en un proceso de aprendizaje permanente.

Como muy claramente afirma la antes mencionada experta [Whitney Johnson](#) en [el artículo ya citado en este trabajo](#),

“Cada organización es una colección de personas en diferentes curvas de aprendizaje. Y usted construye un equipo A optimizando estas curvas individuales con una combinación de personas: el 15% de ellos

situados en el extremo inferior de la curva que están comenzando a aprender nuevas habilidades; el 70% en el punto dulce del compromiso y el 15% en el extremo superior del dominio. A medida que administre empleados a lo largo de la curva de aprendizaje, requiriéndoles saltar a una nueva curva cuando lleguen a la cima, tendrá una compañía llena de personas comprometidas.

Usted y cada persona en su equipo son una máquina de aprendizaje. Todas las personas quieren tener el desafío de no saber cómo hacer algo, aprender cómo hacerlo, dominarlo y luego aprender algo nuevo. En lugar de dejar que los motores de sus empleados permanezcan inactivos, enciéndalos: aprender, saltar y repetir.”

La capacitación y el desarrollo de los colaboradores exige, entonces, un enfoque sumamente estratégico, porque a la organización le interesa que en cada puesto de trabajo haya en todo momento una persona plenamente competente para su desempeño, y en pleno proceso de crecimiento profesional para la posible asunción de retos futuros: o sea, **aptos para marcar en positivo hoy, y preparándose para hacerlo mañana**. En tal sentido, hay una pregunta estratégica que suelo hacer en mis intervenciones consultivas en las organizaciones, y que forma parte del modelo con que trabajo estos temas también en personal branding, para lo cual le he hecho los ajustes de lugar:

**¿Qué debería saber, saber hacer, saber ser, querer hacer y poder hacer cada empleado de esta organización, en este momento y contexto, y en el futuro previsible, para contribuir de forma decisiva al logro de los objetivos organizacionales, asegurando al mismo tiempo en lo posible la consecución de los suyos como persona y como profesional?**

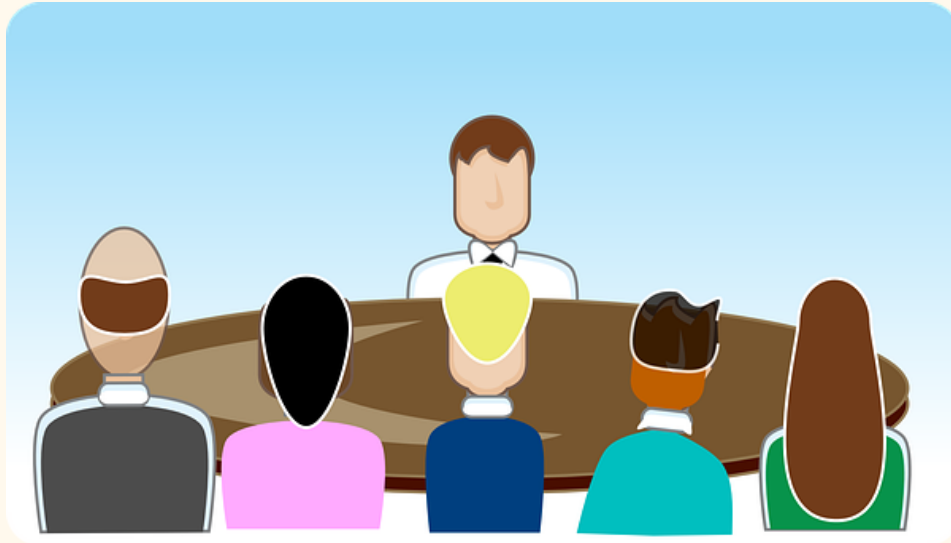
Las respuestas que se construyen a esta pregunta se refieren, esencialmente, a **impacto de marca personal**. Su integración sistémico/estratégica, bien aplicada al desempeño desde una perspectiva colectiva, genera **impacto de marca corporativa**. Y para casi todos (si no todos) los componentes de dichas respuestas, el proceso de capacitación y

desarrollo resulta imprescindible. **Una organización que quiera triunfar, capacita, desarrolla y colabora en el posicionamiento de sus colaboradores, con base y a partir del desarrollo de su nivel competencial pertinente al desempeño; o sea, les ayuda a desarrollar su proceso (sea o no intencional) de personal branding.**

Resumiendo, al capacitar a las personas estamos desarrollando (y/o contribuyendo a desarrollar) sus marcas personales, puesto que estamos propiciando en ellos el aprendizaje, la incorporación, la consolidación y la posterior transferencia al desempeño laboral de las competencias que requieren hoy y/o requerirán en lo adelante para obtener mejores resultados en su trabajo propiamente dicho y en los procesos e interacciones de toda índole que sostienen y/o sostendrán con el contexto en ocasión de sus diversos desenvolvimientos laborales/profesionales...o sea, para marcar más y mejor a los diferentes seres humanos con quienes interactúan y/o interactuarán en sus diversos entornos de incidencia. Y nos guste o no, eso constituye **un soporte organizacional clave al personal branding de los colaboradores**, aunque ofrecerlo resulte un hecho involuntario o el concepto en sí mismo nos sea desconocido.

**NOTA IMPORTANTE:** Estos dos procesos deben estar enfocados no solo hacia las personas que tenemos en las organizaciones **HOY**, sino (y especialmente) hacia las que aspiramos a tener **MAÑANA** -y debemos tener muy claro que *mañana significa futuro*, en toda la enorme dimensión de este concepto-. *Si formamos a las personas solo para hoy, estamos condenando a nuestro equipo humano a marcar únicamente como lo requiere el presente, y no lo preparamos para transformar ese presente en futuro mediante el impacto que sus marcas personales consigan en el entorno, a través de lo que ellos sean, hagan y logren.* O lo que es lo mismo: les estamos quitando la oportunidad de crecer al ritmo de la vida, o inclusive, de definirlo...y sepultamos así el potencial de crecimiento de la organización y de su marca corporativa. Se debe crear el futuro de las empresas y de sus marcas corporativas, apoyando a las personas que integran dichas empresas en el proceso de desarrollar a plenitud **las marcas personales que ellas son y dejan.**

# Evaluación del desempeño y marca personal



Cuando se evalúa el desempeño de un colaborador, lo que se está haciendo en realidad es **comparar si la forma en que marcó se corresponde cualitativa y cuantitativamente con la forma en que debía haber marcado**. Ya sea produciendo bienes o prestando servicios (o cualquier combinación de ambos), y ya sea que eso se haga innovando, o creando, o colaborando, o compartiendo responsabilidades, o trabajando en equipo o en solitario, o en cualquiera de las tantas formas en que se puede trabajar y aportar valor, resulta que hay unos públicos/clientes ahí afuera esperando ese resultado. Si son internos, en pos de utilizarlos como insumos para su propia labor, en virtud del valor que tales resultados contienen o constituyen; y si son externos *-medie o no el lucro-*, para aplicar el valor adquirido y recibido a sus vidas y procesos de cualquier índole.

Lo que se evalúa *-o debería evaluarse-* de forma priorizada, en cuanto al desempeño laboral, es básicamente **la correspondencia entre el valor planeado/esperado y el realmente aportado por el colaborador**. Cuando esa correspondencia es alta, ello significa que se ha producido un impacto positivo y desarrollador de la marca personal de quien lo aporta sobre

quienes lo reciben para utilizarlo en su quehacer; y ello se refleja en percepciones positivas y en muy diversas expresiones similares de tales percepciones, una suerte de respuesta del entorno ante el impacto de la marca (tal cual lo he descrito [aquí](#) en 2016, y [aquí](#), hace algunos meses, en 2017). Si la correspondencia es baja o nula, pues...ya sabes. Se ha marcado en negativo, y desde ahí, surge la negatividad de las percepciones y expresiones; y el resultado evaluativo del periodo correspondiente así debería reflejarlo (e igualmente, las consecuencias asociadas al mismo).

Y también debería, por supuesto, incorporar las formas en que se propone mejorar ese impacto de marca para el periodo siguiente. Toda evaluación del desempeño debe abarcar al menos tres grandes dimensiones: **diagnóstica** (qué está sucediendo, o sea, **cómo estás marcando**); **analítico/valorativa** (por qué está sucediendo eso, o sea, **cuáles razones te están haciendo marcar así**); y **desarrolladora** (cómo se puede mejorar el desempeño actual, o lo que es lo mismo, **cómo lograremos que marques e impactes mejor en el siguiente periodo**). Eso se llama **brindar soporte organizacional al personal branding de los colaboradores**, conozcamos o no y nos guste o no y prefiramos o no y deseemos o no aplicar el concepto en cuestión.

Porque al final, como afirma Guillem, “[todo es marca y todo marca](#)”. Y no hay forma de que una marca corporativa impacte positivamente si no es a través del impacto de las marcas personales de los colaboradores de la organización. Entonces, **cuando estamos evaluando su desempeño, lo que hacemos es evaluar el modo en que sus marcas personales están impactando y marcando, y gracias a ello, contribuyendo a desarrollar y posicionar la marca corporativa. ¡Así de “sencillo”!**

# Promociones/movimientos horizontales/demociones...y marca personal



Cuando se efectúa la promoción de un colaborador a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidad, **su marca personal es un insumo crítico en la toma de las decisiones asociadas a ello.** Se valora lo que el colaborador ha sido y es en el puesto actual, cómo ha impactado a su equipo y a los procesos asociados al desempeño, cómo ha influido sobre la consecución de los resultados, que impresión hay sobre lo que él/ella es, hace y logra, qué tan querido/a, apreciado/a, respetado/a y valorado/a es allí, y por cuáles razones en cada caso...y por supuesto, **se analiza la potencial compatibilidad de su ser/hacer/lograr con la composición, la cultura, la historia, la situación actual y los resultados que se esperan a futuro del nuevo espacio de labor al cual se le promueve;** así como los puntos de contacto, las semejanzas y diferencias, las distancias y cercanías con el estilo de liderazgo que anteriormente fue ejercido en dicho espacio (es decir, **con la marca personal del anterior líder, al cual sustituirá**). Y también, por supuesto, se efectúa -o debería efectuarse- el mismo análisis,

con los ajustes y variaciones correspondientes, para la próxima o simultánea ocupación del puesto que él o ella deja vacante al ser promovido/a, ¿verdad? Pues todo ello es, sin ningún género de duda, **utilizar la marca personal como factor definitorio para una promoción de carácter jerárquico.**

Si el movimiento es de carácter horizontal -o sea, entre puestos de igual nivel jerárquico-, igualmente: **lo que el colaborador ha sido capaz de ser y hacer en el espacio actual, y lo que dejará allí al ser movido a otro puesto (en forma de legado cultural y de logro para sus compañeros de equipo), debe ser (debería) un punto de vista determinante en los procesos decisorios sobre el caso: hablamos de su marca personal.** Y también funciona así en lo relativo a quien lo sustituirá a él, y en cuanto al estilo de liderazgo antes imperante en el puesto a donde va. Manejando tal vez de modo diferente algunas cosas, por la forma no ascendente del movimiento, sino horizontal; ello puede restar al colaborador movido de puesto un poco de la lógica presión asociada a este tipo de cambios, generalmente debida a la obvia generación de determinadas expectativas de desempeño en los diferentes grupos de implicados/interesados (mucho mayor si se trata de ascensos).

Y cuando el colaborador es demovido, a partir de sus resultados inferiores a los esperados, pues...posiblemente sea el caso más claro. El déficit de logro en el liderazgo gerencial (cuando no está asociado a factores objetivos o malos manejos subjetivos -insolubles por el implicado, al no tener control sobre ellos-), puede deberse a múltiples factores; pero no puedo pensar en ninguno de ellos que no se relacione con la forma de ser y de hacer su trabajo de él o ella, que de una u otra forma impactan negativamente sobre sus resultados y definen un logro deficiente, que configura y proyecta una imagen negativa del desempeño individual del susodicho/a, y del área dirigida por él/ella. **Y eso es, definitivamente, un tema de marca personal.**

## Una línea de continuidad investigativa de este tema

Todo esto está asociado a dos temas organizacionales críticos (¡entre otros muchos!), relacionados con el liderazgo gerencial: uno, **la gestión de carrera de los directivos y los planes de sucesión gerencial en las organizaciones**, considerando como insumo clave la marca personal de liderazgo de los posibles sucesores. El otro, **la marca personal de liderazgo -y su proyección a la empleomanía- como factor diferencial en la preferencia y la fidelidad de los públicos**. Estoy investigando al respecto, y asesorando además sus tesis a cuatro estudiantes de la Maestría en Gestión Humana de una de las Universidades en que he laborado (dos equipos de dos jóvenes cada uno), que aceptaron con mucha ilusión desarrollar los temas (es la primera vez en el país -y posiblemente en algunos otros entornos- que se investiga al respecto teniendo como sustento la marca personal). Presentaré ese proyecto en mi blog próximamente, y dentro de algunos meses tendremos disponibles y presentaremos en diferentes eventos los resultados de estos y otros varios estudios de caso que están en proceso, para continuar y seguir profundizando esa línea de investigación. La lógica base (muyyyyy resumida) es la siguiente:

- **EQUIPO 1** (tesis de maestría que se presenta en agosto de 2018): Analizar la correspondencia entre el potencial de impacto de la marca personal de liderazgo de los posibles sucesores del fundador de una empresa -en previsión y/o en preparación de su eventual retiro, ausencia temporal o definitiva-, y los requerimientos organizativos de liderazgo (actuales y futuros); para, con base en los resultados del estudio, proponer a la Alta Dirección opciones para las decisiones estratégicas de sucesión, y las de planeación y gestión de carreras gerenciales (incluyendo las estrategias y planes de acción correspondientes). **NOTA:** Esta Tesis fue defendida y obtuvo evaluación de Excelente.
- **EQUIPO 2** (investigación de tesis que inicia en septiembre de 2018): Analizar el impacto de la marca personal de liderazgo en tres empresas diferentes fundadas por la misma persona, quien actualmente solo gestiona una de ellas, pero su impronta ha quedado



en las otras dos; y cómo el impacto de esa marca se aprecia en la empleomanía de las tres organizaciones, se proyecta en sus desempeños, e impacta desde estos a los públicos externos, incidiendo sobre su relación con las empresas. Se analizan, además, las formas de modelación de esa marca de liderazgo que han calado a los colaboradores (legado) y cómo ellos la proyectan en su actuación con los clientes, definiendo un resultado. **NOTA:** Esta investigación no pudo ser totalmente concluida en el tiempo previsto por causas ajenas a la voluntad del equipo, y continúa.

¿Qué te parece esta lógica? ¿Te funciona? ¿Qué crees que le falta o le sobra, como concepto base del proyecto? ¿Puedes proponerme ideas para enriquecerla, por favor?

---

#### **NOTA DE ACTUALIZACIÓN (ENERO DE 2020):**

Esta línea de continuidad investigativa ha sido ampliada, actualizada y enriquecida con nuevos desarrollos conceptuales y metodológicos, y está en pleno avance, con nuevos equipos de tesistas de tres Universidades sumados al proyecto; además, se encuentra en vías de internacionalización. Los estudiantes interesados en trabajar el tema, sea en el nivel de formación técnica y profesional, en el de grado universitario o en el de postgrado, así como los colegas académicos, consultores o investigadores que deseen integrarse, pueden [contactarme](#).

**¡GRACIAS!**

---

# Resumiendo y...¿concluyendo?



Inicio este final con una afirmación atrevida, en modo resumen:

*En mi opinión, no cabe duda acerca de la presencia de la marca personal (como resultado) y del personal branding (como el proceso que la genera) en diversos ámbitos de la gestión humana, en el desempeño directivo (especialmente cuando está basado en el liderazgo), y en diversas zonas del quehacer habitual del equipo humano en las organizaciones modernas.*

Y ello se manifiesta, al menos, en los siguientes momentos y/o procesos y/o ámbitos de actuación y gestión (aunque no solo en ellos, sino en muchísimos otros, de los cuales pretendo ocuparme en la segura segunda parte de este post -que la habrá, por supuesto; hay varios temas y áreas clave que se me quedan fuera esta vez-):

- la **gestión del desempeño y de la cultura organizacional,**
- la **investigación del mercado de humanos con recursos,**
- su **reclutamiento y selección,**
- la **inducción a la organización/puesto/equipo,**

- la **motivación laboral**,
- la **capacitación y el desarrollo**,
- la **evaluación del desempeño**, y
- las **promociones, movimientos horizontales y demociones**.

Pero también estoy convencido (y no me cabe la menor duda) de que en un número muy importante de organizaciones se desconoce ese hecho tan claro: o sea, lo están haciendo sin saber que lo hacen, ni lo que hacen. La clave del asunto es que, como ha sido explicado, **tanto la marca personal** -en tanto atributo individual- **como el personal branding** -el proceso que permite desarrollar y posicionar dicha marca- **permean el accionar de los tres estamentos mencionados** (en forma de diferentes conceptos, características, procesos, abordajes, posiciones, intervenciones, procedimientos), **sin que ellos sepan que están presentes**. ¿Por qué? En mi opinión, fundamentalmente porque no hay suficientes esfuerzos conscientes de preparación y difusión social masiva encaminados al conocimiento, el manejo y la aplicación intencional de todo ello al mejoramiento y desarrollo estratégico organizacional. Como ha quedado ilustrado en estas páginas, las organizaciones basan en esos dos conceptos tan íntimamente relacionados diversos aspectos de su gestión del capital humano (talento, equipo), aunque los desconocen (o en otros casos, conociéndolos, los rechazan). **¿No lo harían mucho, pero mucho mejor y con mejores resultados, si los dominaran y aplicaran de forma consciente, intencional y estratégica?**

Y partiendo de todo lo que afirmo, resultado del análisis efectuado, propongo a los responsables de las organizaciones lo siguiente:

*Basta de falacias, por favor, camaradas directivos y especialistas en gestión humana que aún rechazan con disímiles pretextos la incorporación consciente e intencional del personal branding a la gestión de los equipos humanos que son sus organizaciones, así como a la propia cultura organizacional que ellas generan y bajo cuyo influjo existen. Como queda demostrado, y les guste a ustedes o no, la marca personal/profesional de*

*sus colaboradores -para muchos conocedores, una y la misma cosa, y para otros, dos partes de un mismo todo, pero ese no es el tema de hoy- **está presente y se manifiesta en diversos procesos organizacionales** (sea o no eso de su agrado), **tanto como marca y hasta define su propio accionar gerencial**. Dejemos ya la historia del no sé, no puedo, no debo, no me toca, no conviene, etc., etc., porque al final, todo ello está siendo cada vez más claramente traducido en un “no quiero, porque temo”. Y como he dicho en otros trabajos citando al gran Harold Taylor ([Cómo delegar con eficacia](#), todo un clásico proveniente de la era predigital), el significado más importante de que usted tenga al menos dos colaboradores listos para sustituirle, es que usted está listo para ascender.*

¿Cómo transformar esta realidad? Hay miles de formas posibles; aquí ofrezco en modo interrogativo -mi estilo habitual-, algunas sugerencias muy básicas (solo algunas; estoy muy consciente de lo amplio, diverso, complejo, contextual y potencialmente [desarrollable](#) de este tema), las cuales considero de aplicación relativamente sencilla con un poco de buena voluntad gerencial, y que desde lo simbólico de su contenido pueden ir inoculando y diseminando exponencialmente el virus, hasta la plena incorporación del tema a la práctica y a la cultura organizacional.

Aquí las tienes. Solo son diez (me gusta ese número):

1. ¿Por qué, en lugar de seleccionar y premiar (donde se haga esto último) al Empleado del Mes, o del trimestre, o del año, no se escoge y premia explícitamente a **La Marca Personal de Mayor y Mejor Impacto en el Periodo** (definiendo muy bien, obvia y previamente, **cómo será medido y evaluado dicho impacto de marca**)?
2. ¿Por qué, en lugar de formular y/o negociar (donde se haga esto último) Objetivos de Trabajo o de Desempeño o de como le llamen para el periodo X, no se hace lo propio con los **Objetivos de Marca Personal** (abarcando su impacto interno y externo) para el mismo periodo? ¿Y por supuesto, precisando muy bien **los indicadores de cumplimiento**, asociados al modo en que se marca gracias al buen desempeño integral, no solo a los procesos de trabajo?

3. ¿Por qué, en lugar de desestimular (y en casos extremos, bloquear o hasta prohibir) la producción y difusión en línea de contenidos propios **-generadores de marca personal-** por parte de los colaboradores, no establecemos un concurso anual y premiamos el mejor artículo (o los tres mejores, o el mejor por área, o como resulte más conveniente en cada contexto) publicado en el año en su blog personal por un empleado de la organización, en el cual se refiera (por ejemplo) a los bienes y servicios que esta ofrece al mercado? ¿Y/o a su experiencia como empleado? ¿Y/o a los motivos asociados a su realización profesional que lo mantienen trabajando allí, a pesar de...lo que sea? ¿Y/o...un larguísimo etc. posible?
4. ¿Por qué, en lugar de limitar el acceso a Internet en las oficinas, y cuestionar y hasta prohibir la participación en los espacios sociales virtuales por parte de los colaboradores, no premiamos el nivel de engagement -seguimiento, comentarios, valoraciones, etc., etc.- conseguido por ellos con sus publicaciones profesionales en redes sociales **-generadoras de marca personal-**, tanto con contenidos propios enfocados en sus desarrollos y estrategias personales/profesionales, como con aquellos en los cuales promueven explícitamente la marca corporativa (o aún mejor, integrando ambas, la personal y la corporativa)?
5. ¿Por qué, en lugar de deslindar a toda costa (y a todo costo) la marca corporativa de las ejecutorias generadoras de marca personal por parte de los colaboradores, no realizamos un intercambio periódico de la alta dirección con los empleados de mayor presencia, participación e impacto en redes sociales, y consensuamos con ellos algunas de las estrategias a través de las cuales pueden integrar en sus publicaciones profesionales **generadoras de marca personal**, la marca corporativa?
6. ¿Por qué, en lugar de bloquear redes, limitar accesos, criticar presencias online, etc., etc., etc., no establecemos específicamente **Objetivos de Marca Personal en el Entorno Digital**, asociados a indicadores específicos de interés mutuo organización/empleado, y

con incidencia directa en la evaluación periódica del desempeño, y obviamente, con consecuencias remunerativas asociadas?

7. ¿Por qué, en lugar de centralizar la comunicación corporativa online, y tener en cuenta a efectos de medición y evaluación únicamente las interacciones entre los públicos externos y nuestras cuentas y perfiles corporativos, no estimulamos a los colaboradores a comunicar la marca corporativa y sus atributos de forma integrada a sus comunicaciones personales/profesionales **generadoras de marca personal**, y encuestamos a los públicos externos (sean o no clientes), acerca de la información que reciben a través de los perfiles en redes sociales, los blogs y otros medios personales/profesionales de los empleados, y premiamos los mejores desempeños en este sentido, y establecemos estrategias para el desarrollo integral de la participación e influencia digital de los mismos?
8. ¿Por qué, en lugar de centrar el contenido y la forma de la comunicación corporativa de marketing en lo colectivo, no la centramos en lo individual -y estoy muyyyyyy consciente de la “herejía” que estoy proponiendo-, en el sentido de “nosotros somos grandes y nuestra marca es grande y nuestro mercado crece año tras año, y el próximo trienio creceremos hasta la luna y lideraremos la galaxia, y el siguiente colonizaremos todos los agujeros negros, gracias a lo que aquí son, hacen y logran Juan, Teresa, Pedro, Juliana, Francisco y Josefina, que son A, B y C, hacen D, E y F, y logran...el resto del abecedario, y como este no les alcanza para tanta y tan buena marca personal que son y dejan aquí dentro y allá fuera, pues pasan a alfa, beta, gamma, etc., etc., etc.”? ¿Por qué, en lugar de priorizar en la simbología y la papelería y la palabrería institucional de toda índole los valores corporativos, la historia corporativa, los logros corporativos, la estrategia corporativa, etc., etc., etc., no lo hacemos con las individuales, y explicitamos constantemente que **todo lo colectivo que es nuestra marca corporativa es fruto directo e inequívoco de lo mucho y muy bueno que son las marcas**

**personales de nuestros colaboradores, quienes SON esta organización y sin quienes ella, sencillamente, NO EXISTIRÍA?**

9. ¿Por qué no hacemos todo esto, y todo lo otro, y todo lo demás que se nos pueda ocurrir en lo adelante, desde la asunción sincera, diáfana y comprometida de que verdaderamente somos lo que somos como organización, y como marca corporativa, gracias a que aquí dentro **son, hacen y logran unos seres humanos que integrando todo ello son y dejan dentro y fuera una marca personal que lleva, entre otras muchas cosas, el signo de que ese humano ser trabaja aquí, con nosotros, y somos la marca que somos gracias a él y a su marca?** Y por supuesto, una vez asumido...¿por qué no actuamos en consecuencia?
  
10. Y finalmente, ¿por qué los gerentes en los diferentes niveles de la organización no se fijan -o alguien les fija- **Objetivos de Marca Personal de Liderazgo**, asociados no solo al logro de los resultados de índole objetiva previstos para el periodo (ventas, producción, ingresos y utilidades, cartera de clientes, nuevos productos/servicios lanzados y/o posicionados, etc., etc.) sino también **al modo en que su marca personal es percibida, recibida, analizada, valorada y posicionada por sus colaboradores, clientes, proveedores, superiores jerárquicos y colegas de igual nivel** (entre otras posibilidades)? ¿Y todo ello, por ejemplo, asociado a indicadores como permanencia del equipo en el puesto, atracción generada por el área que dirige sobre potenciales o reales aspirantes a trabajar en ella, nivel de satisfacción laboral y grado de felicidad en el trabajo que allí se percibe y disfruta, porcentaje de colaboradores que se superaron profesionalmente y/o que fueron ascendidos a puestos de mayor responsabilidad en el tiempo evaluado, nivel de cohesión y espíritu de colaboración demostrado por el equipo, calidad relacional imperante en su zona de autoridad/responsabilidad, percepción sobre el ejemplo personal que brinda a los demás en toda circunstancia, grado de confianza que logra en los colaboradores acerca de él, sus valores, sus decisiones y sus ejecutorias, cantidad y

calidad de las iniciativas innovadoras generadas y percepción sobre su apoyo personal al tema, calidad, intensidad y frecuencia de los flujos informativos en el área acerca de temas verdaderamente importantes, cantidad de colaboradores cuyo potencial ha identificado, cuyo desarrollo ha promovido y apoyado, y que como resultado de ello están listos para sucederle en caso de ausencia temporal o definitiva *-y clarificando muy bien el nivel de información/preparación/motivación/disposición que poseen para hacerlo-, etc., etc., etc?* ¿Acaso no son estas [algunas de las formas en que un líder marca a su equipo con su marca personal de liderazgo, lo impulsa, lo motiva, lo desarrolla y lo convierte en un equipo triunfador?](#) ¿Y no es para eso que se le ha contratado, por Dios?

¡Y caben otros muchos **por qué** y muchísimos **cómo** relacionados con este tema! ¿Cuántos y cuáles se te ocurren a ti? Solo falta, en mi humilde opinión, una interrogante: un **cuándo**. **¿Cuándo comenzamos?**

Finalmente, comparto unas últimas reflexiones contigo, amigo lector:

¿De qué crees que se trata el justa y necesariamente creciente concepto del [employer branding](#) -¡excelente, [Maestro Ximo!](#)!-? De conseguir y posicionar positivamente una marca empleadora de alta calidad, impacto y relevancia para el mercado; especialmente, para todos los públicos relacionados con la organización, con énfasis en los potenciales colaboradores de ella...y muy particularmente, de los actualmente empleados en ella (dice y sustenta muy claramente Guillem que “[los stakeholders, que incluyen a nuestros clientes, confían más en nosotros como personas que en la marca o empresa para la que trabajamos](#)”). Porque tales colaboradores son/serán los mejores y más importantes/impactantes embajadores de esa employer brand. O aún más, diciéndolo con el gran experto en branding [Andy Stalman](#): “[En el pasado, los empleados eran los embajadores de la marca. En la actualidad, son la marca.](#)”.

Contundente, ¿verdad?



*NOTA: A propósito de este tema, no puedes dejar de leer el más reciente aporte bibliográfico del citado experto Ximo Salas sobre el mismo: [Manual para el desarrollo de Employer Branding](#), publicado hace algunos meses en la excelente plataforma danesa de literatura educativa [Bookboon](#) (allí están también, por ejemplo, la muy reconocida colega argentina [Laura Ferrera](#) con su ebook de descarga gratuita [Destaca profesionalmente con tu marca personal](#), y la experta internacional en marketing digital [María del Carmen Fernández González](#) con su texto [Marketing en redes sociales](#)). Estoy leyendo y disfrutando de a poco el mencionado trabajo de Ximo, pues he tenido el tiempo y la vista muyyyy cargados en estos últimos meses; pero lo que he visto hasta ahora es EXCELENTE, y pretendo reseñarlo en cuanto lo termine.*

Y Guillem sigue sumado y marcando pauta en todo esto con [un impresionante post muy reciente](#), cuando nos propone: “El [personal branding en la empresa](#) no empieza por el *employer branding*, empieza con una Visión que sea algo más que un conjunto de palabras sin significado. Si la visión es realizable e inspiradora, la empresa dispondrá de grandes embajadores de marca internos que atraerán el mejor talento externo. **Las personas confían en personas, recordémoslo**”.

Repito: un post IMPRESIONANTE, pero no menos que otro suyo aún más reciente y absolutamente pertinente al tema, del cual te cito su contundente y definitoria frase final: “[Eso de que las personas solo estamos de paso será verdad. Pero los directivos -dirección general, RR.HH, comunicación, formación, comercial- tienen en sus manos que el paso sea largo y productivo.](#)” ¡DEFINITIVO! ¿Verdad que lo es?

¡Nada que agregar!

Y entonces, cabe una pregunta crítica (y casi resumen) sobre esto:

¿Hay alguna posibilidad real y seria de que esa marca empleadora se posicione favorablemente en la mente de las personas a las cuales marca -*porque ello es inevitable: les marca de uno u otro modo*-, sin generar en ellas (en cada una de ellas) la percepción de que sus

marcas personales (*lo que pueden ser, hacer y lograr en la organización y las formas en que pueden impactar y trascender gracias a ello*) tienen la posibilidad de crecer, hacerse visibles y posicionarse positivamente en las mentes de quienes les ven o verán actuar como trabajadores, y reciben o recibirán los resultados de su desempeño? ¿Y que como consecuencia de todo eso, ellos como colaboradores podrán disfrutar mayores y mejores niveles de beneficios a nivel personal, profesional y social?

La respuesta resulta bastante obvia. ¿No te parece? ¿Qué piensas al respecto?

Extrapolo al tema (y ni tanto, porque hay pertinencia total) un término genial que he “2.0 escuchado” al reconocido humanista digital [Joan Clotet](#): si queremos mejores empresas en un mundo de personas y marca personal, es imprescindible “vucalizarse” (para vivir con posibilidades de éxito en el [mundo VUCA](#)).

Pero como dice el también reconocido experto [Joan Plans](#), debemos hacerlo [de forma positiva](#), para responder con valor y buen criterio al tan extendido [VUCA “negativo”](#) (en [este post de 2016](#) hice una breve semblanza de mi querida y respetada amiga y colega, la tan “VUCA positiva” [Eva Collado Durán](#), partiendo de estos conceptos, de los cuales ella es ejemplo y en cuya praxis es experta). El famoso mundo VUCA no llegó solo a quedarse con nosotros: vino a cambiárnoslo todo y de modo definitivo, o al menos, en un horizonte temporal lo suficientemente largo para que muuuuuuchas generaciones vivan bajo su marca.

Y en las organizaciones tenemos que aprender a vivir, tanto como a liderar y gestionar personas (o sea, **marcas personales**), en ese nuevo y definitivo contexto de cambio; y preferiblemente, convertirnos en creadores del cambio, siguiendo la genial propuesta del profesor [Luis Puchol](#) (“[ignorar el cambio conduce a la extinción; adaptarse al cambio permite la supervivencia; prever el cambio consigue el desarrollo; y crear el cambio conlleva el liderazgo permanente e indiscutible](#)”).

Pues al menos yo, no logro visualizar a futuro, en ningún horizonte de tiempo, **un mundo en el cual el cambio no sea ya la única gran constante**, además de nosotros mismos: **las personas, los creadores y agentes del cambio, las marcas personales que somos y dejamos ahí afuera.**

¿Y tú, amigo lector, lo visualizas?

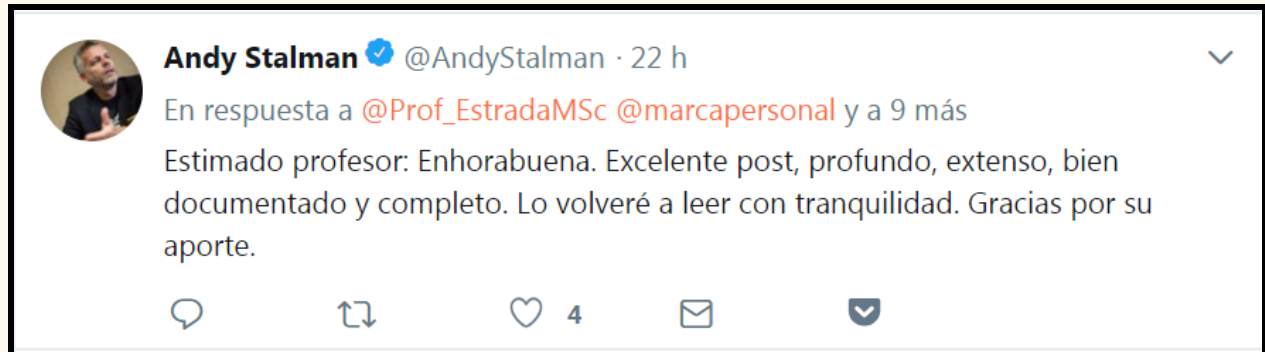
**¡Un brand/abrazo caribeño!**

# Algunas opiniones acerca del libro



Varios destacados autores que trabajan en los temas aquí abordados y en otros relacionados, se han expresado respecto a los planteamientos efectuados en este texto (obviamente, cuando fue publicado originalmente como un post de blog) y lo han valorado de diversos modos; gracias a Dios, muy positivos. De entre ellos, destaco algunos criterios expresados en Twitter y Facebook que me resultan fundamentales, tanto por la enorme valía humana y profesional de sus proponentes, como por el estrecho e indisoluble vínculo de ellos con las temáticas tratadas, a las cuales han dedicado muchísimo tiempo, talento, esfuerzo, y por supuesto, sólidas producciones intelectuales; en virtud de lo cual, ostentan una legitimidad a toda prueba y son extraordinariamente creíbles a estos efectos, y con toda humildad, debo decir que **me honra, me hace feliz, me enorgullece, me responsabiliza, y especialmente me compromete muchísimo**, haber conseguido tal valoración de tan sólidas fuentes. Mil gracias a todos y cada uno, junto a mi eterna promesa de continuar trabajando para aportar valor de utilidad social.

## Andy Stalman:



## Joan Clotet:



## Guillem Recolons:



A screenshot of a Facebook post from the page 'Soymimarca'. The post is dated '17 de mayo' and features a red handprint profile picture. The text of the post is in Spanish, expressing gratitude to Professor Vladimir D. Estrada Portales for a long article on personal and corporate branding. Below the text is a photograph of a modern meeting room with a white table, black chairs, and whiteboards. At the bottom of the post, there is a link to 'SOYMIMARCA.COM' and a bolded title for the article: 'Marca personal y empresa, la otra verdad, por Vladimir Estrada'. The text below the title is partially cut off.

**Soymimarca**  
17 de mayo · 🌐

No es un artículo cualquiera. Es una inversión. Es un verdadero ensayo, un libro blanco sobre verdades e imprecisiones sobre marca personal y empresa. Gracias Profesor [Vladimir D. Estrada Portales](#) por tu generosidad y esas 34.000 palabras de saber condensadas en un post en nuestro blog [#marcapersonal](#) [#empresa](#) [#personalbranding](#)



SOYMIMARCA.COM  
**Marca personal y empresa, la otra verdad, por Vladimir Estrada**  
Todo lo que usted quería saber sobre marca personal y empresa, y no s...

## Jordi Collell



**Jordi Collell** @jordicollell · 27 jun. ▼

En respuesta a @Prof\_EstradaMSc @guillemrecolons y a 10 más

Gracias @Prof\_EstradaMSc Siempre aportando elementos para la reflexión!

   7  

## Jesús Garzás



**Jesús Garzás** @jesusgarzasHR · 24 jun. ▼

¡Gracias por la referencia a mi blog en un post tan completo!

Marca personal y empresa: la otra verdad, por @Prof\_EstradaMSc  
[soymimarca.com/marca-personal...](https://soymimarca.com/marca-personal...) vía @soymimarca



**Marca personal y empresa, la otra verdad, por Vladimir Estrada**

Todo lo que usted quería saber sobre marca personal y empresa, y no se atrevía a preguntar, ahora respondido por el profesor Vladimir Estrada Po...  
[soymimarca.com](https://soymimarca.com)

   2  

## Del autor



### Vladimir Deléyade Estrada Portales, PhD

*Profesor. Consultor gerencial, académico y político. Consultor de Marca Personal. Mentor profesional internacional. Investigador. Conferenciante internacional. Comunicador. Escritor. Blogger.*

---

Cubano, 57 años, residente en República Dominicana desde 2007. Doctor en Desarrollo Gerencial y Organizacional (PhD). Máster en Consultoría Gerencial. Diploma Europeo de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas. Postgrado en Capacitación Gerencial. Postgrado en Gestión de Recursos Humanos. Licenciado en Educación. Además de esta formación reglada de índole multitemática, ha recibido más de 30 entrenamientos especializados en áreas como Gerencia, Educación, Academia, Política, Comunicación, Psicología, Sociología, Marketing, Liderazgo, Estrategia, Branding y Mentoring. Académico e investigador con 35 años de carrera y con posicionamiento internacional, que imparte docencia de grado y postgrado en las áreas de Administración, Educación, Academia, Liderazgo, Comunicación, Investigación, Branding y Marketing.



Está certificado como **Mentor Profesional Internacional**, y es el **Embajador de la Red Global de Mentores en la República Dominicana**. Simultáneamente con el ejercicio académico e investigativo, que es su actividad principal, ha prestado servicios profesionales de consultoría, asesoría y capacitación especializada a más de 300 clientes organizacionales y otros tantos individuales en diferentes temas y modalidades. Publica textos de diversa índole sobre academia, liderazgo, política, branding personal, gerencia, gestión de personas, consultoría, educación, comunicación, marketing y otros temas a nivel internacional, en prestigiosos medios de España y Latinoamérica, así como en su blog académico, que al igual que sus ebooks, son utilizados como bibliografía en diversas instituciones académicas y profesionales.

