

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EL PERSONAL BRANDING Y LAS ESTRATEGIAS DE CARRERA
DE LOS JÓVENES EJECUTIVOS DEL SECTOR RETAIL EN
LIMA METROPOLITANA: ESTUDIO EXPLORATORIO ENTRE
HOMBRES Y MUJERES DE 28-43 AÑOS**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ALBAÑIL MOGOLLÓN, Diana Massiel	20101164
CRUZADO GROSSO, Giuliana	20112099
URIBE TAPIA, Jhoselyn Alisson de Jesús	20110896

Asesorado por: Mgtr. Mónica Bonifaz

Lima, 24 de mayo de 2018

La tesis

**EL PERSONAL BRANDING Y LAS ESTRATEGIAS DE CARRERA ENTRE
JÓVENES EJECUTIVOS DEL SECTOR RETAIL EN LIMA METROPOLITANA:
ESTUDIO EXPLORATORIO ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE 28-43 AÑOS**

ha sido aprobada.

Mgr. Mario Pasco Dalla Porta

Presidente

Mgr. Mónica Bonifaz Chirinos

Asesor de la tesis

Mgr. Alonso Villanueva Gonzáles

Tercer jurado

Dedicado a mis padres y mis hermanos los cuales me han brindado su incondicional apoyo desde el inicio de este proceso, a mis amigas Jhoselyn y Giuliana por su infinita paciencia porque el camino parecía difícil pero no imposible, a cada una de aquellas personas que con una palabra de aliento me animaron a lo largo de esta etapa y, finalmente, a Dios porque nada hubiera sido posible sin Él.

Diana Albañil

Dedicada a Dios, por ser mí guía y darme las fuerzas e impulso en cada momento de mi vida. A mi madre, Hilda, por darme la oportunidad de estudiar en la PUCP, gracias a su esfuerzo, su aliento y su amor incondicional. Gracias a mi papá y a mi hermana por su apoyo, cariño y sus ánimos a lo largo de este camino. Gracias a mi equipo de tesis, Diana y Jhosy, por la paciencia y por su amistad. Finalmente, gracias a toda mi familia y amigos por sus buenos deseos y motivación en esta etapa tan importante de mi carrera profesional.

Giuliana Cruzado

Dedicado a mis padres y mi abuelita por siempre darme su apoyo incondicional, por creer en mí y nunca dejarme vencer a pesar de las adversidades y retos que la vida me puso precisamente en esta etapa. Gracias mamá por no dejarme caer nunca y mantenerte fuerte por mí. Gracias a Dios por hacerme más fuerte. Y gracias a todo aquel que estuvo ahí para escucharme y darme una palabra de aliento.

Jhoselyn Uribe

Agradecemos a nuestra asesora por su apoyo y orientación a lo largo de este proceso. Asimismo, a los ejecutivos entrevistados quienes amablemente nos brindaron su valioso tiempo. Por último, agradecemos a los docentes expertos en los temas de nuestra investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Antecedentes	3
2. Identificación del problema de investigación	3
3. Pregunta y objetivos de la investigación.....	4
3.1. Preguntas de investigación.....	4
3.2. Objetivos específicos	5
4. Definiciones de conceptos de estudio.....	5
5. Justificación	6
6. Alcances y limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO	8
1. Los jóvenes ejecutivos y la perspectiva global	8
2. Jóvenes ejecutivos y carrera profesional en el Perú.....	11
CAPÍTULO 3: MARCO DE REFERENCIA	13
1. El personal branding y su impacto en el mundo laboral	13
1.1. Origen y definición del personal branding	13
1.2. Principales elementos del personal branding.....	14
2. Redes que impactan en el mundo laboral: LinkedIn.....	16
2.1. Orígenes.....	17
2.2. LinkedIn en el mundo y Perú	17
2.3. Relación LinkedIn y personal branding	20
3. Definición de variables de observación	21
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
1. Enfoque	24
2. Alcance	24
3. Tipo de diseño.....	25

4. Herramientas	25
5. Unidades de análisis	26
6. Criterios de la selección de muestra	26
7. Codificación para análisis cualitativo	27
7.1. Codificación de base de LinkedIn	28
7.2. Codificación entrevistas	30
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS	38
1. Análisis de la muestra de registros de la base de datos de LinkedIn.....	38
1.1. Datos generales	38
1.2. Estudios y formación profesional	39
1.3. Experiencia y trayectoria profesional	42
1.4. Visibilidad a través del perfil de LinkedIn	44
2. Análisis de las entrevistas semi-estructuradas	49
2.1. Datos generales de los entrevistados	49
2.2. Estudios y formación profesional	51
2.3. Activo personal	54
2.4. Visibilidad y redes sociales	58
2.5. Desempeño y trayectoria profesional	63
2.6. Conocimiento sobre el personal branding	64
CONCLUSIONES	66
REFERENCIAS	70
ANEXO A: Matriz de consistencia de la investigación.....	74
ANEXO B: Guía de entrevista	78
ANEXO C: Protocolo para el trabajo de campo	81
ANEXO D: Información de las entrevistas a ejecutivos del sector retail	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos para la construcción del personal branding	16
Tabla 2: Elementos del personal branding para la investigación	22
Tabla 3: Categoría foto (imagen de perfil)	29
Tabla 4: Categorías resumen	29
Tabla 5: Categorías experiencia profesional.....	30
Tabla 6: Categorías total de años de experiencia.....	30
Tabla 7: Categorías de elección de centros de estudio.....	31
Tabla 8: Categorías elección de carrera.....	31
Tabla 9: Categorías elección de lugar de especialización.....	32
Tabla 10: Categorías de elección de especialización	32
Tabla 11: Categorías de elección de idioma	33
Tabla 12: Categorías informática	33
Tabla 13: Categorías ponencias o conferencias	33
Tabla 14: Categorías de objetivos	34
Tabla 15: Categorías vida personal y vida profesional	34
Tabla 16: Categorías motivación de crecimiento profesional	35
Tabla 17: Categorías networking colegio y universidad.....	35
Tabla 18: Categoría redes personales	36
Tabla 19: Categorías imagen personal.....	36
Tabla 20: Categorías tiempo dedicado a la imagen personal	36
Tabla 21: Categorías resultados profesionales.....	37
Tabla 22: Edad de los ejecutivos de LinkedIn	39
Tabla 23: Universidades declaradas por los ejecutivos de LinkedIn	40
Tabla 24: Estudios adicionales reportados por los subgerentes/ gerentes y jefes de LinkedIn....	41
Tabla 25: Años de experiencia profesional declarados por los ejecutivos de LinkedIn	43
Tabla 26: Edades de ejecutivos entrevistados.....	50
Tabla 27: Puesto de trabajo de ejecutivos entrevistados	50
Tabla 28: Universidades de los ejecutivos entrevistados	51
Tabla 29: Redes sociales activas de los ejecutivos entrevistados	60
Tabla 30: Definición del personal branding por los ejecutivos entrevistados	64
Tabla 31: Gestión del personal branding por los ejecutivos entrevistados.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de educación de los jóvenes a nivel mundial	9
Figura 2: Educación de nivel superior	10
Figura 3: Demografía de LinkedIn en Latinoamérica	18
Figura 4: Hombres y Mujeres en LinkedIn en el Perú	19
Figura 5: Usuarios de LinkedIn por sector en el Perú.....	19
Figura 6: Puesto actual de ejecutivos de LinkedIn	39
Figura 7: Idiomas reportados por los ejecutivos de LinkedIn	42
Figura 8: Tipo de crecimiento profesional de los ejecutivos de LinkedIn	43
Figura 9: Variación de los sectores de los ejecutivos de LinkedIn	44
Figura 10: Foto de perfil de los ejecutivos de LinkedIn	45
Figura 11: Recomendaciones recibidas por los ejecutivos de LinkedIn	47
Figura 12: Aptitudes más registradas por los ejecutivos de LinkedIn.....	48
Figura 13: Objetivos planteados de los ejecutivos entrevistados	55
Figura 14: Percepción sobre el cumplimiento de objetivos de los ejecutivos entrevistados	55
Figura 15: Fortalezas de los ejecutivos entrevistados	56
Figura 16: Valores y principios de los ejecutivos entrevistados	57
Figura 17: Redes personales de los ejecutivos entrevistados.....	59
Figura 18: LinkedIn como red profesional más importante de los ejecutivos entrevistados	61
Figura 19: Imagen personal de los ejecutivos entrevistados	62

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar si los elementos que plantea el *personal branding* coinciden con las estrategias empleadas por los jóvenes ejecutivos peruanos pertenecientes al sector retail cuyo rango edad se encuentra entre los 28 y 43 años. Para ello, se define como *personal branding* la construcción y gestión de la marca personal, la cual busca posicionar al profesional y dejar huella en la mente de los demás.

En este sentido, el presente estudio tiene por objetivo explorar las estrategias de este grupo de profesionales desde un enfoque cualitativo que parte del análisis de dos fuentes principales; la primera de ellas, una base de perfiles de la red profesional LinkedIn y la segunda, entrevistas semi estructuradas realizadas a un grupo de jóvenes ejecutivos de la misma base de datos; para ambos casos se buscó que la muestra se encuentre dentro del mismo rango etario el cual se explica en el capítulo correspondiente al método aplicado en la investigación. Posterior a la recolección de datos, se analizó la información y se agrupó de acuerdo a los elementos que plantea el *personal branding*.

La presente investigación permite observar críticamente de qué manera los elementos del *personal branding* son empleados por los jóvenes ejecutivos peruanos como parte de sus estrategias de desarrollo de carrera profesional. Dado el alcance de la investigación, esta no pretende resultar en un manual de empleabilidad, sino mostrar cómo dichos elementos, al ser empleados en conjunto, están siendo utilizados o no de manera estratégica y con ello contribuir al desarrollo de la carrera de los jóvenes ejecutivos peruanos del sector retail de manera más efectiva.

Por último, entre los principales hallazgos de la presente investigación fue posible observar que los jóvenes ejecutivos peruanos del sector retail utilizan de manera consistente los elementos del *personal branding* vinculados a su formación profesional y experiencia como estrategia para visibilizar su capacidad profesional; y, adicionalmente, que pocos de ellos utilizan los elementos más diferenciadores que el *personal branding* identifica. Ello evidencia, en este grupo de profesionales, que el *personal branding* es aún aplicado de manera básica y elemental.

INTRODUCCIÓN

Montoya, McNally y Speak, Arruda y Dixson afirman que el personal branding es un concepto que se relaciona a las estrategias de marketing que una persona adopta con el objetivo de posicionarse y diferenciarse en el mercado laboral. Su creciente popularidad se le atribuye a la gran cantidad de libros sobre el tema, revistas, sitios web, programas de capacitación, coaching y literatura especializada acerca de cómo destacar en el mundo de los negocios (Montoya 2002, McNally & Speak 2002, & Arruda & Dixson 2007, citados en Khedher, 2014). Es de esta popularidad y difusión que nace el interés de investigar a mayor profundidad acerca del personal branding, sus alcances y sus aportes, estudiándolo en un sujeto de estudio que se adecúe al segmento del mercado al cual va dirigido: jóvenes ejecutivos de 28 a 43 años pertenecientes al sector retail.

En este sentido, para poder profundizar en el tema, se estructuró el estudio de la siguiente manera: en el primer capítulo se presentan los antecedentes y problema de investigación, así como las preguntas y los objetivos planteados. Posterior a ello, se justifica la realización de este estudio junto con los alcances y limitaciones de la investigación; y, finalmente, se presentan los conceptos de los términos que se emplean en el presente estudio.

En el segundo capítulo, siguiendo con la estructura planteada, se expone el análisis del contexto de jóvenes ejecutivos tanto en el mundo como en el Perú con el objetivo de visualizar el comportamiento de este grupo etario, y en especial de aquellos que se desempeñan en el sector retail, uno de los de mayor expansión y competitividad en el contexto actual.

Luego de realizar el análisis del contexto, en el tercer capítulo se presenta el marco de referencia en donde se analiza el concepto del personal branding, así como también sus orígenes. Además, se identifican y describen sus elementos de acuerdo al planteamiento de diferentes autores. Del mismo modo, se explica y describe la red LinkedIn como uno de los principales medios que está influyendo en el mundo laboral, explicando sus orígenes y su desarrollo a nivel mundial y en el Perú en particular. Para finalizar el capítulo, se definen las variables de observación del estudio sobre el personal branding, las mismas que permiten realizar el recojo y análisis de los datos necesarios para la presente investigación.

En el cuarto capítulo se explica y detalla el diseño metodológico que seguirá la investigación. Para ello se establece el enfoque, alcance, tipo de diseño, herramientas para la recolección de información, unidades de análisis y observación, los criterios de la selección para la muestra y, por último, la codificación cualitativa que se seguirá para analizar la información.

Luego, en el quinto capítulo, se presentan los hallazgos y resultados de la investigación. En ese sentido, primero se presentaron los hallazgos a partir del análisis de la información declarada por la muestra de 100 jóvenes ejecutivos en sus perfiles de LinkedIn; y, posteriormente, se presentan los hallazgos a partir de las entrevistas realizadas a un grupo de 15 personas seleccionadas de la muestra de LinkedIn.

Finalmente, se presentan las conclusiones que incluyen las respuestas a las preguntas de la investigación que dan origen al presente estudio.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo exponer el planteamiento de la investigación y los alcances de la misma. Primero, se define el problema de investigación, para posteriormente presentar las preguntas y objetivos de investigación. El capítulo incluye una sección con las definiciones de los conceptos más importantes y de uso frecuente en el estudio, finalmente expone la justificación y limitaciones del mismo.

1. Antecedentes

En la actualidad, las organizaciones necesitan líderes visionarios que generen valor agregado e impacten de manera positiva, a través de sus decisiones, a los resultados de la organización, generando de esa manera, un entorno competitivo y desafiante donde los mejores son aquellos que cuentan con los talentos y habilidades que los distinguen de los demás. En este sentido, la competencia laboral se vuelve más retadora y los empleadores, más exigentes en el proceso de selección; por tanto, los candidatos adoptan estrategias que les permiten destacar; es ahí donde el personal branding aparece como una herramienta que contribuye a “conseguir, identificar y comunicar aquello que te hace valioso, útil y fiable para que te perciban como la persona o profesional con quien merece la pena trabajar o estar” (Pérez citado en Carrillo, 2015, p. 136).

Cabe resaltar que, para efectos de la investigación, los términos personal branding y marca personal tienen significados diferentes; en donde, “el primero es el proceso de definición, desarrollo y mantenimiento de un posicionamiento. El segundo es el resultado de ese proceso” (Pérez, 2011, p. 37). Es por ello que el término personal branding puede ser entendido como la gestión de la marca personal; en ese sentido, de ahora en adelante, se empleará indistintamente ambos términos en este estudio.

2. Identificación del Problema de investigación

Día a día, en diferentes partes del mundo, profesionales de primer nivel compiten por la obtención de puestos ejecutivos para poder revolucionar las organizaciones en las que se encuentran y así llevarlas hacia el éxito. Estudios universitarios, maestrías, doctorados y experiencia laboral son algunas de las características comunes que deben poseer los aspirantes a estos puestos; además de la necesidad de contar con habilidades y competencias requeridas para asumir el liderazgo de un cargo ejecutivo.

En ese sentido, estos profesionales han utilizado una serie de estrategias que los han llevado hacia donde se encuentran actualmente a nivel profesional; ello nos lleva a querer conocer cuáles han sido las estrategias aplicadas y, lo más importante, conocer si ellas guardan relación

con los elementos que nos brinda el personal branding el cual será visto como una herramienta de gestión sobre la cual nos apoyaremos para el análisis de la investigación.

Con respecto al sujeto de estudio, este se compone de un grupo de profesionales hombres y mujeres de 28 a 43 años, ya que se considera que es el rango etario en el cual ellos alcanzan puestos ejecutivos en las empresas en las cuales trabajan. Para ello, nos apoyamos en investigaciones realizadas, como la de IPSOS (2013), en su análisis del “Profesional Exitoso”, en donde la muestra de su investigación se basa en hombres y mujeres gerentes, sub gerentes, vice presidentes y directores menores a 46 años, quienes en promedio alcanzan estos puestos entre las edades de 37 a 40 años, y se caracterizan por contar con estudios de posgrado, y cuentan con excelentes habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, entre otros, los cuales han influido en que se consideren profesionales exitosos. Además, el 88% pertenece a alguna red social, dentro del cual el 75% maneja LinkedIn, una red social profesional. Del mismo modo, los gerentes jóvenes, aquellos que tenían 30 años como máximo, cuentan con habilidades valiosas que los hacen destacarse en el mercado laboral, ya que son receptivos a la retroalimentación, buscan la mejora continua, se enfocan en resultados y cuentan con objetivos más ambiciosos, lo cual genera un gran aporte a las organizaciones donde se encuentran (Folkman. s.f. citado en “¿Gerentes jóvenes o mayores? Sepan quienes se desempeñan mejor”, 2016).

Por otro lado, el sector sobre el cual se centra nuestro análisis es el sector retail o también llamado comercio minorista, ya que se conoce como uno de los sectores más dinámicos en el Perú y atractivos para trabajar para los jóvenes ejecutivos peruanos. En un ranking internacional del año 2016 sobre los países más atractivos para invertir en el sector retail, Perú se ubicó en el puesto nueve a nivel mundial y primero de América Latina, situación que ha generado la expansión del sector y la demanda de profesionales calificados (“Perú lidera desarrollo de sector retail en América Latina”, 2016).

3. Pregunta y objetivos de la investigación

3.1. Preguntas de investigación

A raíz de la problemática planteada anteriormente, han surgido determinadas interrogantes sobre el tema del personal branding y su relación con el desarrollo personal de los jóvenes ejecutivos, las cuales nos llevan a formular las preguntas y objetivos principales de la presente investigación que se detallan a continuación:

3.1.1. Pregunta General:

¿En qué medida los jóvenes ejecutivos entre 28 a 43 años del sector retail de Lima Metropolitana hacen uso adecuado de los elementos propuestos por el personal branding?

Preguntas Específicas:

- 1) ¿Cuáles son las principales características del perfil de los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail en Lima Metropolitana?
- 2) ¿Cuáles son los factores que los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail en Lima Metropolitana perciben como de mayor influencia en el desarrollo de su carrera?
- 3) ¿Cuáles son las principales diferencias entre las estrategias desplegadas por los ejecutivos hombres y las ejecutivas mujeres?
- 4) ¿De qué manera perciben los jóvenes ejecutivos el personal branding y sus elementos como parte de sus estrategias para el desarrollo de su carrera ejecutiva?

3.2. Objetivos específicos

Respecto a los objetivos específicos, estos son los siguientes:

3.2.1. Objetivo General:

Describir y analizar los elementos del personal branding que son utilizados por los jóvenes ejecutivos de 28 a 43 años en el sector retail como parte de sus estrategias de desarrollo de carrera profesional.

3.2.2. Objetivos Específicos:

- 1) Describir las principales características del perfil de los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail de Lima Metropolitana
- 2) Explorar e identificar los factores que los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail de Lima Metropolitana declaran que tuvieron mayor influencia en el desarrollo de su carrera.
- 3) Identificar las principales diferencias entre las estrategias desplegadas por los ejecutivos hombres y las ejecutivas mujeres
- 4) Analizar la percepción que los jóvenes ejecutivos de la muestra tienen sobre los elementos del personal branding como parte de sus estrategias para el desarrollo de su carrera ejecutiva

4. Definiciones de conceptos de estudio

Para el desarrollo de la presente investigación, se han definido los siguientes conceptos, los cuales se emplearán a partir de ahora y serán útiles para comprender el desarrollo de la misma. El primero de ellos es personal branding, el cual se define como una idea poderosa y clara que viene a la mente de las demás personas al momento de pensar en nosotros; es decir, se considera la huella que se ha dejado en la mente de los demás. (Pérez, 2011). Como se mencionó

anteriormente, el término personal branding puede ser entendido como la gestión de la marca personal, por lo cual es importante señalar que se empleará el término tanto en inglés, personal branding, como en español, “gestión de la marca personal”, a lo largo del presente estudio.

Por otro lado, el concepto de estrategia se relaciona a la “serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado” (Oxford, 2018); en ese sentido, al relacionarlo con la carrera, es posible definir como estrategia de carrera a aquellas acciones que los profesionales realizan y los recursos que utilizan para alcanzar la meta de desarrollar su carrera profesional.

Asimismo, cuando se hace referencia a las habilidades blandas, estas se entienden como aquellas que “están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional (Universidad ESAN, 2015).

Del mismo modo, es importante mencionar un concepto empleado a lo largo de la investigación el cual es el de la habilidad, que hace referencia a la capacidad, talento o destreza para realizar una acción de manera adecuada (Schmidt, 2006, p. 2).

Adicionalmente, se tiene el concepto de competencias, que se puede definir como “la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica” (Universidad ESAN, 2016).

Por último, en el presente estudio se hace referencia al sector retail, como “un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes o shoppers” (Perú retail, 2017).

5. Justificación

La presente investigación tiene relevancia debido a que se trata de investigar si los elementos que recoge el personal branding del área de Marketing contribuyen en el desarrollo no solo personal sino profesional de los ejecutivos. En este sentido, se busca observar crítica y analíticamente una perspectiva que aún no ha sido estudiada respecto al tema del personal branding ya que se busca analizar si existe relación alguna entre las acciones que han realizado tanto hombres y mujeres ejecutivos en el desarrollo de su carrera con los elementos que emplea el personal branding para potenciar a las personas.

Asimismo, la investigación tiene relevancia práctica al servir como instrumento a los principales beneficiarios, que serán hombres y mujeres ejecutivos, quienes ocupan estos puestos en la actualidad y a aquellas personas que aspiran llegar a ellos ya que podrán conocer e identificar los factores y estrategias que permitieron el desarrollo profesional del sujeto de estudio y si los elementos del personal branding coinciden con dichas estrategias; ello, para que sirva de guía y

pueda contribuir a mejorar las oportunidades de desarrollo laboral para la siguiente generación de jóvenes ejecutivos peruanos.

6. Alcances y Limitaciones

La presente investigación tiene como alcance observar críticamente de qué manera los elementos del personal branding son utilizados por los por los jóvenes ejecutivos en el Perú, particularmente en Lima Metropolitana, para el desarrollo de su carrera profesional; para ello se trabaja a partir del análisis de una base construida a partir de 100 perfiles de LinkedIn y entrevistas realizadas a 15 profesionales extraídas de dicha base. Se trabaja con registros de la red LinkedIn ya que se considera a esta la red profesional más grande y reconocida a nivel mundial. Adicionalmente, es importante señalar que se buscó perfiles de profesionales cuyas edades se encuentren dentro del rango etario planteado al comienzo de la investigación puesto que se partió de los supuestos que los profesionales que corresponden a dicho rango ya han culminado su carrera universitaria, cuentan con experiencia laboral y además, ya han podido acceder a un curso de especialización; características que son explicadas a mayor detalle en el siguiente capítulo. Finalmente, con respecto a las limitaciones del estudio, estas están referidas a la capacidad de acceder a información de LinkedIn de los profesionales registrados en ellos dados los recursos disponibles para la realización de la presente tesis.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En el presente capítulo, se realiza el análisis del contexto en el cual se encuentran los ejecutivos en el Perú y en el mundo con respecto a las oportunidades laborales de las empresas hoy en día, ello con el fin de observar el comportamiento de este grupo etario al momento de enfrentar al mercado laboral que, en la actualidad, se ha vuelto mucho más competitivo.

1. Los jóvenes ejecutivos y la perspectiva global

La búsqueda de oportunidades laborales se ha convertido en una dura competencia entre los ejecutivos a nivel mundial; hoy en día, los profesionales cuentan con mayor preparación académica y están en la búsqueda constante de la expansión de sus conocimientos para potenciar su desarrollo y generar nuevas oportunidades de crecimiento. Mientras que antes los ejecutivos solo se dedicaban a realizar tareas metódicas; en la actualidad, un ejecutivo debe estar preparado para los retos a los cuales se enfrentan las organizaciones.

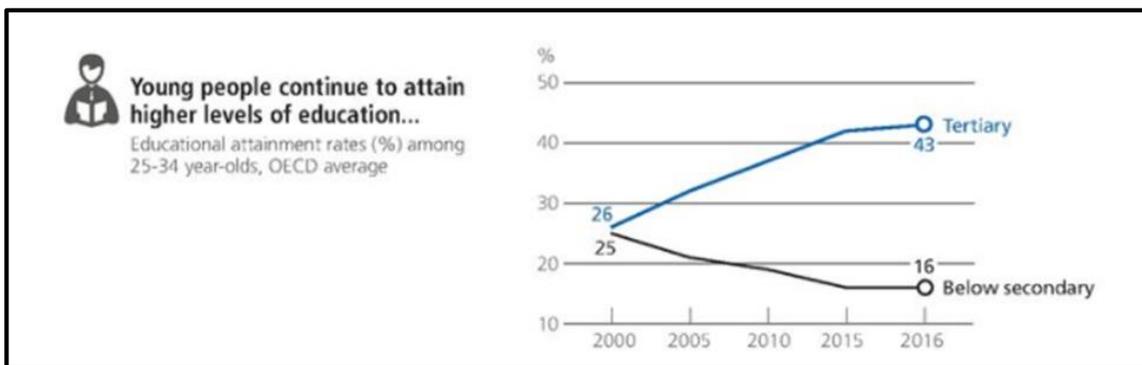
Hoy en día, los profesionales atraviesan una serie de etapas desde que ingresan en el mercado laboral hasta que llegan a su nivel más alto dentro de la esfera organizacional, etapas que conforman el comúnmente denominado ciclo laboral. En ese sentido, Randstad, empresa líder en temas de recursos humanos en España, señala que la vida laboral de una persona que trabaja se divide en tres fases: la primera de ellas es la fase de la promesa (18-30 años), en la cual la persona se forma tanto personal como profesionalmente y puede ser el punto de partida hacia donde se desea enfocar la carrera laboral; la segunda fase es la del ímpetu (30 – 50 años), en donde las personas se caracterizan por tener mayor experiencia laboral y formación avanzada por lo que la persona busca ascender a puestos de mayor jerarquía. Por último, se plantea la fase de la cosecha (50-70 años), en la cual la persona llega a la cumbre de su carrera y se siente realizada por los logros obtenidos de los objetivos planteados en fases anteriores (2014).

Lo mencionado anteriormente, se complementa con lo dicho por Mauricio Peñaloza, socio de Human Capital de Ernst & Young (EY), quien, en relación a las etapas profesionales, señala que hay cuatro fases que se desarrolla en la vida laboral. La primera es la fase de entrenamiento la cual tiene una duración aproximada de 5 años en donde la persona opta por estudiar algún posgrado o estudio complementario. La segunda fase es la de consolidación, la cual se da entre los 35 y los 45 años; la tercera fase, la “mantención”, en la cual la persona cuenta con amplia experiencia y se llega a una posición de mando jerárquico alto y; por último, “hay una cuarta etapa, una nueva, que es la de gente con una gran experiencia y excelentes redes de contacto que se pueden reubicar dentro de las empresas, quizás con jornadas más cortas, y que pueden

hacer un muy buen aporte a la organización por sus conocimientos, autonomía, asertividad y mesura en los análisis” (Peñaloza citado en English 2014, p. 20).

En este sentido, por lo expuesto anteriormente, se observa que las personas optan por mejorar su nivel educativo. Por ejemplo, de acuerdo con los datos recogidos, a escala mundial, el nivel de educación ha ido mejorando y es que años atrás “la mayoría de los adultos jóvenes había alcanzado la educación secundaria superior como el nivel educativo más alto, hoy la mayor proporción de personas entre 25 y 34 años tiene un título terciario” (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2017, p. 23) tal como se puede apreciar en la imagen.

Figura 1: Nivel de educación de los jóvenes a nivel mundial



Adaptado de: OECD (2017).

Es así que, hoy en día, las personas que se encuentran entre los 25 y 34 años buscan tener un nivel de educación superior de calidad. Cabe mencionar que “la educación terciaria se refiere a cualquier tipo de educación que se realice más allá del nivel de secundaria. Esto incluye diplomas, certificados de pregrado y posgrado, y títulos de asociado, licenciatura, maestría y doctorado” (Learn.org, s.f.).

Del mismo modo, aquellas personas que decidieron optar por obtener un nivel superior de educación encontraron importantes beneficios que mejoraron su calidad de vida; por ejemplo, de acuerdo con los estudios de la OECD, las personas que tienen un título terciario tienden a ser más empleables de aquellas que no lo tienen, asimismo, generan 56% más de ingresos y; por último, tienden a sufrir menos de depresión (2017).

Figura 2: Educación de nivel superior



Adaptado de: OECD (2017).

Por otro lado, para complementar lo señalado por la OECD, se registra también que la tasa bruta de matrícula a nivel mundial paso de 13 millones de estudiantes en el año 1960 a 198 millones en el año 2013 (UNESCO citado en López 2016, p. 16). En ese sentido, la situación a nivel mundial ha cambiado, pues la cantidad de personas que cuentan con estudios superiores se ha incrementado con respecto a años anteriores y, dado el panorama actual, es probable que continúe ese patrón de crecimiento en el futuro, ya que el impacto que genera el contar con estudios superiores es positivo y los jóvenes hoy en día lo están notando.

No obstante, a medida que los jóvenes profesionales elevan su nivel de estudios, hay una mayor cantidad de egresados de universidades e institutos superiores, lo cual ha dado pie al aumento a la “paradoja de talento”. Tal como se declara en ABC Economía, “al menos 18 de las 30 principales economías del mundo presentan un desajuste severo entre talento y empleo [...]” (Dorronsoro, 2013). Es así que se observa una problemática entre “la falta de cualificación y, por ende, de correlación entre lo que se estudia en las universidades y de lo que demanda el mercado” (Dorronsoro, 2013). En este sentido, el mercado laboral se ha vuelto aún más competitivo y exigente, por lo que haber egresado de una universidad no se considera suficiente para lograr el desarrollo profesional; ello genera que los ejecutivos opten por buscar nuevas estrategias para potenciar su carrera, con el objetivo de diferenciarse y destacarse de los demás.

En ese sentido, tal como lo señala Peter Drucker, la imagen del ejecutivo ha cambiado, ahora ellos tienen que asumir una responsabilidad individual y gestionar su propia carrera profesional (1999). Asimismo, hace énfasis en que las personas no están lo suficientemente preparadas para asumir nuevos puestos de trabajos por lo que el reto consiste en prepararse aún más (Drucker, 1999).

Por último, la población entre hombres y mujeres ejecutivos ha ido variando. A manera de ilustración, se revisaron datos globales de un informe realizado por Grant Thornton (2015),

principalmente sobre las mujeres ejecutivas, el cual menciona que el 22% de los cargos directivos se encuentran ocupados por mujeres, a comparación del 32% de las empresas que no tienen ninguna mujer en la dirección de empresas. Así mismo, los cinco primeros países que tienen altos cargos directivos ocupados por mujeres son: Rusia (40%), Georgia (38%), Polonia (37%), Letonia (36%) y Estonia (35%); y los cinco últimos son Argentina (16%), Brasil (15%), India (15%), Alemania (14%) y Japón (8%) (Grant Thornton, 2015).

Como es posible notar, el desarrollo de la carrera ejecutiva tanto en hombres y mujeres ha cambiado, si bien es cierto, una gran mayoría de puestos ejecutivos son ocupados por hombres, en la actualidad, las mujeres ejecutivas están escalando a cargos con mayor jerarquía por lo que la oferta de profesionales en el mercado laboral se incrementa y se hace aún más competitiva; es así que el personal branding aparece como una herramienta complementaria para los ejecutivos en el desarrollo de su carrera profesional.

2. Jóvenes ejecutivos y carrera profesional en el Perú

En el Perú, se considera a los trabajadores como “la fuerza activa de la producción económica (Población Económicamente Activa - PEA). Si bien en el Perú se ha legislado la incorporación al trabajo de adolescentes (14 a 17 años) y pueden permanecer activos los mayores de 65 años en actividades de trabajo. la PEA formal es de 18 a 65 años, edades que serán los límites de este período” (Mansilla, 2000, p. 111). En este sentido, los trabajadores peruanos también enfrentan las etapas del ciclo laboral; sin embargo, estas están definidas de una manera particular; es así que Mansilla muestra diferentes etapas de un trabajador peruano; la primera etapa es la juventud (18-24 años), en donde los jóvenes ya cuentan con estudios culminados, además de contar con alguna experiencia laboral; la segunda es la adultez, la cual se subdivide en tres partes; la primera de ellas es la adultez primaria (25-39 años) en donde las personas ya cuentan con mayor experiencia laboral y tienen una familia a cargo; la segunda es adultez intermedia (40-49 años), en esta etapa las personas enfrentan cambios a nivel físico que los consideran negativos ya que se “sienten” desplazados en el mercado laboral dado que actualmente las organizaciones buscan personas más jóvenes para ocupar los diferentes puestos que se encuentran en ella; y por último, la etapa de la adultez tardía (50-64 años), en este punto, las personas ya piensan en dejar de laborar para posteriormente jubilarse (2000, p. 111-112).

Asimismo, la situación actual en el Perú, en relación a la oferta y la demanda de empleo, se refleja en el desequilibrio que existe entre ambos, y es que tal como menciona Juan Lizárraga, especialista de Manpower, “los mercados, empresas y consumidores se han sofisticado. La demanda interna de talento que tienen las empresas se ha optimizado mucho, mas no así la

capacidad de la oferta. Esto se acentúa en nuestro país, donde ya de por sí la educación no es óptima” (Huaruco, 2015).

Ello indica que, en la actualidad, así como ocurre a nivel mundial, se cuenta con un mayor número de egresados de diversas carreras; sin embargo, pese a que son personas con un nivel de estudios superior, ello no garantiza que sean competitivos para convertirse en aquello que las empresas buscan ni para hacer frente a la competencia existente entre ellos mismos.

En este sentido, hoy en día, las organizaciones demandan profesionales que cuenten con determinadas características que los haga competitivos. La primera de ellas, es la especialización, ya que las personas deberían de centrar su carrera en un área determinada para poder ser expertos en ella; la segunda, contar con un idioma, puesto que consideran que las personas que no tienen un idioma adicional se encuentran más limitadas en determinadas funciones de aquellos que sí tienen; la tercera característica es contar con soft skills, ya que, las habilidades duras no son suficientes para destacar en el campo laboral y; por último, capacidad de gestión, esta última característica se considera importante especialmente para mandos medios o puestos de jefatura (Huaruco, 2015).

Las características mencionadas anteriormente son importantes ya que, para el presente trabajo de investigación, se busca observar si los ejecutivos en la actualidad cuentan con estas y otras características; asimismo, conocer si emplean determinadas estrategias en el mercado laboral en el cual compiten y si estas guardan relación con lo establecido por el personal branding, lo cual se explicará en los próximos capítulos. Finalmente, los ejecutivos que se seleccionaron fueron aquellos que se encontraban en la etapa de formación de su vida; es decir, aquellos que culminaron su carrera profesional, cuentan con experiencia laboral y ya optan por seguir estudios complementarios tales como maestrías o postgrados; en este sentido, es importante mencionar que, al iniciar el estudio, se escogió ejecutivos cuyas edades estaban comprendidas entre los 30 y los 40 años, dado que cumplen con las características descritas en el párrafo anterior. Sin embargo, luego de realizar las entrevistas, se encontró que los ejecutivos empezaban a emplear estrategias a partir de los 28 años e incluso hasta los 43 años, por lo que se amplió un poco más el margen de la muestra lográndose abarcar, finalmente, un rango de 15 años.

CAPÍTULO 3: MARCO DE REFERENCIA

El objetivo de este capítulo es desarrollar el origen y la definición del personal branding. Posterior a ello, se explica los principales elementos del personal branding considerados por diferentes autores; para luego ahondar en el tema de LinkedIn como red que impacta en el mundo laboral, viendo sus orígenes y su importancia en el mundo y el Perú. Por último, se definirán las variables de observación, es decir, los elementos del personal branding a tomar en cuenta en la presente investigación.

1. El personal branding y su impacto en el mundo laboral

1.1. Origen y definición del personal branding

El término personal branding realiza su aparición a fines del siglo XX en Estados Unidos por el experto en marketing, Tom Peters, quien presenta el término en el artículo “The brand called you” en la revista Fast Company (Sixto-García, 2016). En dicho artículo, Tom Peters afirma que, para estar en el negocio de hoy, el trabajo más importante es ser vendedor principal de la marca “YO S.A”, es decir, ser vendedor de nuestra propia marca. Haciendo mención que cada quien tiene la oportunidad de aprender, construir sus habilidades y que podrán ser una marca digna de observación, así como las marcas empresariales lo son hoy en día y que actualmente todo es renombrado por tener una marca conocida (Peters, 1997).

Con esta primera aproximación, Peters señala que la realidad a la cual se estaban enfrentando las personas en el mercado laboral requería de una estrategia de marca para mejorar la empleabilidad de los mismos. Esta idea se refuerza con lo señalado por otros expertos que empezaron a impulsar el tema acerca del personal branding, tal es el caso del filósofo en administración, Peter Drucker (1999), quien en el capítulo “Managing oneself” de su libro “Management Challenge for 21th century” afirma que “la fuerza de trabajo enfrenta demandas nuevas, esto lleva a que se empiecen a preguntar aspectos como: quiénes son, cuáles son sus fortalezas, cómo hace su trabajo, dónde pertenece y cuál es su contribución” (Drucker, 1999, p. 164).

Del mismo modo, “Philip Kotler, junto a Rein, Hamlin y Stoller, fueron los primeros en teorizar la llamada *industria de la visibilidad* en la obra *High Visibility. Transforming Your Personal and Professional Brand*” (Sixto-García, 2016, p. 103). Por lo que, es posible observar que el concepto del personal branding ha sido desarrollado por diversos autores.

Por tanto, luego de abordar los orígenes del personal branding, es pertinente resaltar qué significa este término. Para ello, se debe entender qué es una marca; de acuerdo con el Diccionario

de la Real Academia Española, “es actuar sobre alguien o algo imponiéndole carácter o dejándole huella moral” (s.f. citado en Pérez & Marcos, 2007, p. 99).

Es así que Pérez y Marcos (2007) afirman que al igual que con la marca de productos o empresas, la marca personal debe ser recordada para convertirse en la opción preferente y, por ende, la opción a elegir.

Lo expuesto anteriormente aborda el concepto de marca desde la perspectiva del marketing, específicamente del *brand equity*, y es que este último se define como “el valor inherente de una marca reconocida, partiendo del hecho de que los consumidores perciben en ella determinadas características que la hacen notoria o superior a las demás” (Universidad ESAN, 2016); esta idea asociada al tema de empleabilidad y desenvolvimiento en el mercado laboral da como resultado el personal branding o la gestión de la marca personal.

En ese sentido, uno de los pioneros sobre el personal branding y posicionamiento profesional en España, Andrés Pérez Ortega (2011), asegura que el personal branding pretende conseguir identificar y comunicar aquello que te hace valioso, útil y fiable para que te perciban como la persona o profesional con quien merece la pena trabajar o estar. Del mismo modo, señala que es una idea poderosa y clara que viene a la mente de las demás personas al momento de pensar en nosotros; es decir, se considera la huella que se ha dejado en la mente de los demás. Por último, es una forma de mostrar cómo gestionas y comunicas tus valores, creencias, habilidades, talento y cómo eres percibido (2011).

Adicionalmente, a lo mencionado por Pérez, Hubert Rampersad complementa la idea haciendo énfasis a que actualmente tener un fuerte personal branding es un importante activo, pues ha venido incrementándose como una herramienta importante y que este es la síntesis de todas las expectativas, imágenes y percepciones que se crea en la mente de los demás al momento de ver o escuchar el nombre de uno mismo (2008 citado en Machaz y Shokoofh, 2016).

Por lo tanto, el personal branding, siendo un concepto derivado del brand equity, sigue los mismos pasos de recordación y posicionamiento de una marca para generar un impacto en los demás, por lo que su importancia radica en cómo las personas gestionan su marca y logran posicionarse en el mercado laboral.

1.2. Principales elementos del personal branding

Para poder dejar huella y posicionarse en la mente de las personas, el personal branding plantea determinados elementos que permiten construir una marca, los cuales se explicarán a continuación.

Diversos autores, a medida que han ido explorando y desarrollando el tema, han propuesto ciertos elementos que, desde el punto de vista de cada uno de ellos, contribuye a la construcción de una marca personal. Es así que, Peter Montoya y Hubert Rampersad (2009), expertos en marca personal y corporativa, “comparten una serie de criterios para la edificación del branding personal cuyos elementos forjan pilares robustos en la construcción de las condiciones personales para el mundo actual global” (citado en Carrillo 2015, p. 140). Para dichos autores son 11 los elementos que resultan importantes para la construcción de marca: Autenticidad, Integridad, Consecuencia, Especialización, Autoridad, Distintividad, Pertinente, Visibilidad, Persistencia, Buena voluntad y Rendimiento. Sin embargo, para uno de los autores, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

Menciona Rampersad (2009) que previo a definir y consolidar una marca personal auténtica, como primer eslabón de la cadena, es primordial partir de un sueño, una visión clara, a través de un propósito de vida, valores, roles vitales y de lo que se pretende realizar a largo plazo (citado en Carrillo, 2015, p. 141).

Por otro lado, otros autores como McNally y Speak (2003), proponen un modelo en donde enfatizan la importancia de las relaciones para el éxito profesional. Dicho modelo parte de realizar un análisis interno, para identificar el perfil del profesional, y un análisis externo, para conocer las circunstancias y el entorno dentro del cual se encuentra el profesional; seguido de una tercera fase donde se introducen 3 dimensiones importantes que permiten construir una marca personal. Estas dimensiones hacen referencia a las competencias, los estándares y el estilo, en donde las competencias engloban las capacidades que tiene la persona para satisfacer las necesidades de los demás; los estándares, los cuales son los niveles de rendimiento que va aportar; es decir los resultados que aporta a la organización; y por último, el estilo, que es la manera de comunicarse y relacionarse de la persona. Finalmente, se considera como cuarta fase la realización de un plan de acción de marca personal en donde debe estar precisado la búsqueda de diferenciación y la autenticidad (citado en Del Toro, 2015).

Un último modelo que resulta también importante mencionar es el propuesto por Pérez, modelo denominado como ADN (análisis, diferenciación y notoriedad) debido a que el autor considera que el personal branding se divide en tres fases; por un lado, el análisis, el cual consta de una autoevaluación en donde la persona identifica sus principales atributos, aquellos que permiten que sea auténtica; por otro lado, la diferenciación, cuya importancia radica en tomar aquello que se identificó en la primera fase y rescatar lo más resaltante y el cual permite lograr diferenciar a la persona; por último, la notoriedad, con la cual se busca que se genere la visibilidad de lo que se ha creado en las fases previas (Pérez 2012 citado en Del Toro, 2015).

A partir de los modelos propuestos recogidos del personal branding en los párrafos anteriores, se ha planteado una lista de los principales elementos que permiten la construcción de una marca personal (Ver Tabla 1), ello nos permitirá, más adelante, realizar la construcción de la tabla de variables determinantes para la presente investigación.

Tabla 1: Elementos para la construcción del personal branding

Autores	Dimensión	Definición	Elementos
Mc Nally y Speak	Competencias	Reúne las capacidades de la persona para satisfacer a los demás	Habilidades
	Estándares	Niveles de rendimiento que la persona aporta	Rendimiento
	Estilo	Referencia a la manera de comunicarse y relacionarse de la persona	Comunicación Relacionamiento
Pérez Ortega	Autenticidad	Fase en donde se trata de descubrir aquello que define a la persona	Conocimiento Habilidades
	Diferenciación	Fase donde se busca algún atributo que permita lograr una diferenciación	Valores Creencias
	Notoriedad	Logran hacer visible lo que se ha determinado como aquello que hace única a la persona	Imagen Comunicación
Carrillo	Autenticidad	Debe de reflejar la verdadera personalidad de la persona	Personalidad
	Integridad	La persona debe ser fiel a sus principios	Principios
	Consecuencia	Se debe ser consecuente con su comportamiento	Comportamiento
	Especialización	Enfocarse en un talento en especial	Habilidades
	Autoridad	La figura de una autoridad te permite ser reconocido como líder	Carácter Estilo de Liderazgo
	Distintividad	Diferenciar tu marca personal	Diferenciación
	Pertinente	Lo que proyectas debe conectar con lo que los demás perciben	Comunicación
	Visibilidad	Hacer visible la marca propia hasta que sea recordada por los demás	Notoriedad Imagen
	Persistencia	Lo que proyectas debe conectar con lo que los demás perciben	Constancia
	Buena Voluntad	La marca debe ser asociado a un valor positivo	Valor de marca
Rendimiento	Rendir y mejorar constantemente para mejorar el impacto de la marca	Resultados Aporte	

Adaptado de Mc Nally & Speak (2003), Pérez Ortega (2012 citado en Del Toro 2015) y Carrillo (2015).

2. Redes que impactan en el mundo laboral: LinkedIn

Otro componente importante es explicar cómo la red profesional LinkedIn se ha convertido, en la actualidad, en una herramienta importante para los jóvenes ejecutivos y la manera en la cual resulta valiosa en el empleo del personal branding, ya que es usada como medio para visibilizar y comunicar quiénes son ante los demás.

2.1. Orígenes

LinkedIn es la red profesional más grande del mundo con 500 millones de usuarios en 200 países y territorios de todo el mundo, siendo co-fundada por Reid Hoffman en su salón en el año 2002; sin embargo, recién el 5 de mayo del 2003 fue lanzada oficialmente (LinkedIn, 2018).

Reid Hoffman, egresado de la universidad de Stanford, y los co-fundadores Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly y Konstantin Guericke, empezaron las operaciones de LinkedIn invitando aproximadamente a un poco más de 300 personas para que se unan a la red, culminando el año con 81 000 miembros (O'Dell, 2011). Dicha red, inició con la inversión de Sequoia Capital, la cual realizó una inversión de 4.7 millones de dólares (LinkedIn, 2013). En los años posteriores, diversas empresas siguieron invirtiendo en la plataforma virtual tales como Greylock, Bessemer y European Founders, entre otros, siendo finalmente vendida a Microsoft en el año 2016 por la suma de 26.200 millones de dólares bajo una serie de acuerdos de compra (“Microsoft compra LinkedIn por 26.200 millones de dólares”, 2016).

Luego de transcurrido un periodo de tiempo posterior a su lanzamiento, en el año 2010, LinkedIn ingresó en el puesto 10 al ranking de los más rentables startups contando hasta ese momento con más de 70, 000,000 miembros (O'Dell, 2011).

2.2. LinkedIn en el mundo y Perú

LinkedIn, siendo la red profesional más grande y reconocida a nivel mundial, se considera a sí misma como una “empresa pública y cuenta con un modelo de negocio diversificado e ingresos provenientes de suscripciones de usuarios, publicidad y soluciones para selección de personal” (LinkedIn, 2018). Dicha plataforma “permite a los usuarios crear un perfil basado en sus logros profesionales y permite también conectarse con otros contactos que estén dentro o fuera de su red de contactos profesionales” (Papacharissi, 2009, p. 200).

En ese sentido, esta red profesional, año tras año, ha ido incrementando su número de miembros, desde profesionales hasta empresas, por lo que es resaltante el constante crecimiento de dicha plataforma. Por ejemplo, de acuerdo con el portal Statista, para el año 2016, gran parte de usuarios registrados se encontraba en Europa, Oriente medio y África, o conocida por sus siglas en ingles EMEA, seguido de Europa que registraba 104 millones de perfiles, por último, la tercera región con mayor número de usuarios era Asia y Pacífico, con 92 millones de usuarios. Para el siguiente año, se contaba aproximadamente con 500 millones de usuarios registrados en 200 países, asimismo se registra que esta red representa más de diez millones de trabajos activos, brinda acceso a más de nueve millones de compañías y, se publican aproximadamente 100.000 artículos cada semana (“LinkedIn supera los 500 millones de usuarios”, 2017).

Con respecto a las estadísticas sobre el uso de LinkedIn en el Perú, el estudio de Futuro Labs “peruanos en LinkedIn 2014” reveló que la penetración de esta red social profesional en el año 2014 fue del 5.9% dentro del país, contando así con un total de 1’790,905 usuarios registrados, lo cual representó un crecimiento de 47% respecto al año 2013, donde se tuvo 1’219,472 usuarios. Es así, que, de la cantidad total de usuarios peruanos registrados en LinkedIn en el 2014, se encontró que los hombres representaron el 59% con una cifra aproximada de 1’048,259 perfiles; y las mujeres representaron el 41% con una cifra de 742,646 perfiles (2014).

Figura 3: Demografía de LinkedIn en Latinoamérica

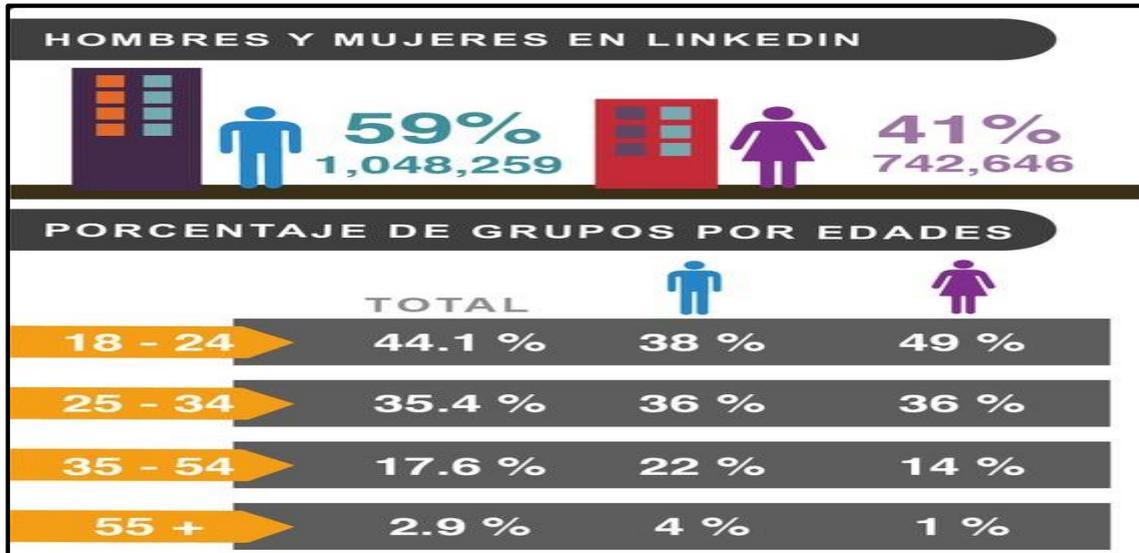


Adaptado de: Futuro Labs (2014).

Por otro lado, el estudio analizó cuatro rangos de edades del total de usuarios registrados en LinkedIn, los cuales fueron los siguientes: usuarios de 18 a 24 años, usuarios de 25 a 34 años, usuarios de 35 a 54 años y usuarios de 55 años a más. Es así que se pudo observar que el grupo de jóvenes de 18 a 24 años representó el mayor porcentaje de perfiles de la red con un 44.1% del total de usuarios; es decir aproximadamente 789,789 personas, de las cuales los hombres contaron con una participación de 38% del total de hombres en LinkedIn; es decir 398,338 personas y las mujeres contaron con una participación de 49% del total de mujeres en LinkedIn; es decir 363,896 personas. Asimismo, el segundo grupo representativo fue el de los usuarios de 25 a 34 años, pues tuvo el 34.4% de participación del total de usuarios registrados en LinkedIn en el Perú en ese año; es decir 633,980 personas. De este grupo, el estudio afirmó que los hombres representaron el 36% del total de usuarios hombres en LinkedIn; es decir 377,373 personas, al igual que las mujeres,

quienes también representaron el 36% del total de usuarios mujeres en LinkedIn (Futuro Labs, 2014).

Figura 4: Hombres y Mujeres en LinkedIn en el Perú



Adaptado de: Futuro Labs (2014).

Por último, el estudio de Futuro Labs “peruanos en LinkedIn 2014”, también mostró que los tres sectores principales donde se encontró la mayor cantidad de usuarios fueron los siguientes: Sector manufactura con 127,554 perfiles, Sector educativo con 112,212 perfiles y Sector finanzas con 92,842 perfiles (2014).

Figura 5: Usuarios de LinkedIn por sector en el Perú



Adaptado de: Futuro Labs (2014).

2.3. Relación LinkedIn y personal branding

En la actualidad, las redes sociales y profesionales han logrado establecerse como parte del día a día de las personas, quienes las emplean de diversas maneras, algunas veces llegando a confundir el verdadero propósito de cada red, es por ello que es importante reconocer la diferencia entre las redes sociales y las profesionales, tal como se explica en el siguiente párrafo:

Las redes profesionales son un tipo de medio social que pone su enfoque en la relación e interacción entre el aspecto comercial y el profesional. El trato es más formal y la finalidad es puramente profesional donde expertos de diversos ámbitos, sectores y países establecen relaciones de carácter comercial. Mientras que, por otro lado, en las redes sociales, el trato es más informal y las relaciones se fundamentan básicamente en el aspecto social (Acosta Community Manager 2015 citado en Sánchez, s.f., p. 7).

En ese sentido, en el mundo laboral, se necesitaba una red en donde los profesionales pudieran establecer contacto e interactuar compartiendo información relevante para cada uno de ellos. A consecuencia de ello, nace LinkedIn con el fin de convertirse en la red profesional más importante y preferida por los profesionales. No obstante, mientras que LinkedIn iba creciendo como red profesional, también empezó a ganar un espacio importante en temas de personal branding. Tal como lo menciona Aguado, LinkedIn fue evolucionando desde que fue lanzada en el 2002 como red de contactos profesionales llegando a convertirse en un espacio de relacionamiento estratégico y gestión de marca (2014 citado en Aguado, 2015).

Y es que el personal branding no solo se limita a actuar fuera de los medios digitales, sino también dentro de ellos, ya que aquello que la persona dice ser debe estar acorde a lo que exprese en las redes. Por tal motivo, la siguiente información resulta importante para entender hasta dónde es el alcance del personal branding, tal como lo menciona Reunes (2013):

Todos tienen una marca personal que es creada por su huella digital (las huellas que deja atrás cuando está activo en el Internet), así como su comportamiento fuera de línea (la impresión que la gente tiene de usted al participar en interacciones, etc.) Por supuesto, algunas marcas personales están más desarrolladas y son más fuertes que otras (mucho de esto depende de la medida en que te dediques a la marca personal), pero la afirmación de que la marca personal no es para todos es simplemente falsa (p. 14).

Es así, que LinkedIn juega un rol fundamental en el personal branding, ya que en el perfil que una persona crea, permite registrar y potenciar sus cualidades y habilidades puesto que “el desarrollo de una marca personal es una estrategia que nos permite sobresalir en un mercado competitivo y en constante cambio. Podemos proyectar una imagen diferente y única que nos

servirá para identificar y atraer a la audiencia que necesitamos” (Delgado s.f. citado en Carrillo, 2015, p. 135). En ese sentido, LinkedIn aparece como una plataforma que brinda un espacio para proyectar y visibilizar la imagen de una persona, y no solo ello, sino también para establecer una reputación que le permita distinguirse de los demás; por lo que se convierte en una herramienta de personal branding en el cual, con un perfil adecuado y una buena estrategia, esta plataforma puede convertirse en una herramienta poderosa en relación al desarrollo de marca personal (Arruda, 2014).

Por último, las redes profesionales como LinkedIn, permiten expandir en gran medida la red de contactos, al hacer ello, estas redes incrementan el flujo de conocimiento y asimismo crecen las oportunidades para cada persona (Smith, 2014). Es por ello que LinkedIn es una herramienta que debe ser empleada cuidadosamente, ya que genera un impacto directo en la percepción de la imagen y al ser un medio digital, dicha impresión que se forme podrá ser vista por los demás.

3. Definición de variables de observación

A raíz de lo expuesto anteriormente, se han planteado las variables de observación, las cuales permitirán el desarrollo de la presente investigación. Por un lado, en relación con el personal branding, se mencionaron tres modelos para la construcción y gestión de una marca personal, cada uno de los modelos propuestos cuenta con una dimensión y a partir de ello con sus elementos principales (ver Tabla 1). No obstante, luego de la revisión literaria de cada modelo, se observó que determinados elementos volvían a aparecer en uno u otro modelo propuesto por cada autor, por lo que se construyó una tabla en la que se incorporaron los elementos más referidos, importantes y pertinentes los cuales serán empleados para responder las preguntas planteadas en la presente investigación (ver Tabla 2).

En este sentido, para poder determinar cuáles de los elementos resultaban relevantes y pertinentes para la investigación, se procedió a comparar los tres modelos de la Tabla 1 y fue posible notar que había elementos recurrentes y elementos diferentes. Por un lado, como elementos recurrentes, se halló que las habilidades, la comunicación, el rendimiento y la imagen se presentaban en los modelos; sin embargo, cada elemento pertenecía a dimensiones diferentes; por lo que se clasificó cada elemento en una nueva dimensión; dichas dimensiones construidas se le añadió los elementos de diferenciación los cuales se les consideró como aquellos que se encontraban en el modelo propuesto por un solo autor pero que aportaban un valor significativo a la construcción de la marca personal; estos se expresan en variables como valores, principios, entre otros. Finalmente, se incorporaron elementos de formación, motivación personal y relación trabajo – familia puesto que estos resultan complementarios a los resultados de la medición de

variables propuestos en la tabla para identificar las diferentes estrategias aplicadas por los jóvenes ejecutivos.

Es importante señalar que se obtendrán resultados con respecto a la observación de los elementos del personal branding, propuestos en la Tabla 2, en las estrategias de los participantes de la muestra a partir de la medición de variables propuestas específicamente para cada elemento (ver Anexo A).

Tabla 2: Elementos del personal branding para la investigación

Dimensión	Definición	Elementos	Variables
Aptitudes Profesionales	Referido a las aptitudes adquiridas y desarrolladas por la persona a lo largo de su trayectoria profesional	Formación	Lugar estudios primarios y secundarios
			Carrera profesional
		Conocimientos	Idiomas
			Cursos de especialización
Activo personal	Definido por las actitudes y habilidades blandas de la persona	Motivación personal	Objetivos profesionales
		Valores	Cualidades destacadas en entrevistas
			Cualidades en el trabajo
Relación trabajo – familia	Equilibrio vida laboral y personal		
Visibilidad y Redes Sociales	Hace referencia a cómo la persona externaliza su imagen y se relaciona con los demás	Capital Social	Redes personales
			Empleo de redes sociales
Desempeño y trayectoria profesional	Determinado por los resultados conseguidos en el ámbito laboral	Imagen externa	Apariencia y cuidado personal
		Trayectoria profesional	Experiencia profesional
		Resultados	Objetivos cumplidos

Adaptado de Mc Nally & Speak (2003), Pérez Ortega (2012 citado en Del Toro 2015) y Carrillo (2015).

Finalmente, luego de realizada la construcción de las variables, se puede observar que los elementos están clasificados por las siguientes dimensiones:

- La primera de ellas son las Aptitudes Profesionales, dimensión en la cual se evaluarán las aptitudes adquiridas y desarrolladas por hombres y mujeres, es decir, la formación que han tenido y los conocimientos desarrollados en su vida, por lo que las variables que resultan importantes son: el lugar de estudios primarios y secundarios, su carrera profesional, idiomas y cursos de especialización que hayan llevado.
- La siguiente dimensión es el Activo Personal, la cual se define por el lado “soft” o blando de la persona, razón por la cual cuenta con elementos como valores, motivación personal y la relación existente entre el trabajo y la familia; es por ello, que se encuentran variables

tales como los objetivos profesionales, cualidades destacadas en entrevistas y en el trabajo y el equilibrio en la vida laboral y personal.

- Posterior a ello se tiene a la Visibilidad y Redes Sociales, dimensión que hace referencia a la imagen externa de la persona y cómo gestiona sus redes de contacto; finalmente, la dimensión del Desempeño y Trayectoria Profesional definido por todo aquello que la persona ha logrado conseguir a través de los años en el ámbito laboral, es así que sus principales variables están determinadas por la experiencia profesional y los objetivos cumplidos en las organizaciones a las cuales ha pertenecido y han permitido su desarrollo profesional.

Lo expuesto en el cuadro anterior permitirá realizar un análisis detallado de la información que se obtendrá a partir de la base de LinkedIn y de las entrevistas realizadas a hombres y mujeres ejecutivos. Cabe mencionar que las variables mostradas han sido consideradas dado el nivel de importancia para la investigación, así como también su ajuste al contexto en el cual nos estamos enfocando.



CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta el método definido para la investigación realizada. En primer lugar, se delimita el enfoque de la investigación. Después de ello, el alcance seguido del tipo de diseño que se seguirá. Seguidamente, se explican las herramientas utilizadas para la recolección de la información. A continuación, se exponen las unidades de análisis y de observación, para luego definir los criterios de la selección de muestra. Por último, se presenta un recuento de la codificación cualitativa para el análisis de la investigación.

1. Enfoque

Para poder determinar la forma en que se alcanzará los objetivos de la investigación, es importante identificar el diseño metodológico que emplea; motivo por el cual se determinó que el enfoque que más se adecúa a la presente investigación es el cualitativo puesto que se considera que concuerda con las características que tiene dicho enfoque; tal es el caso que se basa en una lógica y un proceso inductivo, es decir, explorar y describir para luego generar ciertas perspectivas yendo de lo particular a lo general (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Cabe mencionar que es estudio es de tipo cualitativo general, ya que se optó por una muestra determinada para poder tener una mejor observación de patrones.

En este sentido, se busca explorar sobre el sujeto, siendo para el presente estudio, hombres y mujeres ejecutivos del sector retail cuyo rango de edad se encuentra entre los 28 y 43 años. Es así que la información que permita esclarecer la pregunta general de investigación, acerca del personal branding y nuestro sujeto de estudio, se obtendrá por medio de entrevistas realizadas a este grupo y a través de la creación de una base de datos de perfiles de LinkedIn, las cuales serán analizadas e interpretadas por medio de las variables del personal branding establecidas. Lo mencionado anteriormente, se reafirma en lo dicho por ciertos autores ya que una de las preocupaciones es concentrarse en las vivencias del sujeto para obtener los datos cualitativos que son las descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Patton 2002 citado en Hernández et al., 2010).

2. Alcance

Con respecto al alcance de la investigación, este será de tipo exploratorio, así como también descriptivo debido a que se considera que es lo más adecuado al tipo de investigación que se quiere realizar, pues de acuerdo con Pasco & Ponce (2015):

Los estudios con alcance exploratorio buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo. Este tipo de estudio

ayuda entonces a comprender fenómenos poco estudiados y a sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro (p. 43).

Por otro lado, se considera que tiene un alcance descriptivo debido a que indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en un grupo de personas para así poder proporcionar su descripción (Hernández et al., 2010).

Por lo expuesto anteriormente, se considera que el alcance exploratorio-descriptivo se adecúa a la investigación puesto que el personal branding, como ya se mencionó, es un fenómeno que ha tenido relevancia en los últimos años; si bien es cierto hay estudios sobre este fenómeno, la presente investigación específica abarcaría una nueva perspectiva ya que existen pocos estudios académicos sobre la problemática planteada en nuestro contexto local; adicionalmente, se busca analizar si los elementos del personal branding han estado presentes en las estrategias empleadas por las mujeres y hombres ejecutivos en sus puestos gerenciales. De igual manera, se ha considerado descriptivo pues hay diferentes variables propuestas para poder identificar las características del perfil ejecutivo entre 28 a 43 años y determinar si hay alguna diferencia entre elementos del personal branding tanto en hombres y mujeres.

3. Tipo de diseño

El tipo de diseño que se emplea en la investigación será el estudio de casos múltiples ya que este consta de “la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto” (Harrison 2002 citado en Pasco & Ponce, 2015, p. 47). Se seguirá esta estrategia debido a que se realizarán estudios de casos múltiples tanto a mujeres y hombres ejecutivos y, a la vez, tendrá una aproximación biográfica, ya que lo que se busca es que dichas personas narren las estrategias que utilizaron para llegar a los puestos ejecutivos, de manera que nos permitan realizar un análisis de variables para así determinar si existe relación alguna entre el personal branding y sus estrategias empleadas.

Siguiendo con la metodología de la investigación, respecto al horizonte temporal, se realizará una investigación transversal la cual consiste en la recolección de información en un solo periodo de tiempo, dado que el tiempo para realizar la presente investigación ya se encuentra establecido (Pasco & Ponce, 2015).

4. Herramientas

La primera herramienta empleada en la investigación ha sido la recolección de datos de perfiles de ejecutivos del sector retail por medio de la red profesional “LinkedIn”. En este sentido, lo que se ha realizado, es la creación de una base de datos con una determinada cantidad de perfiles en donde se establecieron criterios que vayan acorde a cada sección que muestra esta red; esto

con el objetivo de poder analizar patrones de comportamiento y visibilidad de los ejecutivos y a la vez analizar la presencia de las variables del personal branding en cada perfil. Por otro lado, la segunda herramienta que se aplicó ha sido la entrevista. En primer lugar, con una entrevista se puede lograr “una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick 1998 citado en Hernández et al., 2010, p. 418), que en este caso será observar en qué medida el personal branding se encuentra presente en las estrategias que aplican las mujeres y hombres ejecutivos; el tipo de entrevista será semi-estructurada pues se basa en una guía de preguntas específicas en donde “el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010, p. 418), en este caso se dirigirá las preguntas para poder obtener las respuestas necesarias y de esa manera, poder observar y analizar a las variables ya establecidas del personal branding (ver Anexo B).

5. Unidades de análisis

Respecto a las unidades de análisis que se han podido identificar, se encuentran los hombres y mujeres ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail en Lima Metropolitana. Con respecto a la muestra, esta será homogénea puesto que son hombres y mujeres que actualmente ocupan un cargo ejecutivo, asimismo serán de dicho rango etario debido a que se considera que son personas que, luego de haber obtenido determinada experiencia laboral, son aptas para alcanzar puesto ejecutivos; y, por último, serán hombres y mujeres que se encuentren trabajando en el sector retail en Lima Metropolitana.

6. Criterios de la selección de muestra

El tipo de muestreo de la presente investigación es el no probabilístico o dirigido que suele aplicarse a los estudios cualitativos, según lo afirman Pasco & Ponce (2015): “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (p. 53). Por tanto, la muestra será homogénea pues se seleccionarán hombres y mujeres que ocupan puestos ejecutivos, es decir jefes, gerentes o subgerentes, que se encuentren entre las edades de 28 a 43 años, que pertenezcan al sector retail y que se encuentren en Lima Metropolitana.

Con respecto a la base de datos de perfiles de LinkedIn, se han obtenido 100 registros de profesionales, bajo criterios específicos solicitados al motor de búsqueda de dicha red profesional, resultando en una muestra dirigida (Hernández et al., 2010). Fueron 100 registros ya que se buscaba tener una mejor observación de patrones recurrentes entre estos perfiles.

Con respecto al rango etario, como se señaló al inicio del presente estudio, se partió del supuesto que los ejecutivos culminaban sus estudios profesionales a la edad de 23 años y, a partir de ello, se calculaba la edad actual del ejecutivo.

Cabe resaltar que existieron ciertas limitaciones para poder escoger la muestra antes mencionada; una de estas limitaciones fue que LinkedIn tiene una restricción para la búsqueda ilimitada de personas, lo cual obligaba a afiliarse a una cuenta premium cuya suscripción costaba 48 dólares el mes, dado que era un costo adicional, se decidió buscar a todas las personas posibles que LinkedIn permitiera hasta llegar al límite establecido. Asimismo, es preciso señalar que se recopiló la información de los perfiles hasta el 1ro de diciembre de 2017.

Por otro lado, las entrevistas obtenidas han sido 15, debido a que, al igual que con la base de datos se llegó a la saturación de categorías, pues añadir un entrevistado más no añadía ningún dato valioso a la presente investigación (Hernández et al., 2010, p.395). En este sentido, las entrevistas se obtuvieron a partir de la base de LinkedIn realizada, en donde nos tuvimos que contactar con ellos vía mensajes de LinkedIn (ver Anexo C) teniendo en cuenta los criterios de selección de muestra. Como se mencionó anteriormente, al partir del supuesto de que los ejecutivos culminaban sus estudios profesionales a los 23 años, se obtuvo la edad aproximada; no obstante, algo importante que destacar es que, al momento de realizar las entrevistas a dichos ejecutivos, algunos no cumplían con el criterio del rango etario planteado al inicio del estudio (30 a 40 años), pues tenían 28 o 43 años. Es por este motivo, que luego de realizadas las entrevistas, se tomó en cuenta este segundo rango en lugar del que se planteó inicialmente.

En cuanto a la sistematización y presentación de los resultados, se presentará un análisis por separado tanto con la base de LinkedIn y las entrevistas. En el siguiente punto se mostrará las categorías realizadas, la codificación y todo lo concerniente al análisis.

7. Codificación para análisis cualitativo

Para poder analizar las herramientas utilizadas para esta investigación, se precisó establecer categorías para poder agrupar la información obtenida ya que con una codificación cualitativa se considera segmentos de contenido, se analizan y luego comparan. En caso de que sean distintos en términos de significados y concepto, de cada uno se induce una categoría, más si son similares se induce una categoría en común (Hernández et al., 2010).

Una vez establecidas las categorías que se detallarán a continuación, se procedió a analizarlas para poder asociarlas a las variables del personal branding que ya fueron detalladas anteriormente.

7.1. Codificación de base de LinkedIn

Se establecieron criterios y categorías para un adecuado análisis de base de LinkedIn. Es así que, para la codificación, se siguieron los criterios de los campos que LinkedIn establece en el perfil básico de una persona.

De este modo, los criterios para poder armar la base fueron los siguientes:

- Nombre: Nombre que figura en el perfil
- Foto: Imagen de la persona
- Sexo: Género de la persona
- Resumen: Extracto donde señalan experiencias, áreas de interés, estudios entre otros.
- Empresa: Empresa actual donde labora
- Puesto Actual: puesto en el cual se desempeña actualmente
- Área a la que pertenece: Área en la cual es jefe en la actualidad
- Tiempo en el puesto Actual: Tiempo expresado en años y meses
- Sector en el que trabajó: Sector en el cual se desempeñó en puestos anteriores
- Posiciones Anteriores: Ocupación antes del puesto actual
- Años en los puestos: Tiempo expresado en años y meses de su experiencia en puestos anteriores al actual
- Total de años de experiencia: Cantidad total de experiencia expresado en años y meses
- Edad estimada: edad aproximada de acuerdo a año de egreso (considerando que culminó a los 23 años) y años de experiencia.
- Universidad: Lugar donde cursó estudios universitarios
- Carrera: Profesión de la persona
- Estudios Adicionales: Se especifica el estudio que cursó, así como lugar donde lo realizó.
- Años de estudio: Referido al año en el cual realizó sus estudios adicionales
- Idiomas: idioma diferente al castellano
- Recomendaciones: Comentarios de co-workers o jefes realizados en el perfil de la persona.
- Logros: Información brindada por la persona acerca de sus reconocimientos, proyectos, certificaciones, entre otros.
- Aptitudes y Validaciones: Aptitudes que el usuario afirma tener y se toma en cuenta el número de validaciones de su red de contactos.

Luego de establecer los criterios, se determinaron algunas categorías para agrupar la información recaudada en cada uno de ellos. Es importante mencionar que no todos los criterios

contaron con categorías, ya que, en algunos de estos, solo fue necesario contabilizar la información declarada en los perfiles observados.

A continuación, se detallarán las categorías establecidas en los siguientes criterios señalados:

En el caso del criterio “foto”, este resulta importante para analizar la manera en la cual las personas se mostraban ante su red de contactos. Es así, que las categorías establecidas fueron las siguientes:

Tabla 3: Categoría foto (imagen de perfil)

Categoría	Definición
Foto carnet	Tipo de foto profesional con fondo blanco
Foto selfie	Tipo de fotos tomadas por ellos mismos
Foto no profesional	Tipo de foto ya sea cortada, informal, sacada de otra red social
Otros	Tipo de foto tomada en eventos, oficina, reuniones o blanco y negro
Sin foto	Persona no cuenta con ninguna foto de perfil

Con respecto al criterio “resumen”, las personas colocaron diferentes aspectos que los describían para darse a conocer ante los demás. Esta información pudo ser agrupada en las siguientes categorías:

Tabla 4: Categorías resumen

Categoría	Definición
H	Habilidades blandas
T	Trayectoria
CP	Carrera Profesional
C	Conocimientos
O	Objetivos Profesionales

Para los criterios “puesto actual”, “sector en el que trabajó” y “posiciones anteriores” se categorizó el tipo de crecimiento a nivel jerárquico, así como también se agrupó a quienes se habían desempeñado en un solo sector y a quienes habían trabajado en diferentes sectores.

Tabla 5: Categorías experiencia profesional

Categoría	Definición
Trayectoria Constante	La persona ha tenido un crecimiento estable, es decir, en los últimos años ha tenido el mismo puesto a nivel jerárquico
Trayectoria Ascendente	La persona ha tenido siempre a lo paso de los años un crecimiento ascendente a nivel jerárquico
Comportamiento igual	La persona se ha desarrollado profesionalmente en el mismo sector desde que inició su carrera profesional
Comportamiento variable	La persona se ha desarrollado profesionalmente en diferentes sectores a lo largo de su carrera profesional

Para poder analizar el criterio del “total de años de experiencia”, se elaboraron las siguientes categorías:

Tabla 6: Categorías total de años de experiencia

Categoría	Definición
Menos de 5 años	Se considera que la persona tiene experiencia profesional desde 1 mes hasta 4 años y 11 meses
5 años a 10 años	Se considera que la persona tiene experiencia profesional mayor a 5 años hasta 10 años y 11 meses
11 años a 15 años	Se considera que la persona tiene experiencia profesional mayor a 11 años hasta 15 años y 11 meses
16 años a 20 años	Se considera que la persona tiene experiencia profesional mayor a 16 años hasta 20 años y 11 meses
Más de 20 años	Se considera que la persona tiene experiencia profesional mayor a 20 años

El motivo por el cual este criterio resulta importante, es debido a que se utiliza como parte de un análisis conjunto con los criterios “puesto actual” y “puestos anteriores”, ya que permite analizar cuánto tiempo les tomó a las personas crecer o mantenerse dentro de las empresas en las que laboraron.

Por último, el criterio “Logros” se agrupó en categorías tales como: cursos y certificaciones, premios, proyectos y publicaciones.

7.2. Codificación entrevistas

Para analizar las entrevistas, se establecieron categorías de acuerdo a cada variable asociada al personal branding, las cuales fueron las siguientes: elección de centros de estudios, elección de la carrera, elección de lugar de especialización, elección de la especialización, elección de idioma, informática, ponencias o conferencias, objetivos, fortalezas en entrevistas de trabajo, valores y principios, vida laboral y vida familiar, motivación de crecimiento profesional,

networking colegio y universidad, red personal, imagen personal, experiencia profesional y resultados profesionales.

Es importante mencionar que existen categorías que se repiten en algunas variables establecidas. A continuación, se mostrarán las categorías determinadas, así como también las definiciones de las mismas.

Para la “elección de centros de estudios”, se establecieron las siguientes categorías que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7: Categorías de elección de centros de estudio

Categoría	Definición
Practicidad	Según la Real Academia Española [RAE] (2018), significa que piensa y actúa ajustándose a la realidad
Tiempo de decisión	Tiempo en el cual la persona opta por una carrera profesional
Rama de carrera	Posibilidad de salir con más especialidades al término de la carrera
Economía	Dado a la situación economía de la persona o de sus padres
Prestigio	Que la institución u organización tiene autoridad, influencia o es reconocido socialmente
Influencia de terceros	Recomendaciones o comentarios pertenecientes a padres y/o personas del círculo del entrevistado
Contexto social	Debido a fuerzas externas que no se pueden controlar
Cercanía	Que la institución esté relativamente cerca a la persona
Convenio	Referente a algún acuerdo con otra institución
Convalidación	Referente a que la persona desea obtener el título profesional universitario

Por otro lado, las categorías para “elección de la carrera” fueron las siguientes:

Tabla 8: Categorías elección de carrera

Categoría	Definición
Practicidad	Según la RAE (2018), significa que piensa y actúa ajustándose a la realidad
Influencia de terceros	Recomendaciones o comentarios pertenecientes a padres y/o personas del círculo del entrevistado
Vocación	Carrera elegida por decisión de la persona, ya que tiene afinidad esta misma
Herramienta Vocacional	Herramientas empleadas para determinar la elección o preferencia de una carrera, ya sea mediante la aplicación de un test o la asistencia a charlas vocacionales.
Prestigio	Que la institución u organización tiene autoridad, influencia o es reconocido socialmente
Oportunidad	Según la RAE (2018), momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo

De acuerdo a “elección de lugar de especialización”, se tuvieron estas categorías:

Tabla 9: Categorías elección de lugar de especialización

Categoría	Definición
Cercanía	Que la institución este relativamente cerca a la persona
Flexibilidad de horario	La especialización o maestría se adapta a los horarios de las personas
Malla Curricular	Conjunto de asignaturas que se llevan en un ciclo de estudios para obtener un título profesional, los cuales permiten ampliar el conocimiento de los estudiantes
Influencia de terceros	Recomendaciones o comentarios pertenecientes a padres y/o personas del círculo del entrevistado
Prestigio	Que la institución u organización tiene autoridad, influencia o es reconocido socialmente
Actualización de conocimientos	Referido a poder agregar mayores conocimientos referentes a su carrera, ya sea por falta de ellos o por querer ser mejor en el tema y estar a la vanguardia
Convenio	Referente a algún acuerdo con otra institución

Como se puede observar, existen ciertas categorías que se repiten tanto en la elección de lugar de carrera, como en la elección de lugar de especialización, tales como Cercanía, Prestigio, Influencia de terceros, entre otros. Ello, debido a que los entrevistados dieron respuestas que se asociaban entre sí. Es importante señalar que estas categorías se han repetido, principalmente, en la dimensión de “Aptitudes Profesionales”.

La siguiente variable es “elección de especialización”, cuyas categorías se agruparon en las siguientes:

Tabla 10: Categorías de elección de especialización

Categoría	Definición
Actualización de conocimientos	La persona elige el curso debido a que desea estar a la vanguardia de lo que ya estudió
Crecimiento profesional	Referido a querer seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente. La persona es consciente que necesita llevar una maestría o diplomado
Red profesional	Poder crear contactos profesionales ya sea por medio de la maestría, trabajo, colegio o redes sociales

Siguiendo con la variable “elección de idioma”, esta hace referencia al motivo por el cual los ejecutivos eligieron estudiar dicho idioma, así como la institución, para ello, las categorías establecidas fueron las siguientes:

Tabla 11: Categorías de elección de idioma

Categoría	Definición
Influencia de terceros	Recomendaciones o comentarios pertenecientes a padres y/o personas del círculo del entrevistado
Prestigio	Que la institución u organización tiene autoridad, influencia o es reconocido socialmente
Cercanía	Que la institución este relativamente cerca a la persona
Currícula	Concerniente a que, para terminar sus estudios profesionales, la institución les pedía llevar el inglés
Clase personalizada	Referido a que la institución ofrecía clases para un número limitado de personas por salón, lo que lo hacía más personalizado

Del mismo modo, en la variable “informática”, las categorías que se establecieron fueron en base a la importancia que los entrevistados les daban a los cursos de computación. Es así que se establecieron categorías que se señalan a continuación:

Tabla 12: Categorías informática

Categoría	Definición
Utilidad	La persona considera que es necesario ya que ayuda a la toma de decisiones y les permite agilizar su trabajo
Imprescindible	Se considera como un conocimiento necesario hoy en día

La última variable de la dimensión “Aptitudes profesionales” corresponde a “ponencias o conferencias”. En esta variable, el objetivo fue conocer el motivo por el cual los entrevistados asistían a ponencias o conferencias y la importancia que les daban a las mismas. Las categorías establecidas fueron las siguientes:

Tabla 13: Categorías ponencias o conferencias

Categoría	Definición
Trabajo	Personas que asistían debido a su trabajo
Elección	Personas que decidieron asistir por cuenta propia
Red profesional	Persona que es consiente acerca de la creación de una red profesional

Ahora bien, pasando a la dimensión de Activo Personal, las categorías que se establecieron para la variable “objetivos” fueron los siguientes:

Tabla 14: Categorías de objetivos

Categoría	Definición
Ascenso profesional	Ocupar un puesto de mayor jerarquía en la Organización, lo cual conlleva a tener mayores responsabilidades e impacto dentro de los objetivos de la empresa.
Incremento salarial	Conlleva a mejorar el nivel de salario mensual que percibe el colaborador dentro de la organización
Expansión de conocimientos	Adquirir mayor cantidad de conocimientos de los que actualmente posee, mediante el aprendizaje continuo proveniente de las experiencias profesionales y académicas.
Posicionamiento profesional	Establecerse y ser reconocido dentro de la organización
Proyecto personal	Creación de un proyecto o negocio propio
Empresa reconocida	Referente a una organización que es conocida ya sea por su rubro, estar en algún ranking o estar bien posicionada
Elección de área profesional	Área de mayor afinidad del profesional en relación al rubro en el que quiere trabajar

Lo que se buscaba con la variable “objetivos” era conocer los objetivos planteados por los entrevistados al culminar sus estudios profesionales; para luego, analizar si los llevaron a cabo o no, y así, poder hacer un análisis conjunto con el elemento de Motivación Personal.

En el caso de la variable “fortalezas en las entrevistas de trabajo”, se estableció la categoría Habilidades blandas, en la cual se agruparon las fortalezas declaradas por los entrevistados, tales como la seguridad, honestidad, comunicación efectiva, empatía, responsabilidad, entre otras.

En lo referente a la variable “vida personal y vida profesional”, se analizó el grado de importancia que le daban los ejecutivos al trabajo y a su vida personal. Es así, que se establecieron las siguientes categorías:

Tabla 15: Categorías vida personal y vida profesional

Categoría	Definición
Equilibrio	La persona es consciente que el ámbito personal y el ámbito laboral son puntos separados y cada aspecto tiene su espacio
Trabajo	La persona le dedica más tiempo al ámbito profesional
Personal	La persona le dedica más tiempo a su vida personal, esto incluye a su familia si tuviese.

Por último, para la variable “motivación de crecimiento profesional”, perteneciente a la dimensión Activo Personal, se establecieron las siguientes categorías:

Tabla 16: Categorías motivación de crecimiento profesional

Categoría	Definición
Ascenso profesional	Ocupar un puesto de mayor jerarquía en la Organización, lo cual conlleva a tener mayores responsabilidades e impacto dentro de los objetivos de la empresa.
Expansión de conocimientos	Adquirir mayor cantidad de conocimientos de los que actualmente posee, mediante el aprendizaje continuo proveniente de las experiencias profesionales y académicas.
Posicionamiento profesional	Establecerse y ser reconocido dentro de la organización
Reconocimiento de terceros	La persona busca que sus logros sean reconocidos por su círculo familiar y social
Familia	La persona se siente motivada a seguir creciendo profesionalmente para darle una buena calidad de vida a su familia.
Metas personales	Objetivos planteados por la persona a los que apunta alcanzar.

En este caso, es importante mencionar que existen algunas categorías que se repiten, debido a que habían sido establecidas dentro de la variable “objetivos”. Cabe resaltar que la variable “objetivos” así como la variable “motivación de crecimiento profesional” corresponden al elemento de Motivación Personal.

En la tercera dimensión Visibilidad y Redes Sociales, la primera variable a considerar es el “networking colegio y universidad”, esto está asociado al tipo de reuniones que tenían los entrevistados con sus conocidos tanto del colegio y la universidad; por tal motivo, se establecieron las siguientes categorías:

Tabla 17: Categorías networking colegio y universidad

Categoría	Definición
Sociales	Reuniones donde se encuentran en cumpleaños, clubs, bares, restaurantes, kermesse, para practicar algún deporte, casa propia y fiestas
Profesionales	Reuniones donde se tocan temas laborales
Sociales y profesionales	Reuniones que son amicales y se tocan temas labores a la vez

Por otro lado, en la variable “redes personales”, se determinaron categorías relacionadas a la manera en la cual los entrevistados desarrollaron o construyeron sus redes de contacto; las categorías que se establecieron fueron las siguientes:

Tabla 18: Categoría redes personales

Categoría	Definición
Contactos laborales	La persona ha construido sus redes de contacto a través compañeros de trabajo, proveedores
Contactos de estudios	La persona ha construido sus redes de contacto a través de compañeros de universidad, diplomado
Contactos de amigos	La persona ha construido sus redes de contacto a través de las amistades de sus amigos
Contactos propios	La persona ha construido sus redes de contacto por medio de sus amigos cercanos
Contactos de eventos	La persona ha construido sus redes de contacto por medio de eventos
Red social profesional	La persona tiene en consideración a LinkedIn como una importante vía para desarrollar o construir su red profesional

Otra variable que pertenece a la dimensión Visibilidad y Redes Sociales es la “imagen personal”. En esta variable se pueden analizar dos aspectos importantes: la definición e implicancias de la imagen personal según lo considerado por los ejecutivos, y el tiempo que le dedican al cuidado de la misma. Es así que las categorías establecidas son las siguientes:

Tabla 19: Categorías imagen personal

Categoría	Definición
Apariencia física	Aseo, ejercicios, alimentación saludable, imagen ordenada, vestimenta adecuada
Imagen integral	Ser coherente con lo que uno es y hace
Apreciación de terceros	Imagen que las demás personas se forman a partir de la apariencia física y la actitud de otra persona.
Comportamiento	Según RAE (2018), "comportar" es actuar bien o de manera correcta. Ello se asocia en cómo la persona se comporta, se comunica, se muestra y se desenvuelve frente a los demás.
Imagen – Empresa	La imagen personal debe guardar relación con la empresa, el puesto, el área y la cultura en la que trabaja

Tabla 20: Categorías tiempo dedicado a la imagen personal

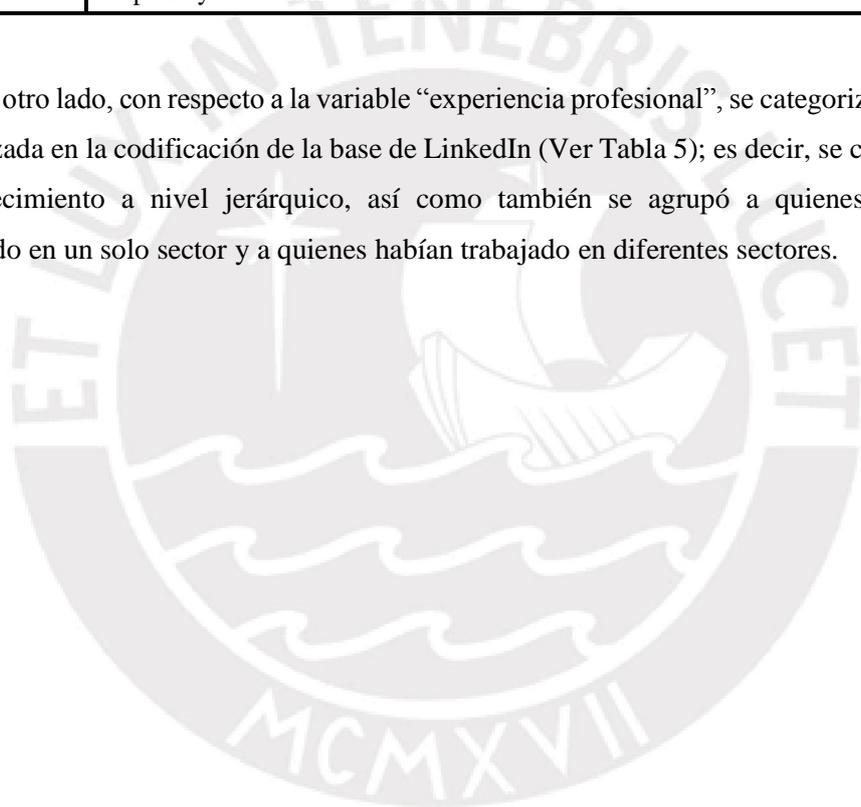
Categoría	Definición
Mucho	La persona le dedica diariamente tiempo a su imagen personal, a través de la vestimenta y el deporte para una vida saludable.
Regular	La persona le dedica tiempo al cuidado de su imagen personal de manera básica; es decir, hace deporte en menor medida y la vestimenta ocupa un rol secundario en sus prioridades.
Poco	La persona no le dedica el tiempo necesario a su imagen personal, ya que no suele respetar sus horas de sueño, no se enfoca en hacer ejercicio y no mantiene una vida saludable

Por último, la dimensión Desempeño y Trayectoria Profesional se compuso de las siguientes variables: “resultados profesionales” y “experiencia profesional”. En cuanto a la primera variable, se analizó si los entrevistados consideraban que su trabajo contribuía con los objetivos de la organización en la cual laboraban; ello nos permitió obtener las siguientes categorías:

Tabla 21: Categorías resultados profesionales

Categoría	Definición
Crecimiento Organizacional	Indica que la persona contribuye, a través de su trabajo, a los resultados positivos de la empresa en términos económicos (rentabilidad) y términos de desarrollo profesional.
Rol Clave	Puesto estratégico cuyo desempeño tiene impacto en la toma de decisiones de la empresa y el crecimiento de esta

Por otro lado, con respecto a la variable “experiencia profesional”, se categorizó de misma forma realizada en la codificación de la base de LinkedIn (Ver Tabla 5); es decir, se categorizó el tipo de crecimiento a nivel jerárquico, así como también se agrupó a quienes se habían desempeñado en un solo sector y a quienes habían trabajado en diferentes sectores.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los hallazgos de la recolección y análisis de datos realizada a partir de dos fuentes, la primera de ellas, una muestra de 100 registros de la base de LinkedIn y la segunda, una muestra de 15 ejecutivos jóvenes pertenecientes al sector retail, residentes en Lima Metropolitana; seleccionados estos últimos de la muestra obtenida de la base de LinkedIn antes mencionada. Para ambas fuentes se tomaron en cuenta los criterios de selección de muestra de acuerdo a lo explicado en el capítulo 4 de la presente investigación.

1. Análisis de la muestra de registros de la base de datos de LinkedIn

En relación a la muestra de 100 registros de la base de datos de LinkedIn, es necesario recordar que el tamaño de la misma ha sido definido por las restricciones de acceso del propio servicio y el tiempo disponible para el presente estudio. Es importante mencionar, además, que los registros de la base de LinkedIn fueron seleccionados de manera no probabilística, como se explicó en el capítulo anterior este tipo de muestra selecciona a los participantes por uno o varios propósitos además que no pretende que los casos sean representativos de la población (Hernández et al., 2010, p. 171). Es por esto que, resultó un grupo de 58 mujeres y 42 hombres quienes cumplían con el perfil de ejecutivo joven establecido inicialmente para llevar a cabo la investigación.

Con la finalidad de facilitar el análisis se ha procedido a organizarlo de la siguiente manera: (a) Datos generales; (b) Estudios y formación profesional; (c) Experiencia profesional, y (d) Visibilidad de Perfil en LinkedIn

1.1. Datos generales

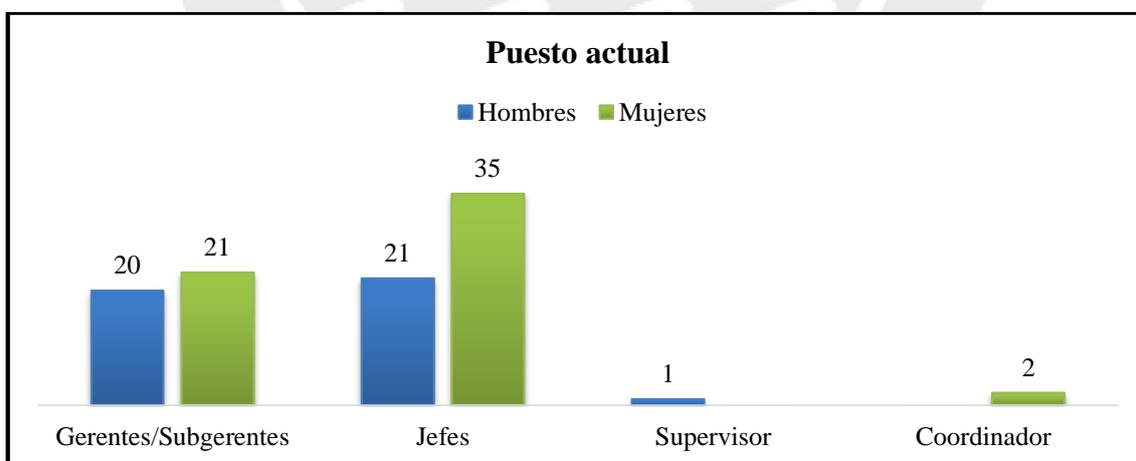
En relación a las edades de los profesionales de la muestra analizada, para poder determinar las edades estimadas de los mismos, se partió del supuesto de que la edad en la cual egresaron de la universidad fue a los 23 años, ello permitió que se determine un rango etario aproximado, tal como se determinó para el sujeto de estudio. De esta manera, se pudo hallar que las edades de los ejecutivos de la muestra fluctúan entre 28 a 43 años, donde la mayoría (67 de 100), se encuentra entre los 28 y 35 años aproximadamente. En menor medida, se registró un grupo de ejecutivos cuyas edades oscilan entre los 40 y 43 años; asimismo el promedio de edad registrado en la base es de aproximadamente 34 años.

Tabla 22: Edad de los ejecutivos de LinkedIn

Edad	Hombres	Mujeres	Total
28 a 31 años	13	18	31
32 a 35 años	14	22	36
36 a 39 años	7	14	21
40 a 43 años	7	3	10
Sin registro	1	1	2
	42	58	100

En cuanto a los puestos que ocupan los ejecutivos de la muestra, se encontraron las siguientes categorías en orden jerárquico dentro de una organización: gerencias/subgerencias, jefaturas, puestos de supervisión y, por último, puestos de coordinación. Así, fue posible observar que el 41% de la muestra declara ocupar puestos de gerencia/subgerencia en grandes organizaciones dentro del sector retail; por otro lado, la mayoría de ejecutivos ocupa puestos de jefatura (56%) lo cual resulta interesante, ya que los ejecutivos más jóvenes son quienes se desempeñan en los mismos; cabe resaltar que de las 58 mujeres, 36% declaran ocupar puestos de nivel gerencial y 60% cargos jefatura; mientras que de los 42 hombres de la muestra 48% declara ocupar mandos gerenciales y 50% cargos de jefatura. De esta manera, se puede observar que, con respecto a los cargos mencionados anteriormente, la muestra de hombres resulta más homogénea que el grupo de las mujeres.

Figura 6: Puesto actual de ejecutivos de LinkedIn



1.2. Estudios y formación profesional

La red profesional LinkedIn permite registrar datos sobre la trayectoria profesional y académica de sus usuarios, aspectos que constituyen los elementos del personal branding

observados en el presente estudio. A continuación, nos enfocaremos en el análisis de la trayectoria académica universitaria y la trayectoria académica relacionada a los estudios adicionales de especialización.

Acerca de la preferencia del lugar de estudios universitarios, se observa que la mayoría (83 de 100) declara haber egresado de una universidad privada; del mismo modo, se encontró que un pequeño grupo de personas (9 de 100) egresó de universidades nacionales tales como la Universidad Mayor de San Marcos y la Universidad Federico Villareal. Dentro de la lista de universidades privada se declara como las principales elegidas a la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima, la Universidad del Pacífico y finalmente la Universidad de San Martín de Porres. Es importante destacar que esta información es declarada en sus perfiles de LinkedIn.

Tabla 23: Universidades declaradas por los ejecutivos de LinkedIn

Universidades	Hombres	Mujeres	Total
Pontificia Universidad Católica	8	10	18
Universidad de Lima	8	8	16
Universidad San Martín de Porres	4	5	9
Universidad Pacífico	1	6	7
Universidad Ricardo Palma	1	4	5
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	3	1	4
Universidad de Piura	2	2	4
Universidad Católica Santa María	1	3	4
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	3	1	4
Universidad Nacional Federico Villareal	2	1	3
Institutos	3	1	4
Otras universidades privadas	5	11	16
Otras universidades nacionales	1	1	2
No precisa	1	3	4
			100

En relación a la elección de la carrera universitaria, se observó que las mujeres y los hombres varían en términos de preferencia. Ello se refleja en las principales carreras elegidas por la muestra: Psicología, Ingeniería Industrial y Administración. Es así, que, en Psicología, de las 58 mujeres analizadas en la base de LinkedIn, el 31% egresó de esta carrera, a diferencia de solo un 2% de la muestra de los hombres. Por otro lado, un 24% de los hombres declara haber estudiado Ingeniería industrial, mientras que de la muestra de mujeres solo un 14% declaró estudiar dicha

carrera. Por último, se observó que del total de mujeres un 21% egresó de Administración, en contraste con los hombres que solo fueron un 10% de su muestra.

Con respecto a la trayectoria académica relacionada a los estudios adicionales realizados; se pudo observar que, de la base de perfiles registrados, la mayoría declara haber realizado cursos de postgrado, a excepción de un 19% de la muestra que no precisaba estudios adicionales. Asimismo, se observó que el 20% de la muestra optó por llevar solo maestría, seguido de un 13% de ejecutivos que llevó diplomados. Resulta importante mencionar que 8 de los 100 ejecutivos de la muestra, declaran haber realizado maestría, diplomado y cursos de especialización; de estas 8 personas, 7 ocupan puestos de jefatura y solo una mujer tiene un cargo gerencial. Adicional a ello, son las mujeres que ocupan cargos de jefatura quienes declaran haber realizado una mayor cantidad de cursos de especialización.

Tabla 24: Estudios adicionales reportados por los subgerentes/ gerentes y jefes de LinkedIn

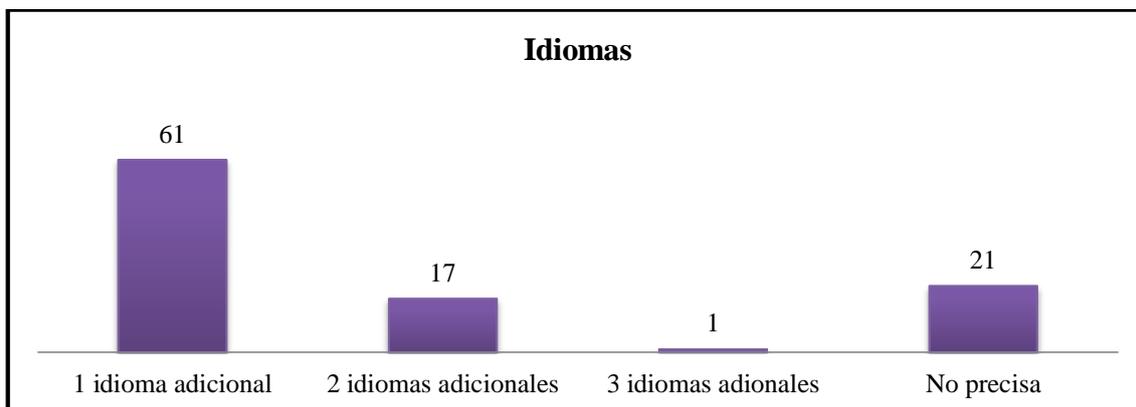
Estudios adicionales	Subgerentes / Gerentes		Jefes		Total
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Maestría	6	7	3	4	20
Diplomado	1	1	3	6	11
Maestría y Diplomado	2	2	0	7	11
Diplomado y Especialización	0	3	0	5	8
Diplomado, Maestría y Especialización	0	1	2	5	8
Especialización	1	1	2	3	7
Maestría y Especialización	0	2	3	3	8
Especialización, Diplomado y Taller	2	0	0	0	2
Nueva Carrera Profesional	0	0	2	0	2
Especialización y Taller	0	0	1	0	1
No precisa	7	4	5	2	18
	19	21	21	35	96

De esa manera, se puede observar que a medida que los ejecutivos llegan a un determinado cargo jerárquico en las organizaciones deciden cursar estudios adicionales de especialización para seguir expandiendo sus conocimientos y así continuar impulsando su desarrollo profesional, lo cual forma parte de una de las estrategias de crecimiento profesional.

Por otro lado, de acuerdo a las estrategias de carrera profesional contar con idiomas adicionales resulta una ventaja competitiva muy valorada hoy en día en el mercado laboral. En el caso de los perfiles analizados, se encontró que la gran mayoría (79 de 100 ejecutivos) declara en su perfil que cuenta con uno o más idiomas adicionales, de este grupo 46 son mujeres y 33 son hombres; solo un grupo de 21 registros no declara dicha información. Dentro del grupo de personas que reportaron esta información, se observó que el 77% registraba un idioma adicional;

22% de ellos declararon dos idiomas adicionales y, por último, solo se encontró el caso de una ejecutiva mujer que declaró 3 idiomas.

Figura 7: Idiomas reportados por los ejecutivos de LinkedIn



Asimismo, se observa que el inglés es el idioma más declarado por los ejecutivos peruanos de la muestra. No obstante, las preferencias cambian cuando se trata del segundo idioma adicional; por un lado, se pudo ver que las mujeres declararon francés e inglés, a diferencia de los hombres que reportaron portugués e inglés. Lo mencionado anteriormente indica que la mayoría de los perfiles analizados eligieron estudiar un idioma que complementa sus estudios profesionales, siendo el inglés el idioma preferido por los ejecutivos. Sin embargo, se encontró un grupo de profesionales que buscaron adquirir mayores conocimientos, a través del estudio de otros idiomas tales como francés, portugués, italiano, alemán, japonés y chino. Ello evidencia que los profesionales consideran importante declarar otros idiomas adicionales al inglés, decisión que se alinea con lo planteado por el personal branding, puesto que se busca un nivel de diferenciación por conocimiento de más idiomas, lo cual fue resaltado dentro de su perfil de LinkedIn.

Por lo observado anteriormente, con respecto a la carrera y cursos de especialización, tanto hombres y mujeres tienen preferencias distintas. Por otro lado, son las mujeres quienes declaran tener mayor variedad de idiomas.

1.3. Experiencia y trayectoria profesional

En relación a los años de experiencia con los que cuenta un ejecutivo joven peruano, se halló que más de la mitad de los perfiles observados declara experiencia laboral de 5 a 10 años; de esta, 39% son hombres y 61% mujeres. Seguido de ello, se encontró que el 34% de la muestra tienen de 11 a 15 años de experiencia, siendo el 65% mujeres y el 35% hombres. En menor medida, se registraron perfiles que contaban con rangos de experiencia de 16 a 20 años, más de 20 años y menos de 5 años, los cuales no fueron representativos dentro de los resultados.

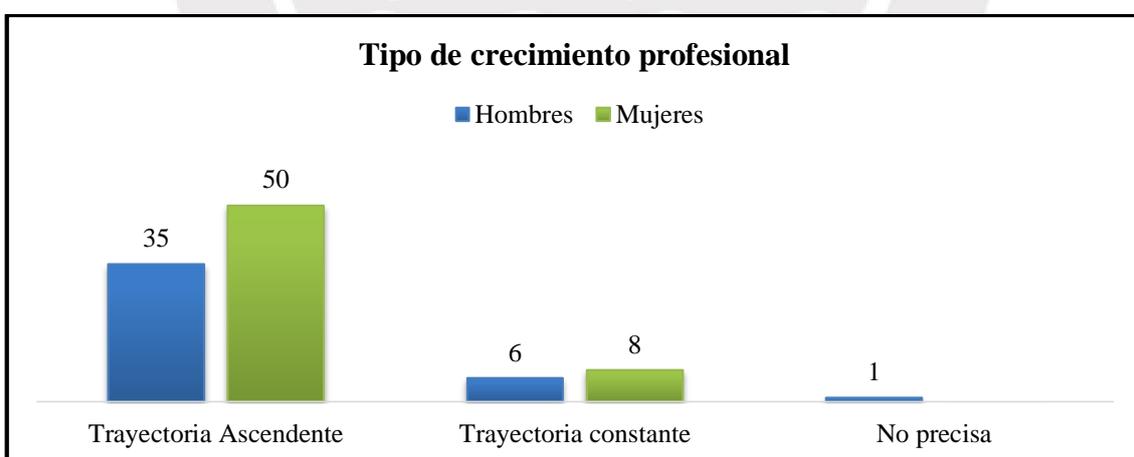
Tabla 25: Años de experiencia profesional declarados por los ejecutivos de LinkedIn

Años de experiencia profesional	Hombres	Mujeres	Total
Más de 20 años	1	0	1
De 16 a 20 años	6	5	11
De 11 a 15 años	12	22	34
De 5 a 10 años	20	31	51
Menos de 5 años	2	0	2
No precisa	1	0	1
	42	58	100

En relación al desarrollo de la carrera de los ejecutivos, esta se clasificó en dos categorías importantes. La primera categoría agrupa a la trayectoria ascendente y trayectoria constante dentro de las organizaciones en las cuales se desempeñaron los ejecutivos. La segunda categoría hace referencia al sector o sectores dentro de los cuales laboraron, agrupándose en línea variable y línea constante.

Con respecto al crecimiento profesional de los ejecutivos de la muestra, se observó que el 85% ha tenido una trayectoria ascendente; es decir, dichos ejecutivos han logrado escalar a nivel profesional dentro de las diferentes organizaciones en las que laboraron. En menor medida, se encontró que un 14% tuvo una trayectoria constante; es decir, en los últimos años han mantenido el mismo puesto a nivel organizacional.

Figura 8: Tipo de crecimiento profesional de los ejecutivos de LinkedIn

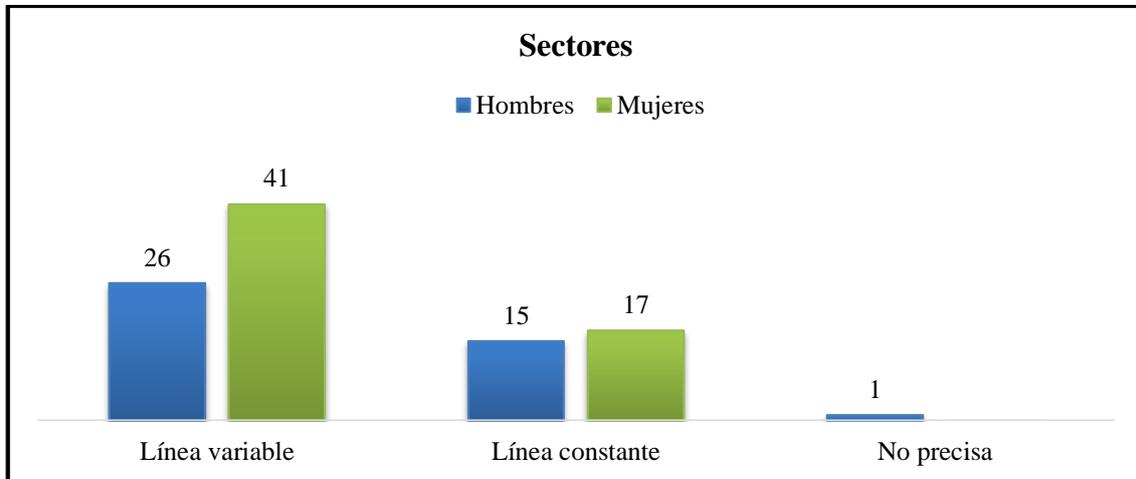


Como se puede observar, de la muestra de mujeres ejecutivas, el 86% de ellas contaba con una trayectoria ascendente; de manera similar se pudo ver que del total de hombres un 83% también contaba con este tipo de trayectoria.

Por otro lado, se observó que la trayectoria de los ejecutivos fue variando a lo largo de los años; es así que se pudo notar que el 67% de ellos ha desarrollado su carrera en diferentes

sectores, por lo cual su experiencia tuvo un comportamiento variable; en contraste con el 32% de ejecutivos, quienes optaron por mantener su línea de carrera continua; es decir, se desempeñaron en el mismo sector, en este caso, el sector retail. Las mujeres de la muestra declaran que se han desempeñado en diferentes sectores, es decir, han tenido un comportamiento variable.

Figura 9: Variación de los sectores de los ejecutivos de LinkedIn



Según lo observado, la mayoría de los ejecutivos (51 de 100) declaran tener experiencia laboral de 5 a 10 años. Cabe resaltar que las mujeres declaran tener una trayectoria ascendente al igual que un comportamiento variable.

1.4. Visibilidad a través del perfil de LinkedIn

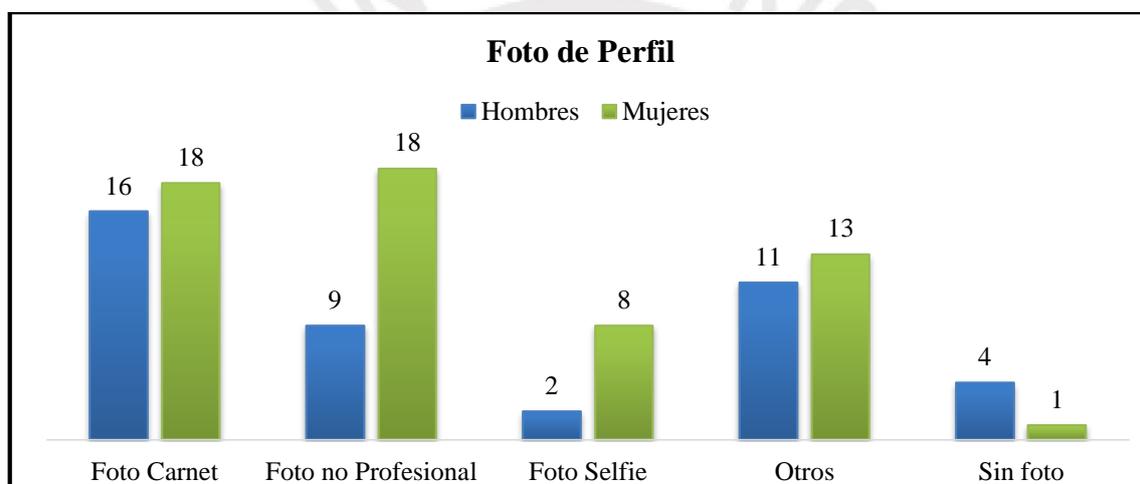
1.4.1. Imágenes en el perfil

De la muestra de perfiles de LinkedIn, se pudo observar que, casi en su totalidad, los ejecutivos registran una imagen de perfil, a excepción de un reducido grupo de 5 personas que no muestran una foto; de estos 5, 4 eran hombres. Cabe resaltar que para el personal branding, este primer punto resulta importante, ya que LinkedIn es una red profesional en la cual las personas se encuentran en constante interacción y los perfiles son visitados no solo por la red formada por el usuario, sino también por contactos externos tales como amigos de amigos, otros empresarios, proveedores e incluso reclutadores; en ese sentido, la foto que exhiben los ejecutivos (imagen que desean mostrar de sí mismos) debería mostrar cierto grado de profesionalismo, pues es un elemento importante en la gestión de la marca que se realiza en las redes y permite a las personas asociar una cara a una identidad virtual (Arrenda, citado en Parez 2013, p. 8).

Al respecto, se encontró que, del total de perfiles analizados, solo 34 ejecutivos contaban con una foto de perfil de tipo profesional; es decir, una foto tipo pasaporte o de estudio, mostrando así un grado mayor de profesionalismo y seriedad. Sin embargo, se halló un grupo de 27 personas

que colocaron fotos no profesionales, es decir, fotos informales extraídas de otras redes sociales; por ejemplo, un grupo de 10 personas registraba fotos tipo selfie, es decir, fotos tomadas por ellos mismos. Por último, se encontró un grupo de 24 personas que colocaron fotos que fueron tomadas en eventos, reuniones o en sus oficinas, las cuales fueron categorizadas como “otros”. A partir de lo analizado, se puede observar que gran parte de los ejecutivos peruanos de la muestra, pertenecientes al sector retail, no visibilizan de manera profesional su imagen en los perfiles de LinkedIn. En términos del personal branding, los ejecutivos de la muestra parecen no tomar en cuenta que la imagen representa un elemento importante de la visibilidad ante los demás. Ello se refuerza en estudios que señalan que los perfiles de LinkedIn que cuentan con una buena gestión de la imagen del ejecutivo son más visitados que aquellos que no cuentan con una (Shontell, citado en Parez 2013, p. 8).

Figura 10: Foto de perfil de los ejecutivos de LinkedIn



De esta manera, se pudo observar que de la muestra de ejecutivos hombres, 22 de 42, contaban con una foto informal en su perfil de LinkedIn, es decir, foto selfie, foto no profesional, fotos tomadas en eventos, entre otros; de este grupo, solo 16 hombres colocaron una foto profesional o carnet en su perfil. Con respecto a la muestra de mujeres ejecutivas, se registró un patrón similar que los hombres, ya que, la mayoría de ellas (39 de 58) colocaron fotos informales; a excepción de un grupo de 18 mujeres que contaba con una foto carnet. Ello nos permite inferir que los ejecutivos no están empleando de manera correcta las herramientas que brinda LinkedIn para visibilizar su perfil ante su red de contactos.

1.4.2. Resumen de los ejecutivos en LinkedIn

LinkedIn, en línea con la gestión de la marca personal, ofrece a sus usuarios la sección Presentación; en ella se puede colocar un extracto elaborado por el profesional el cual se puede emplear para visibilizar lo que el profesional desea destacar de sí mismo y / o las oportunidades

que busca (LinkedIn, 2018). En este sentido, el extracto del perfil se convierte en una herramienta de vital importancia que permite de colocar información para captar la atención de aquellos que visiten su perfil: “cuanto más atractiva sea la lectura más querrán saber de ti, además de esto, te ayuda a posicionarte en las búsquedas de LinkedIn mediante palabras clave, por lo que es una de las mejores opciones para hacer visible tu perfil en esta red” (Cerqueira 2017, p. 15).

De acuerdo al análisis de la muestra, se observa que, del grupo de mujeres, 37 de 58 han publicado un resumen en su perfil de LinkedIn; la mayoría realiza una pequeña introducción describiendo su carrera, así como también su centro de estudios (22 mujeres); otro grupo inicia su resumen exponiendo su trayectoria profesional y la experiencia adquirida en el desarrollo de su carrera profesional. Por último, solo hay un (1) caso en el cual una ejecutiva inicia su resumen con los objetivos que desea alcanzar. En el caso de los hombres, también la mitad de ellos (21 de 42) ha publicado un resumen en su perfil de LinkedIn; de estos, un grupo de ellos opta por iniciar su resumen con la trayectoria profesional adquirida, otro grupo lo inicia con la descripción de su carrera profesional y su centro de estudios. Solo una (1) persona de la muestra de perfiles de hombres la inicia describiendo sus habilidades blandas.

De acuerdo a los elementos del personal branding, lo que se puede observar es que solo el 50% de los perfiles que cuenta con resumen buscan mostrarse y comunicar un mensaje personalizado que les permite hacerse más visibles. Sin embargo, un aspecto importante observado es que el otro 50% de perfiles, tanto hombres como mujeres, usan el recurso de manera conservadora, ya que solo registran y declaran información general poco personalizada, perdiendo la oportunidad de mostrar elementos diferenciales de su formación, trayectoria y potencial profesional, pues como se mencionó líneas atrás, este extracto es significativo porque muestra el valor diferencial que desea destacar con el objetivo de resultar atractivo para el reclutador o la persona que ve el perfil.

En resumen, en lo que respecta al manejo de la imagen vía fotografía y resumen personal, se observa que la mitad de la muestra, tanto hombres como mujeres, los utilizan de manera básica, ya que, por un lado, colocan fotos informales en su perfil, y, por otro lado, referente al resumen, resaltan principalmente su trayectoria en el ámbito laboral, en el entendido que de esa manera pueden hacerse más atractivos en el mercado de trabajo profesional.

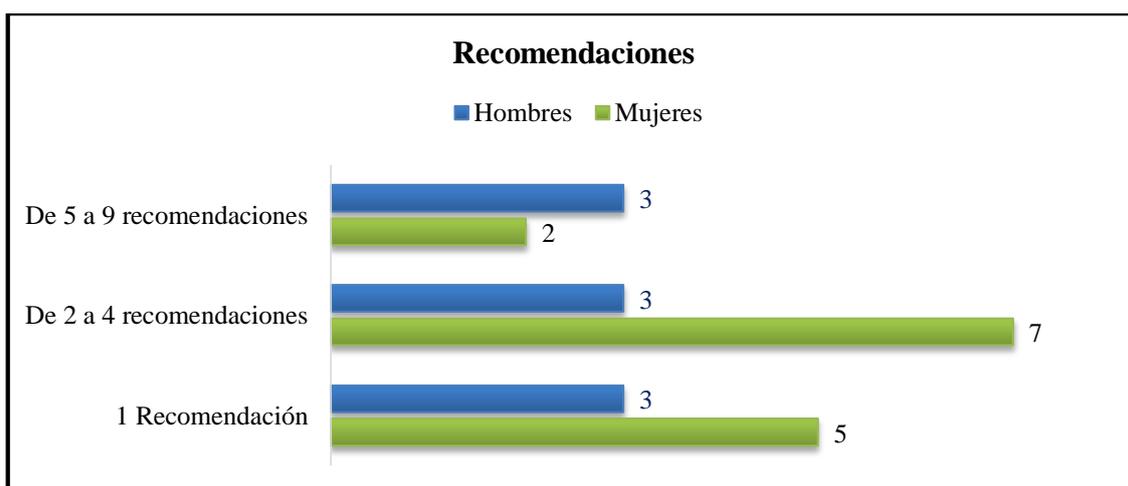
1.4.3. Recomendaciones y Logros

Otra herramienta importante en el perfil de LinkedIn son las Recomendaciones; estas tienen el mismo propósito que una carta de referencia y puede ser brindadas por compañeros de trabajo, ex compañeros, y otros miembros de la red de contactos declarados en el perfil de LinkedIn (Perez 2013, p. 207). Por tal motivo, las recomendaciones son un indicador relevante

de las redes de contacto ya que son validadas por los propios contactos del ejecutivo que valoran y destacan su trabajo haciendo que los perfiles sean más atractivos tanto para reclutadores.

En relación a este punto, se han observado que menos del 50% de perfiles ha recibido alguna recomendación; destaca que las mujeres han recibido un mayor número de recomendaciones a diferencia de los hombres. Sin embargo, de aquellas personas que han registrado más de una recomendación, se observó que un ejecutivo hombre recibió 9 recomendaciones, siendo así la persona con mayor número de recomendaciones registradas en la muestra.

Figura 11: Recomendaciones recibidas por los ejecutivos de LinkedIn



Con referencia al campo Logros, LinkedIn da la opción que dentro de esta sección se pueda mostrar información sobre certificaciones, calificaciones de pruebas, proyectos, reconocimientos y premios, publicaciones, patentes, idiomas, causas benéficas y empresas que la persona considere resaltar dentro del perfil (LinkedIn, 2018) por lo que se convierte en un espacio que permite ir más allá de los registros profesionales estandarizados, pues deja ver qué más ha logrado el profesional.

En relación a la gestión de este punto, menos de la mitad de los perfiles observados de la muestra, reporta alguna información en dicha sección; sin embargo, de aquellos perfiles que contaban con este tipo de contenido, fue posible notar que no había una diferencia significativa entre hombres y mujeres, quienes utilizaban este espacio y publicaban información, pues optaban por escribir acerca de los cursos y certificaciones que habían obtenido en el transcurso del desarrollo de su carrera profesional. Por lo cual se pudo observar que, en este campo, la información mostrada es más homogénea que en otras secciones analizadas de LinkedIn.

1.4.4. Aptitudes y Validaciones

El último campo analizado fue el de Aptitudes, en el cual los usuarios tienen la posibilidad de declarar aquellas aptitudes que consideran que los definen y diferencian como profesionales (LinkedIn, 2018). Se identificaron dos tipos de aptitudes en los perfiles de LinkedIn; por un lado, aptitudes asociadas a las habilidades blandas, estas últimas “están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional” (Universidad ESAN, 2015) y; por otro lado, las habilidades duras definidas como los “conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto (Universidad ESAN, 2015). Con respecto a lo antes planteado, luego de realizado el análisis, resultó interesante encontrar que tres de las cinco aptitudes que más registran los ejecutivos en su perfil de LinkedIn son habilidades blandas siendo Negociación, Liderazgo en equipo y planificación estratégica las más resaltantes; en cuanto a las aptitudes relacionadas a las habilidades duras solo se encontró que se registra en mayor medida el uso de Microsoft Office, seguido de Microsoft Excel.

Figura 12: Aptitudes más registradas por los ejecutivos de LinkedIn



Otro punto importante de esta sección, y la cual se relaciona de manera directa con la red de contactos de cada persona, son las validaciones realizadas a dichas aptitudes; de acuerdo con los hallazgos, por un lado, con respecto a las mujeres, la aptitud "Microsoft Office" tuvo el mayor número de validaciones, seguido por "Liderazgo en equipo", "Planificación estratégica", "Microsoft Excel" y, por último, "Negociación". Cabe resaltar que del total de personas que colocan alguna información en este campo, se registra que una mujer cuenta con un gran número de validaciones realizadas por su red, observando que en total obtuvo 415 validaciones. Por otro lado, respecto a los hombres, se registra que la aptitud más validada por su red fue "Planificación

Estratégica", después se registró a "Liderazgo de Equipo" como la segunda más alta, seguida de "Microsoft Office" y "Microsoft Excel", y en menor medida, "Negociación".

En esta sección se ha analizado cómo el personal branding se asocia a dos variables importantes; la primera es la visibilidad, ya que las personas muestran o registran aptitudes que ayudan a crear una imagen de ellas frente a los demás; y la segunda corresponde a la gestión y construcción de las redes personales, puesto que son las redes de contacto de cada ejecutivo quienes validan o corroboran la información brindada por ellos.

En resumen, de los elementos del personal branding observados en LinkedIn, es posible notar que la mayoría de los ejecutivos hombres y mujeres cuentan con un mejor manejo de la variable Formación, ya que son conscientes de que para alcanzar un determinado puesto resulta necesario contar con estudios de posgrado, informática e idiomas. Por otro lado, es importante mencionar que la mitad de la muestra analizada no explota las herramientas que brinda LinkedIn en relación a imagen personal y redes de contacto como medio para visibilizar su perfil y potenciar la gestión de su marca personal.

En relación a las diferencias entre hombres y mujeres, se puede destacar que, las mujeres han llevado mayor cantidad de idiomas que los hombres, eso se ve reflejado en que las ejecutivas dominan más de un idioma y una de ellas tres idiomas. Asimismo, se pudo observar que los ejecutivos hombres y mujeres cuentan con la misma cantidad de estudios de especialización para los puestos que ocupan (subgerencias, gerencias y jefaturas), ya que se vuelven necesarias para su desarrollo profesional; sin embargo; se halló que las mujeres lograron tener una trayectoria ascendente al igual que un comportamiento variable dentro de los sectores.

2. Análisis de las entrevistas semi-estructuradas

Luego de analizar la muestra de 100 registros de la base de LinkedIn, se logró entrevistar a 15 ejecutivos de la misma muestra (ver Anexo D); a ellos se les entrevistó para analizar con mayor profundidad y detalle sobre sus estrategias de desarrollo de carrera profesional y la relación que esta guarda con los elementos del Personal Branding, definidos para nuestra investigación.

Con la finalidad de facilitar el análisis mencionado se ha procedido a organizarlo de la siguiente manera: (1) Datos Generales de los entrevistados, (2) Aptitudes Profesionales, (3) Activo Personal, (4) Visibilidad y Redes Sociales y (5) Conocimiento sobre Personal Branding.

2.1. Datos generales de los entrevistados

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas de la muestra de 100 registros, y la metodología aplicada fue incorporar en el estudio a los 15 primeros en aceptar ser entrevistados para el estudio; estos fueron 12 hombres y 3 mujeres. Resulta interesante la composición de la

muestra, ya que fueron los hombres quienes se mostraron con mayor disposición que las mujeres a ser entrevistados y hablar sobre su desarrollo profesional, teniendo en cuenta que se conoce que en el Sector Retail el 22% de puestos gerenciales son ocupados por mujeres directivas a nivel mundial (Grant Thornton, 2015) por lo que es un sector en el cual cada vez más aumenta la presencia de jóvenes mujeres ejecutivas.

Cabe resaltar que las edades de los entrevistados varían entre los 28 a los 43 años de edad, se puede observar que, 5 personas, se encuentra entre los 31 a 33 años de edad. Por otro lado, es importante mencionar que hay 4 entrevistados cuyas edades se encuentran entre los 28 a 30 años, lo cual indica que a su corta edad ya poseen puestos de gerencia y están a cargo de equipos dentro de las organizaciones donde laboran actualmente.

Tabla 26: Edades de ejecutivos entrevistados

Edades	Hombres	Mujeres	Total
28 a 31 años	4	1	5
32 a 35 años	4	1	5
36 a 39 años	2	1	3
40 a 43 años	2	0	2
	12	3	15

En cuanto a los puestos que ocupan estos 15 ejecutivos, se encontraron las siguientes categorías en orden jerárquico dentro de una organización: Gerencias/Subgerencias, Jefaturas, Puestos de Supervisión y, por último, puestos de Coordinación. Como se observa, 6 personas de la muestra ocupan puestos de Gerencia/Subgerencia en grandes organizaciones dentro del sector retail; y, por otro lado, 7 ejecutivos ocupan puestos de Jefatura, lo cual es interesante, ya que los ejecutivos más jóvenes son quienes se desempeñan en los mismos.

Tabla 27: Puesto de trabajo de ejecutivos entrevistados

Puesto de trabajo	Hombres	Mujeres	Total
Jefe	7	0	7
Gerente	4	1	5
Subgerente	0	1	1
Coordinador	0	1	1
Supervisor	1	0	1
	12	3	15

2.2. Estudios y formación profesional

En cuanto a los colegios en los que los ejecutivos estudiaron, los entrevistados declararon que acudieron a colegios nacionales y privados. Es importante mencionar que uno de los entrevistados indicó que estudió en un colegio nacional, donde hubo muchas carencias en cuanto a la educación, como por ejemplo el tema del idioma inglés, que recién pudo ser cursado en el último año de estudios secundarios, lo cual hizo que se le dificulte el aprendizaje de este idioma hasta la actualidad, ya que lo sigue estudiando con la ayuda de profesores particulares; cabe resaltar que ello se contrasta con dos casos de entrevistados que estudiaron en instituciones privadas y desarrollaron la práctica y fluidez de este idioma en el colegio, lo cual les dio una ventaja en comparación al resto.

Con respecto a los estudios universitarios, 11 de los entrevistados acudieron a Universidades Privadas y 4 personas, entre hombres y mujeres, estudiaron en Universidades Nacionales.

Tabla 28: Universidades de los ejecutivos entrevistados

Universidades	Hombres	Mujeres	Total
Pontificia Universidad Católica	2	0	2
Universidad Nacional Federico Villareal	0	2	2
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	1	0	1
Universidad San Martín de Porres	1	0	1
Universidad de Piura	2	0	2
IPAE	1	0	1
Universidad Nacional Andrés Bello	1	0	1
Universidad de Lima	2	1	3
Universidad Jaime, Bauzate y meza	1	0	1
Universidad Nacional de Ingeniería	1	0	1
			15

En cuanto al motivo por el cual los entrevistados decidieron estudiar en las universidades elegidas, una de las respuestas resaltantes fue el “prestigio”, en este caso 6 hombres y 1 mujer fueron quienes respondieron que eligieron su lugar de estudios debido al prestigio, que corresponde al elemento del personal branding Formación.

L.S menciona: “primero porque la Universidad de Piura en todo el norte tiene mucho prestigio, tiene un reconocimiento muy importante a nivel internacional y tiene profesores docentes muy buenos también de otros países, en este caso del opus dei, esta congregación tiene

docentes reconocidos a nivel europeo y bueno me pareció interesante aprender todo lo que estas personas. Es una buena universidad y hay un plus importante que estaba cerca de mi casa, como te comento vivía yo en el norte” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2017).

Por otro lado, se puede observar que los entrevistados eligieron su centro de estudios debido a factores externos, como la cercanía a sus domicilios y/o centros de trabajo (5 personas), así como también motivos económicos que responden al precio de los estudios (4 personas) y, por último, siguiendo recomendaciones de terceros (4 personas).

Si bien es cierto, se halló que "Prestigio" forma parte del elemento Formación, esta no resulta determinante para la elección del centro de estudios de los entrevistados.

En el caso de los estudios de posgrado, maestrías, diplomados, especializaciones, entre otros, fue interesante observar que las 2 categorías analizadas más relevantes para la elección de estudios fueron los siguientes: prestigio y malla curricular. Tal como fue mencionado por S.S, Business Partner en Inkafarma: “averigüé los centros de posgrados como que más importantes estaba entre la UP y CENTRUM. Tuve que evaluar las mallas, los profesores y me gustó, lo elegí más o menos por las referencias que tenía de amigos que habían llevado ahí y por la malla que tenían que me parecía interesante (comunicación personal, 24 de diciembre, 2017). Como lo expone S.S su decisión está determinada primero por el prestigio y luego lo complementa con la elección de la malla curricular.

En este caso la subcategoría "prestigio" resulta importante porque se relaciona directamente con el personal branding, ya que representa una elección estratégica que les permite aumentar su visibilidad y valoración en el mercado laboral teniendo en cuenta que se ha graduado de un centro de estudios reconocido, ya sea a nivel nacional como internacional; ello, le permite destacarse y diferenciarse del resto, además de generar una red de contactos importante ya sea con sus compañeros de aula como con sus profesores. Del mismo modo, la malla curricular; es decir, la estructura o diseño del plan de estudios de la especialización, resultaba importante, tal como lo menciona M.M, jefe de Línea de gasfitería en SODIMAC: “porque dentro de las opciones que tenía que lo que yo quería estaba focalizado en los que es netamente ventas fue el que más me llamó la atención, estaba entre dos opciones ESAN o Pacífico, pero el de la Pacífico se deslindaba un poco más por marketing en cambio el de ESAN era muy comercial, que es el rubro donde yo estoy y tengo bastante experiencia” (comunicación personal, 18 de Octubre, 2017).

Cabe destacar que se observó que la elección del lugar de estudios para una especialización es mucho más consciente en términos de costo beneficio para el desarrollo profesional de los ejecutivos entrevistados; es decir, valoran en mayor medida los beneficios obtenidos al momento de realizar una maestría en determinada institución tales como

construcción de redes de contacto o mayor visibilidad, lo cual se relaciona con el personal branding directamente.

Con respecto a las razones de la elección de las especializaciones, destacaron dos subcategorías importantes: por un lado, la actualización de conocimientos y por el otro, el crecimiento profesional. En primer lugar, la mayoría de los ejecutivos entrevistados señalaron que los estudios de especialización les han permitido complementar y reforzar lo aprendido en su trayectoria laboral; en segundo lugar, señalaron que el invertir en una maestría les iba a permitir crecer o desarrollar en mayor medida su línea de carrera. Solo uno de los ejecutivos, L.V, jefe de Seguimiento de Riesgos en Ripley, mencionó que su decisión de estudiar una maestría estaba vinculada a la necesidad de formar redes de contacto, y además para obtener valor agregado que le daba mayor visibilidad en el mercado: “[...] el tener una maestría es tener un valor agregado mayor para el mercado y para uno, para el mercado porque hay gente que puede estudiar para tener un cartón, en mi caso no era necesariamente eso, yo quería en realidad, aprender, conocer más gente, hacer una red mayor, no necesariamente para buscar trabajo, de repente cuando necesite sí, ¿no? pero eso te da otro tipo de alianzas, y eso se refleja hacia los demás al final [...]” (comunicación personal, 19 de Diciembre, 2017).

En ese sentido, de las subcategorías analizadas, dos se relacionan directamente con los elementos del personal branding propuestas, "crecimiento profesional" y "redes de contacto", asociándose a las dimensiones Aptitudes Profesionales y Visibilidad y Redes sociales respectivamente.

En resumen, de la muestra de entrevistados, todos los ejecutivos manifestaron que decidieron realizar estudios de especialización porque estos representan una condición necesaria para acceder y mantenerse en las posiciones de mando medio que ocupan. Adicionalmente, un grupo precisó que las realiza en razón de lo que el personal branding plantea: la necesidad de seguir desarrollándose profesionalmente y hacerse competitivos en el mercado de trabajo; inversión en estudios que se requieren para construir redes de contacto y aspirar a mejores posiciones y sueldos.

Por último, en los que respecta a las decisiones de formación, se analizaron las preferencias de estudios técnicos adicionales, como idiomas y conocimientos informáticos. En relación a los idiomas se observó que los entrevistados expresaron que estudiar inglés como idioma adicional al nativo, resulta determinante para el desarrollo de un ejecutivo; en este sentido el dominio del idioma ya no constituye un elemento diferenciador para una profesional, ya que es parte de las condiciones básicas con las que debe contar todo profesional para acceder al mercado de trabajo para ejecutivos.

En cuanto a los conocimientos informáticos, la gran mayoría declaró conocer y emplear Microsoft Office (Excel, Word, Power Point). La mayoría de los entrevistados usa Excel en mayor medida que otras herramientas informáticas; asimismo un gran número de entrevistados considera que dichas herramientas son importantes por lo útiles que resultan en el trabajo, pues permiten agilizar sus procesos y los análisis que realizan. Por otro lado, al menos una persona informó que además dominaba otras herramientas informáticas, tales como Photoshop, Illustrator, SAP, Vizio, Project, Oracle, SQL y Corel Draw. Un punto importante a señalar es que solo uno de los entrevistados comentó que herramientas informáticas como Microsoft Office son un valor diferencial para un profesional. Mientras que parte de los entrevistados consideraba que estas herramientas son necesarias en para todo profesional.

En ese sentido, los entrevistados coinciden que las herramientas son, en efecto, básicas y necesarias para los ejecutivos, por lo que no representa o genera un valor agregado a la persona. De esta manera, se puede concluir que tanto el idioma como los conocimientos de informática corresponden a las estrategias que aplican los ejecutivos para poder desarrollarse profesionalmente, mas no se relaciona con las estrategias de diferenciación que plantea el personal branding.

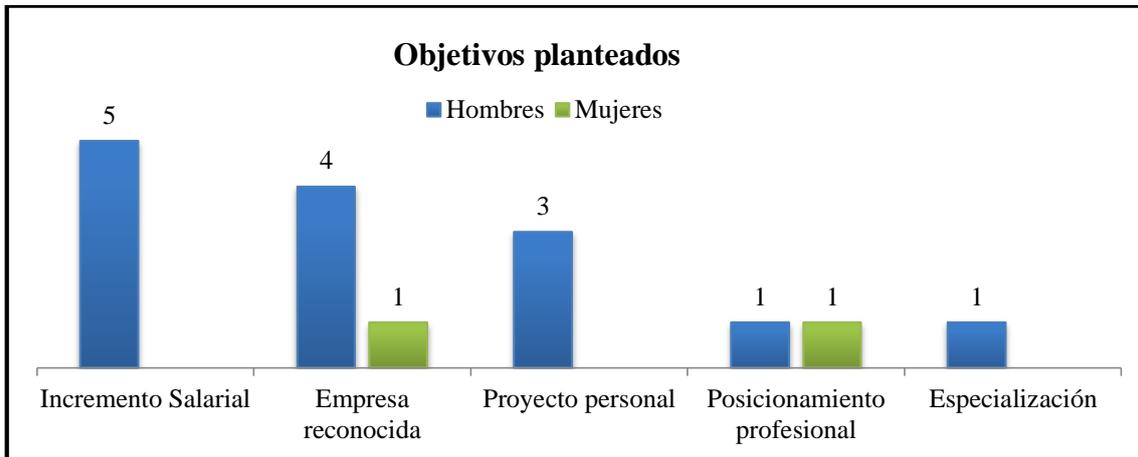
2.3. Activo personal

Esta dimensión está definida por las actitudes y habilidades blandas de las personas. En este caso, la dimensión a analizar se clasifica en 4 elementos de los cuales se despliegan variables a analizar que son los objetivos profesionales, cualidades y fortalezas destacadas en las entrevistas, los valores y principios de la persona aplicados en la vida profesional y el equilibrio entre vida laboral y personal.

En cuanto a los objetivos profesionales que han ido cumpliendo los entrevistados luego de culminar sus estudios universitarios, se puede observar que 9 personas de las 15 entrevistadas, tuvieron como objetivo inicial, expandir sus conocimientos; es decir, adquirir mayor cantidad de conocimientos de los que actualmente poseen, mediante el aprendizaje continuo proveniente de las experiencias profesionales y académicas. Por otro lado, se puede observar que hay 6 personas que mencionan que su objetivo principal era la búsqueda de un ascenso profesional, lo cual han ido logrando desde que se culminó la carrera. Esta subcategoría se encuentra presente en la dimensión del personal branding Activo Personal - Motivación Personal (elemento) - Objetivos profesionales (variable). Es importante mencionar que solo 2 personas afirmaron de manera explícita que su objetivo principal era posicionarse profesionalmente en la organización en la que se encontrara, lo cual indica que buscaban destacar sus fortalezas y trabajo para diferenciarse de los demás y lograr un crecimiento; en ese sentido, el posicionamiento se apoya con lo que expone

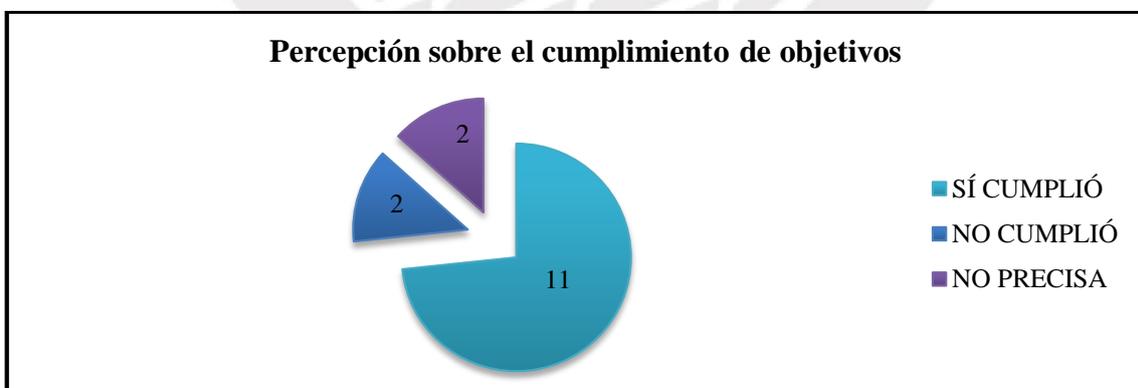
el personal branding en relación a la variable Percepción de Terceros, la cual señala la percepción que los demás tienen sobre una persona.

Figura 13: Objetivos planteados de los ejecutivos entrevistados



De esta manera, podemos observar que de los 15 entrevistados, 11 indican que sí han cumplido los objetivos que se trazaron desde el momento en el que se culminó su carrera profesional, lo cual los motiva a querer seguir desarrollándose profesionalmente. Por otro lado, 2 de ellos no precisaron si habían alcanzado sus metas, pues consideran que están en proceso de cumplir los objetivos trazados, y que vienen trabajando en ello. En resumen, la mayoría de entrevistados considera que ha logrado los objetivos que se habían propuesto en un inicio en el ámbito profesional, aspecto que se considera en la dimensión de personal branding Desempeño y Trayectoria Profesional.

Figura 14: Percepción sobre el cumplimiento de objetivos de los ejecutivos entrevistados

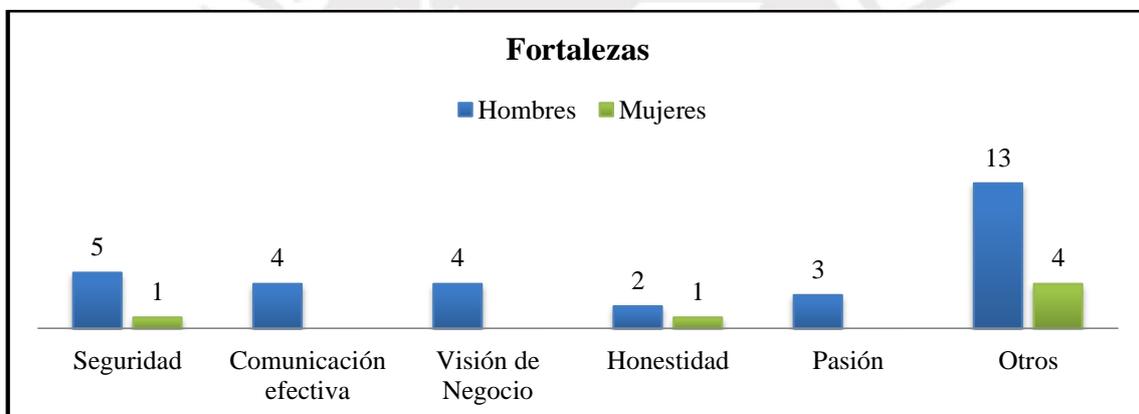


Con respecto a las fortalezas identificadas y declaradas, que les han permitido destacar profesionalmente, estas fueron agrupadas en 19 habilidades blandas o soft skills; los entrevistados destacaron 5 de ellas, que fueron mencionadas en repetidas ocasiones; estas fueron: la seguridad, fortaleza que 6 entrevistados consideraron muy importante pues les ha permitido destacar tanto

en las entrevistas de trabajo como en las posiciones que desempeñan actualmente. Por otro lado, 4 de los entrevistados coincidieron en que la comunicación, entendida como manera en la que comunican sus ideas, sus opiniones y quiénes son al resto de personas, es considerada como muy importante y como una cualidad distintiva; la comunicación efectiva es considerada como una fortaleza para este grupo. Asimismo, 4 de los entrevistados, indicaron que el conocimiento del negocio, es decir conocer el negocio y el sector en el que se desempeñan es una fortaleza que les da puntos a favor a nivel profesional. Por último, la honestidad, es decir, considerarse una persona que se expresa en palabras y acciones de manera clara y transparente; y la pasión, es decir, la dedicación y el compromiso con el que hacen su trabajo y los objetivos propuestos, son también considerados por los entrevistados como fortalezas que les ha permitido distinguirse del resto.

En resumen, la muestra de entrevistados declara las siguientes fortalezas distintivas: la seguridad profesional, la comunicación efectiva, el conocimiento del negocio, la honestidad y la pasión; estas constituyen las fortalezas que los hace destacar en su trayectoria profesional.

Figura 15: Fortalezas de los ejecutivos entrevistados

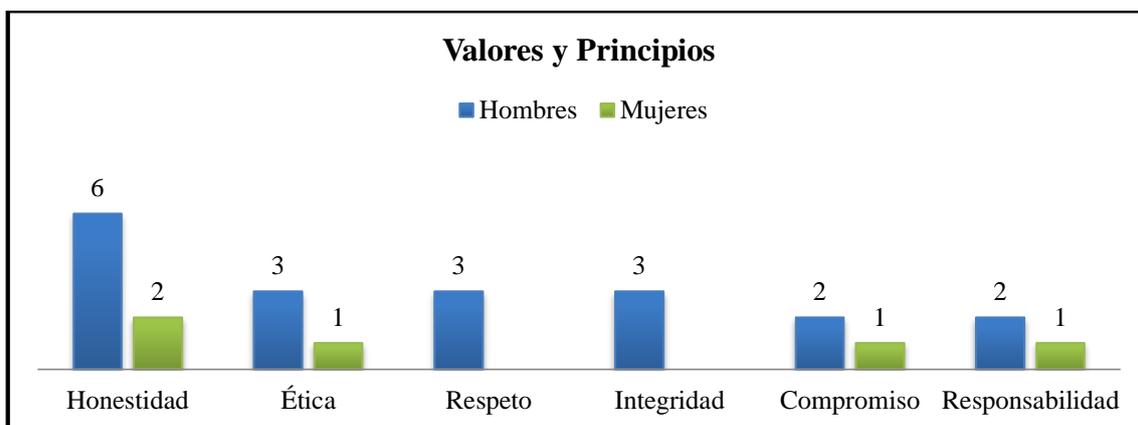


En cuanto a los valores y principios que los ejecutivos aplican en su vida profesional, se pudo observar en las entrevistas que no hay claridad entre los valores y las competencias que declaran poseer; uno de los entrevistados indicó que uno de sus valores importantes era la capacidad analítica la misma que aplica a su vida personal, otro entrevistado indicó que trabajo en equipo es uno de sus valores más destacados en su carrera, y por último, un entrevistado calificó a la creatividad como un valor que aplica a su vida profesional

Un grupo de 8 entrevistas, sin embargo, destacó coincidentemente que la honestidad es un principio fundamental que aplican en su día a día, y conforme crecen a nivel profesional reconocen la ética como un valor relevante. H.L, Jefe de Producto en Supermercados Peruanos señaló:

Bueno el tema primero es el tema de la honestidad, creo que hay que ser un tanto honesto, sincero con todas las personas con las que trabajas.[...] Es siempre ser transparente, decir las cosas claras, que no quede nada entre líneas porque al final se malentiende y al final quedan mal ambos, quedo mal yo o queda mal él y al final nunca funciona [...] (comunicación personal, 13 de Diciembre, 2017).

Figura 16: Valores y principios de los ejecutivos entrevistados



De los 15 ejecutivos entrevistados, se pudo observar que 14 de ellos considera que los valores y principios que rigen su vida profesional son un elemento diferenciador para su desarrollo y ascenso profesional. Al respecto es importante citar a J.M, Jefe de Gestión Humana, quien señaló que los valores son un elemento diferenciador para el desarrollo la carrera y que contribuye con el posicionamiento de la marca personal pues permite que aquellos que lo conocen puedan hablar sobre quién es, la calidad de su trabajo y los valores que lo caracterizan:

Sí y también en mi marca personal, creo que las personas con las que he trabajado y los jefes con los que he trabajado pueden decir eso de mí que todo lo que te he dicho que soy una persona honesta, transparente, responsable, buena persona características muy humanas más que profesionales creo que después en lo profesional el ser responsable, ser orientado a los resultados ya viene después pero creo que es una marca personal que tengo (comunicación personal, 25 de Octubre, 2017).

Siguiendo a Pérez, los valores para el personal branding son una idea poderosa y clara que viene a la mente de los demás; los valores dejan huella en la mente de los demás. Así también, la forma en que gestionas y comunicas tus valores, creencias, habilidades, talento y cómo eres percibido es relevante (Pérez, 2011).

Otro elemento importante en el personal branding es el equilibrio entre trabajo y familia; al respecto se preguntó a los entrevistados sobre su estados civil y familiar, y la muestra se

distribuyó de la siguiente manera: 8 ejecutivos declararon estar casados con hijos, 3 ejecutivos tienen una pareja sentimental y 4 ejecutivos son solteros. De estos, un grupo señala que mantiene un equilibrio entre lo laboral y lo profesional, sin embargo, otro grupo declara que prioriza más lo profesional, e incluso algunos se denominan a sí mismos "workaholic", cabe señalar que los entrevistados que se encuentran solteros, en su totalidad comentaron que son adictos al trabajo; a diferencia de los que ya tenían una familia, quienes trataban de buscar un equilibrio y desconectarse cuando salían del trabajo para disfrutar su tiempo libre con sus hijos y esposas(os). Solo dos entrevistados con familia reconocieron que le daban mayor prioridad al trabajo que su familia.

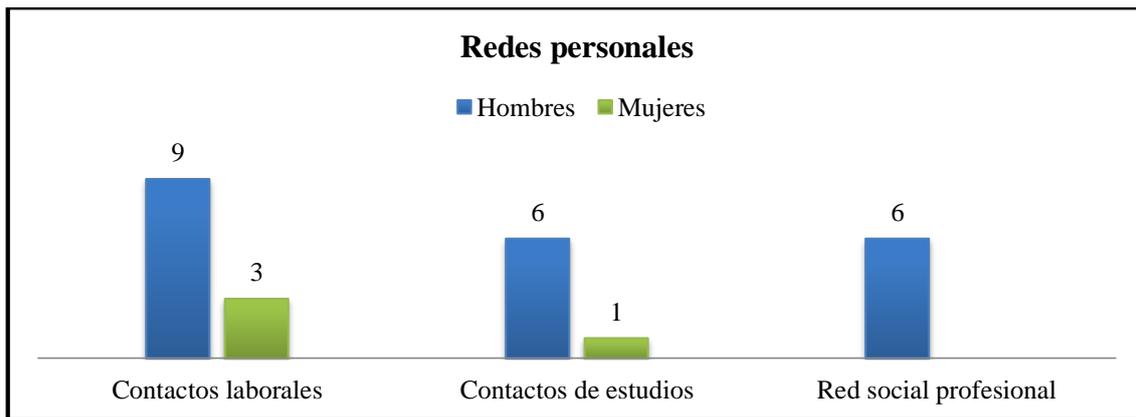
En resumen, en lo que respecta al análisis del activo personal como elemento del personal branding se observó lo siguiente: los entrevistados en general destacan estar satisfechos con el logro de sus metas en relación a crecimiento y salarios, identifican fortalezas claves como la seguridad, la comunicación efectiva, la visión de negocio y la honestidad; se observó confusión en la identificación de valores y competencias, un tema relevante para trabajar, y en relación al balance familia – trabajo, destaca la prioridad que le dan a vida laboral sobre la personal y la familiar.

2.4. Visibilidad y redes sociales

Esta dimensión del personal branding hace referencia a cómo la persona externaliza su imagen y se relaciona con lo demás, creando una red de contactos que posibilita el crecimiento profesional. En ese sentido, se tiene, por un lado, el elemento capital social donde se analizan las variables “Redes personales” y “Empleo de redes sociales” y por otro lado, se tiene el elemento Imagen Personal, donde se analizan las variables “Apariencia y cuidado personal” y “La percepción de terceros”.

En el caso de las Redes personales, la mayoría de los entrevistados, expresaron que construyeron sus redes de contacto a través de relaciones laborales; es decir, a través de sus compañeros de trabajo, los proveedores con los que interactúan, las áreas con las que se apoyan en conjunto, entre otros. Por otro lado, también mencionaron que han generado una red de contactos amplia gracias a sus estudios en la universidad, diplomados o maestrías. A su vez, es importante mencionar que 6 de los entrevistados indicaron que gracias a la Red social profesional conocida como LinkedIn, han logrado mantener el contacto con sus compañeros tanto de estudios como de trabajo, lo cual les ha permitido extender su capital social.

Figura 17: Redes personales de los ejecutivos entrevistados



Los entrevistados fueron consultados por otras fuentes de generación de redes de contacto como los compañeros de colegio; se pudo observar que la mayoría sí se reúne con ellos pero con fines estrictamente sociales. En cuanto al contacto con los colegas/amigos de la universidad, todos los entrevistados expresaron que se mantienen comunicados con ellos, a través de las redes sociales para concertar reuniones ya sea con fines sociales como profesionales. Las redes más usadas son Whatsapp y Facebook, pues permiten una comunicación constante y fluida. Se pudo observar que existe un grado alto de networking a nivel universitario, ya que las redes creadas en la universidad resultan útiles e importantes para buscar trabajo o para compartir información profesional, debido a que han estudiado la misma carrera universitaria y comparten temas en común. En ese sentido, los contactos formados en la universidad constituyen una variable relevante del capital social y forman parte del personal branding.

Por último, en el caso de las redes de contacto en el centro laboral y en el lugar de estudios de especialización, del total de entrevistados, solo un pequeño grupo comentó que realiza networking en ambos lugares, así logra expandir su círculo social, incluso uno de ellos, H.L, Jefe de producto de Supermercados Peruanos, mencionó que genera nuevas redes, intercambia tarjetas y hace uso de LinkedIn para añadir a los nuevos perfiles que contactó: “Sí, a veces cuando estamos ahí como que estamos juntos, hacemos redes de contacto, podemos intercambiar tarjetas para ver, o LinkedIn. Lo que se acostumbra, ¿no? Usar LinkedIn como más personal y poder ahí contactarse” (comunicación personal, 13 de Diciembre, 2017).

En general los ejecutivos entrevistados tienden a relacionarse e incrementar su red de contactos con sus compañeros y/o colegas de la universidad, compañeros de maestría o especialización y colegas de trabajo; hacen uso del networking de manera consciente, ya que a mayor red de contactos, mayores oportunidades para ofertas laborales, desarrollo y posicionamiento profesional, entre otros. Además esto permite que su marca sea más visible y

fuerte, lo cual sea un factor que los distinga del resto, tal como lo postula el Personal Branding. Tom Peters menciona:

La red de amigos, colegas y clientes es el vehículo de marketing más importante que una persona tiene; lo que dicen sobre usted y sus contribuciones es lo que el mercado finalmente evaluará sobre el valor de su marca. Entonces, el gran truco para construir su marca es encontrar maneras de nutrir la red de contactos de manera consciente (s.f. citado en Dale Carnegie & Associates, 2008, p. 1).

Por otro lado, en el análisis de la variable Redes Sociales, se puede observar que el total de la muestra mantiene activa la red social LinkedIn, ya que mencionan que es la más profesional y con la cual puede hacer red de contactos, ver temas del sector que les interesa, ser contactados por otras personas para diferentes ofertas o propuestas, entre otros. Seguida de esta, 9 personas utilizan Facebook para temas más sociales; sin embargo, una de los entrevistados señaló que a pesar de que Facebook es una red más social siempre es cuidadosa con lo que publica ya que quiere proyectar una imagen adecuada. En menor medida, se mencionaron redes sociales como Twitter, Instagram, Whatsapp y Pinterest.

Tabla 29: Redes sociales activas de los ejecutivos entrevistados

Redes sociales	Hombres	Mujeres	Total
LinkedIn	12	3	15
Facebook	8	2	10
Twitter	2	2	4
WhatsApp	4	0	4
Instagram	1	2	3
Pinterest	0	1	1

Con respecto a la Red social más importante para los entrevistados, todos de ellos consideraron que LinkedIn es la red profesional más importante en el mundo profesional; de acuerdo con las respuestas brindadas, consideran que LinkedIn es importante porque les permite: mostrar su perfil y darse a conocer a través de sus logros, trayectoria profesional y estudios realizados, lo cual genera que sean más visibles y atractivos profesionalmente ante los demás; porque además que LinkedIn les sirve como una herramienta laboral donde pueden contactar y/o ser contactados por proveedores y así forjar relaciones de negocios, así como estar en contacto con otras empresas del rubro manteniéndose siempre informados y al día de las novedades del sector. Por último, algunos entrevistados mencionaron que LinkedIn también es importante como

fuente de oportunidades laborales, ya que pueden ser contactados por reclutadores o Headhunters en búsqueda de nuevo talento.

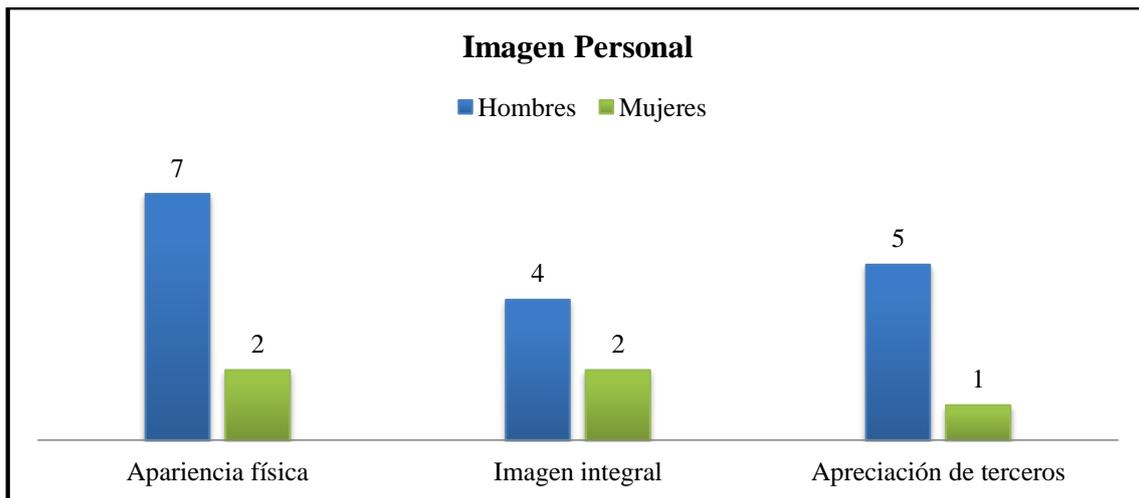
De esta manera, LinkedIn se ha convertido en una herramienta de personal branding con la cual, con un perfil adecuado y una buena estrategia, se puede construir y desarrollar adecuadamente la marca personal (Arruda, 2014).

Figura 18: LinkedIn como red profesional más importante de los ejecutivos entrevistados



Con respecto al análisis de la imagen personal, se puede observar, que de los 15 entrevistados, la mayoría considera que la apariencia física (es decir, el cuidado personal, el aseo, el ejercicio, una imagen ordenada y vestimenta adecuada) es muy importante para el desarrollo profesional. Además, 12 de los 15 entrevistados coincidieron en que la imagen es integral; es decir, es coherente entre lo que una persona es y hace, y en relación con la apreciación de terceros; es decir la manera en cómo la persona es vista por quienes están a su alrededor también son esenciales e influyen para poseer una buena imagen personal. Se debe considerar que los entrevistados indicaron una frase que destacó en esta pregunta y está englobado dentro de la subcategoría Apreciación de terceros: "como te ven, te tratan".

Figura 19: Imagen personal de los ejecutivos entrevistados



Un punto interesante que se pudo observar fue lo que mencionó uno de los entrevistados, L.L, gerente de tienda de Supermercados Peruanos, con respecto a la relación entre imagen personal e interacción con sus colaboradores fuera de la oficina, ya que consideraba que se debe marcar distancias entre ambas partes y la relación solo debe ser laboral. Además, considera que la imagen personal es el profesionalismo; es decir, ser educado, respetuoso y tener los conocimientos suficientes para que otros puedan recurrir a él:

En el tema de la imagen yo normalmente trato de quizás amicalmente no juntarme mucho con mis colaboradores [...] la imagen personal para mí es el profesionalismo (sic). O sea que te ven como una persona profesional, una persona que tiene el tema de educación, de respeto claro; luego también el tema de conocimientos que puedan recurrir a ti para cualquier duda que tengan y obviamente darles una respuesta correcta O al menos que salgan de esa duda que puedan tener (comunicación personal, 4 de Diciembre, 2017).

Al consultar la opinión de los entrevistados sobre la Imagen Personal, se buscó analizar el tiempo que ellos dedicaban al cuidado de esta misma. Al respecto, se observó que la mitad de los ejecutivos le dedicaban tiempo a su imagen personal, ya sea a través de la inversión en vestimenta, el cuidando su salud y el ejercicio físico en un gimnasio. La otra mitad, declaró de manera básica o regular que practicaba deporte en menor medida y la vestimenta ocupaba un rol secundario en sus prioridades. Cabe resaltar que las personas que le dedican mucho tiempo a su imagen personal consideran que es un estilo de vida para sentirse bien consigo mismos.

En resumen, en cuanto a la dimensión Visibilidad y Redes Sociales, se pudo notar que si bien los ejecutivos han contruido relaciones personales a lo larho de su vida, las relaciones profesionales las han ido desarrollando a partir de la etapa de formación universitaria y posteriormente en sus centros de trabajo y estudios de especialización. Es así que, los ejecutivos

hacen uso del networking de manera consciente, ya que a mayor red de contactos, mayores oportunidades para ofertas laborales desarrollo y posicionamiento profesional. Por último, LinkedIn representa para los ejecutivos, la red profesional más importante en la cual pueden expandir su red de contactos, actualizarse sobre temas afines a sus carreras y/o ser contactos para nuevas oportunidades laborales.

2.5. Desempeño y trayectoria profesional

Esta dimensión está definida por los resultados obtenidos a nivel profesional. En este caso, la dimensión a analizar se clasifica en 2 elementos, trayectoria profesional y resultados; de ambos se despliegan las siguientes variables a analizar: la experiencia profesional y los objetivos cumplidos en relación a la contribución de su trabajo organización donde laboran.

Al respecto del total de entrevistados 13 declararon un crecimiento ascendente en el desarrollo de su carrera profesional; solo en 2 casos se observó que las personas llegaron a un puesto gerencial y se mantuvieron en el mismo por un largo periodo de tiempo. Por otro lado, es importante mencionar que la mayoría de los entrevistados realizó su línea de carrera en varios sectores tales como finanzas, transporte, servicios, manufactura y cosméticos, y solo un pequeño grupo (5 personas) realizó su línea de carrera en una sola empresa.

Por último, se procedió a contrastar si la información sobre experiencia profesional brindada en las entrevistas era la misma que figuraba en LinkedIn y se pudo comprobar que la gran mayoría sí colocaba el detalle de sus puestos anteriores, y solo un reducido grupo omitía algunos de sus puestos previos en la información que mostraba en su perfil, ya que solo colocaba los puestos que ocupó en empresas reconocidas. Ello se asocia con la variable percepción de terceros dentro de la dimensión Visibilidad y Redes sociales que se plantea en el personal branding, ya que los ejecutivos, buscan destacar su experiencia profesional en empresas reconocidas para que sean más atractivos profesionalmente frente a los demás.

En cuanto a la percepción de los entrevistados respecto de su contribución con el desarrollo de la organización, el total de ellos consideraron que su trabajo era clave para la compañía; es decir, que desempeñaban un puesto estratégico cuyos resultados tenía impacto en las decisiones estratégicas de la empresa y el crecimiento de la misma. Este último, crecimiento organizacional, según mencionan los 15 entrevistados, ha sido gracias a su trabajo, el cual dio paso a la generación de resultados positivos en la empresa en términos económicos (rentabilidad) y términos de desarrollo profesional.

2.6. Conocimiento sobre el personal branding

En el recojo de información mediante entrevistas, el estudio incluyó la sección sobre “conocimiento del personal branding” con el objetivo de conocer en qué medida los jóvenes ejecutivos estaban familiarizados con el concepto, su aplicación y utilidad.

Se observó que, de las personas entrevistadas, la mayoría no conoce el significado del término personal branding; este es más bien asociado a parte de los elementos del mismo, como por ejemplo la imagen personal, la percepción de terceros, el marketing aplicado a personas, las habilidades blandas, la gestión de red de contactos, entre otros.

Tabla 30: Definición del personal branding por los ejecutivos entrevistados

Definición personal branding	Hombres	Mujeres	Total
Imagen personal	5	2	7
Marketing	4	0	4
Percepción de terceros	3	1	4
Habilidades blandas	2	0	2
Empleabilidad	1	1	2
Habilidades duras	1	0	1
Networking	0	1	1
Visibilidad	0	1	1
Desempeño	1	0	1
Valores	1	0	1
Objetivos	1	0	1
Misión	1	0	1
Coaching	1	0	1
Crecimiento personal	0	1	1

En cuanto a cómo gestionaban su marca personal, 5 de los entrevistados mencionaron que lo hacían a través del cuidado de su imagen personal. Es importante mencionar que no solo se referían al cuidado de su apariencia física sino también a las formas en las que se dirigían y se comportaban frente a los demás. Por otro lado, 2 de los entrevistados afirmaron que gestionaban su marca personal través de la construcción y desarrollo de sus redes de contacto profesionales (Networking).

Tabla 31: Gestión del personal branding por los ejecutivos entrevistados

Gestión del personal branding	Hombres	Mujeres	Total
Imagen personal	5	0	5
Networking	0	2	2
Desempeño	1	0	1
Potencial	1	0	1
Habilidades blandas	1	0	1
Habilidades duras	1	0	1
Conferencias	1	0	1
Cursos especializados	1	0	1
Percepción de terceros	1	0	1
Redes sociales	0	1	1
Deja huella	0	1	1
Generación de valor	0	1	1

En resumen, la gestión de la marca personal es aún percibida de manera parcial, es decir, fuertemente vinculada al manejo de la imagen y las redes de contacto mas no de manera estratégica que incorpore los elementos de formación profesional y continua, trayectoria y desempeño, valores, capital social y visibilidad. Adicionalmente, se pudo observar que la gestión de algunos de los elementos del personal branding se ha dado de manera intuitiva, es decir, no conscientemente, lo que podría restar efectividad a las estrategias diseñadas por los jóvenes ejecutivos para lograr su desarrollo profesional.

CONCLUSIONES

El presente estudio parte de la necesidad de conocer en qué medida los jóvenes ejecutivos peruanos, hombres y mujeres, conocen y gestionan su marca personal, en el entendido de que esta se ha convertido en los últimos años en fuente de diferenciación y competitividad profesional, debido a que la búsqueda de oportunidades laborales se ha vuelto una dura competencia entre los ejecutivos a nivel mundial. Por ello, los profesionales cuentan con mayor preparación académica y se encuentran en búsqueda constante de la expansión de sus conocimientos para potenciar su desarrollo y generar nuevas oportunidades de crecimiento.

En ese sentido, es importante destacar que los estudios sobre el personal branding señalan que este pretende identificar y comunicar aquello que te hace valioso, útil y fiable para que te perciban como la persona o profesional con quien merece la pena trabajar o estar (Pérez, 2011). Asimismo, Hubert Rampersad menciona que actualmente tener un fuerte personal branding es un importante activo (2008 citado en Machaz y Shokoofh, 2016).

De esta manera, el propósito de la presente investigación fue describir y analizar los elementos del personal branding que son utilizados por los jóvenes ejecutivos de 28 a 43 años en el sector retail como parte de sus estrategias de desarrollo de carrera profesional. Para ello, se formularon objetivos específicos que permitieron alcanzar el objetivo principal. El primer objetivo propuesto fue describir las principales características del perfil de los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail de Lima Metropolitana; luego, se exploraron e identificaron los factores que los ejecutivos declararon que tuvieron mayor influencia en el desarrollo de su carrera; del mismo modo, se identificaron las principales diferencias entre las estrategias desplegadas por los ejecutivos hombres y las ejecutivas mujeres y, finalmente, se analizó la percepción que los jóvenes ejecutivos de la muestra tenían sobre los elementos del personal branding como parte de sus estrategias para el desarrollo de su carrera ejecutiva.

Con respecto a la metodología del presente trabajo de investigación, se ha seguido un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo. Asimismo, se ha trabajado con dos muestras, una de ellas fue una base de LinkedIn con perfiles de ejecutivos y la segunda de ellas, estuvo compuesta por 15 entrevistas cuyos perfiles fueron extraídos de dicha base. De tal modo, la investigación se ha organizado primero siguiendo un análisis de la base de datos de LinkedIn para luego pasar a un análisis de las entrevistas realizadas, en ambos casos, se realizó la codificación, agrupando la información recolectada en categorías.

De la muestra de 100 registros de la red profesional LinkedIn, se analizó que, de los elementos del personal branding observados, la mayoría de los ejecutivos hombres y mujeres

cuentan con un mejor manejo de la variable Formación, ya que son conscientes de que para alcanzar un determinado puesto resulta necesario contar con estudios de posgrado, informática e idiomas. Por otro lado, es importante mencionar que la mitad de la muestra analizada no explota las herramientas que brinda LinkedIn en relación a imagen personal y redes de contacto como medio para visibilizar su perfil y potenciar la gestión de su marca personal.

De la muestra de las 15 entrevistas realizadas a los ejecutivos, se pudo observar que los ejecutivos hombres y mujeres son conscientes de la importancia que cobran los estudios de especialización para su desarrollo profesional, ya que se vuelve condición necesaria para los puestos que ocupan. Asimismo, los ejecutivos entrevistados tienden a relacionarse e incrementar su red de contactos con sus compañeros y/o colegas de la universidad, compañeros de maestría o especialización y colegas de trabajo; es así que hacen uso del networking de manera consciente, ya que, a mayor red de contactos, mayores oportunidades para ofertas laborales, desarrollo y posicionamiento profesional.

Para responder a la primera pregunta específica de la investigación sobre cuáles son las principales características del perfil de los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail en Lima Metropolitana, se encontró, tanto de la base de LinkedIn como de las entrevistas, que el promedio de edad de los ejecutivos se encuentra entre 33 y 34 años; de igual manera, la mayoría de la muestra actualmente ocupa un cargo de Jefe, seguido de Subgerentes o Gerentes, por lo cual se ha observado que quienes ocupan cargos medios son relativamente jóvenes. Por otro lado, se ha logrado identificar que la mayoría se encuentra trabajando en tiendas por departamento, seguido de tiendas de mejoramiento del hogar y supermercados. Respecto a su centro de estudios universitarios, la mayoría estudió en universidades privadas, las preferidas fueron la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad de Lima. Asimismo, de los perfiles analizados, las carreras que fueron elegidas en mayor medida fueron Psicología, Administración, Ingeniería Industrial y Ciencias de la Comunicación.

Respecto a la segunda pregunta planteada en relación a cuáles fueron los factores que los ejecutivos de 28 a 43 años del sector retail perciben como de mayor influencia en el desarrollo de su carrera se pudo identificar, se pudo identificar, a partir de la base de LinkedIn y las entrevistas, lo siguiente: se destacó un grupo de ejecutivos que estudió inicialmente en un instituto; sin embargo, para alcanzar mayores oportunidades, dicho grupo optó por estudiar una carrera universitaria posteriormente. Asimismo, toda la muestra analizada ha llevado cursos de posgrado, es decir, maestrías, diplomados o especializaciones; con el fin de seguir actualizándose en conocimientos. Además, se considera otro factor el hecho de que todos tengan un idioma adicional aparte del castellano, así como también conocimientos en Microsoft office; es decir, los ejecutivos

cuentan con un mejor manejo de la variable Formación ya que son conscientes de que para alcanzar un determinado puesto resulta necesario contar con estudios de posgrado, informática e idiomas. Si bien es cierto que los ejecutivos tienen un buen manejo de esta variable, es importante resaltar que estos factores no son diferenciadores, ya que representan una condición necesaria para los cargos que ocupan y para un futuro crecimiento profesional.

Otro factor que los ejecutivos consideraron útil para desarrollar su carrera fueron los valores y principios que declararon; pues, además de que los definen como personas, hoy en día las organizaciones buscan que los profesionales que trabajen para ellas cuenten con valores y principios que se alineen con la cultura de la empresa para así lograr las metas y objetivos que benefician a ambas partes; no obstante, es importante destacar que los ejecutivos no lograron distinguir las diferencias entre los valores y las competencias que poseen; pues se genera confusión para identificarlos. Por último, otro factor fundamental que los ejecutivos utilizaron para desarrollar su carrera fue el hecho de plantearse objetivos y el contar con la motivación suficiente que los lleve a trazar una estrategia para lograr cumplirlos.

Respondiendo a la tercera pregunta acerca de las principales diferencias en las estrategias aplicadas tanto en hombres como mujeres, es importante mencionar que se utilizó la información de la base de LinkedIn para dar respuesta a esta misma, ya que las entrevistas semi estructuradas no constituyen una muestra homogénea sobre la cual se puedan hacer comparaciones. Es así, que se pudo observar que los hombres tienen preferencias distintas que las mujeres en cuanto a la elección de la carrera y los cursos de especialización. Por otro lado, cabe resaltar que las mujeres declararon contar con mayor variedad de idiomas. Es decir, se puede observar que no se encontraron muchas diferencias entre hombres y mujeres ya que ambos grupos aprovechan parcialmente los recursos que brinda el personal branding.

Respecto a la última pregunta acerca de qué manera perciben los jóvenes ejecutivos el personal branding y sus elementos como parte de sus estrategias para el desarrollo de la carrera ejecutiva, se observó que los entrevistados han construido su marca personal de manera parcial, es decir, fuertemente vinculada al manejo de la imagen y las redes de contacto mas no de manera estratégica que incorpore los elementos de formación profesional y continua, trayectoria y desempeño, valores, capital social y visibilidad. Adicionalmente, se pudo observar que la gestión de algunos de los elementos del personal branding se ha dado de manera intuitiva, es decir, no conscientemente, lo que podría restar efectividad a las estrategias diseñadas por los jóvenes ejecutivos para lograr su desarrollo profesional. Por último, se observó que el personal branding en la base de LinkedIn no es utilizado de manera adecuada, considerando que ciertos criterios

como la imagen de perfil, el resumen, los logros y las aptitudes y validaciones son importantes en el sentido de poder visibilizar su imagen.

De esta manera, habiendo respondido las preguntas específicas de la investigación, nuestra pregunta general en relación a en qué medida los jóvenes ejecutivos entre 28 a 43 años del sector retail de Lima Metropolitana hacen uso adecuado de los elementos propuestos por el personal branding, se ha podido observar que las estrategias de los jóvenes ejecutivos de 28 a 43 años utilizan de manera parcial con los elementos que propone el personal branding, es decir, se enfocan en los elementos de formación, conocimientos, imagen personal y capital social, y no utilizan los elementos de diferenciación de manera estratégica tales como valores o motivaciones. Esto indica que los jóvenes ejecutivos peruanos, en la actualidad, emplean aquellos elementos que los homogenizan y estandarizan con el que el resto de ejecutivos que pertenecen a su mismo mercado laboral, mas no aplican los elementos del personal branding que permiten diferenciarse del resto y potenciar sus perfiles. Un claro ejemplo de ello se refleja en aquellos ejecutivos que empezaron estudiando una carrera técnica y luego optaron por tener un título universitario, asimismo en aquellos que estudiaron uno o más idiomas, que es lo que actualmente solicita el mercado. En este sentido, podría decirse que, para la muestra observada, las principales acciones realizadas por los ejecutivos tienden a estandarizar perfiles y no a diferenciarlo. Por lo que es importante recordar que uno de los principales objetivos del personal branding es lograr que los profesionales destaquen por mostrar sus ventajas y diferencias en relación a los demás.

La presente investigación, dado su alcance exploratorio y descriptivo, desea aportar con un primer paso para futuras investigaciones. Los hallazgos del estudio que presentamos, muestran que son necesarios estudios adicionales de enfoque cuantitativo y cualitativo; el primero para tener acceso a bases más amplias, y el segundo para tener un alcance mayor en entrevistas; y así lograr un estudio más completo de los elementos del personal branding y su relación con las estrategias de la carrera ejecutiva.

Por último, dado que el alcance de esta investigación es exploratorio descriptivo, basado en las opiniones de quince entrevistados y los cien registros de los perfiles de la base de LinkedIn, es importante señalar que los hallazgos se circunscriben a la muestra de estudio, por lo que no es posible extrapolarlos o generalizarlos. Esta tarea queda pendiente para otros estudios de mayor alcance y con muestras estadísticamente más representativos sobre el aporte que el personal branding puede dar en el desarrollo exitoso en las carreras profesionales de los jóvenes ejecutivos peruanos.

REFERENCIAS

- Aguado, G. (2015). Inbound Marketing para la gestión de marca. *Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 13(1), pp. 105-124. Recuperado de 10.7195/ri14.v13i1.741
- Arruda, W. (10 de junio de 2014). Why LinkedIn is the only personal branding resource you need. Forbes. Recuperado en <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2014/06/10/why-linkedin-is-the-only-personal-branding-resource-you-need/#58cf000a12ae>
- Carrillo, E. (2015) Branding Personal: Hacia una nueva perspectiva profesional. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 129-148. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/9/9>
- Cerqueira, C. (2017). La importancia del branding y las redes sociales en el ámbito de los recursos humanos y la búsqueda de empleo (Tesis de licenciatura, Universidad de Cantabria, Santander, España). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/12529/CERQUEIRAPEREZ CELIA.pdf?sequence=1>
- Dale Carnegie & Associates (2008). *Networking to Build Your Personal Brand*. Recuperado de https://www.dalecarnegie.com/assets/1/1/353DC_LD_NetworkingBrand.pdf
- Del Toro, A. (2015). Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión (Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/31130/1/T36220.pdf>
- Dorronsoro, L. (2013) El grave desajuste entre talento y empleo. *Diario ABC. Economía*. Recuperado de: <http://www.abc.es/economia/20131101/abci-desajuste-talento-empleo-201310311703.html>
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness. Recuperado de <http://library.globalchalet.net/Authors/Startup%20Collection/%5BDrucker,%201999%5D%20Management%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf>
- English, J. (16 de Febrero de 2014). Los beneficios de conocer las distintas etapas de la vida laboral. *La Tercera*. Recuperado de: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/los-beneficios-de-conocer-las-distintas-etapas-de-la-vida-laboral/>
- Etapas de la vida profesional (3 de Noviembre de 2014). *Tendencias360*. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/etapas-de-la-vida-profesional/>
- Folkman, F. (s.f.). ¿Gerentes jóvenes o mayores? Sepa quiénes se desempeñan mejor. *Gestión*. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/gerentes-jovenes-mayores-sepa-quienes-se-desempenan-mejor-2170263>
- Fundación Madrid por la Excelencia (2011). *Personal branding*. Madrid: Madrid Excelente. Recuperado de: <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/PERSONALBRANDING.pdf>

- Futuro Labs (2014). Peruanos en LinkedIn 2014. Recuperado de: https://www.pinterest.com/pin/527273068846850737/sent/?sfo=1&sender=282038132822564978&invite_code=74bd3353877645cfb904ea5b96d4eda6
- Grant Thornton (2015). *Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección*. Recuperado de <http://www.grantthornton.com.uy/globalassets/1.-member-firms/argentina/careers/women-in-business--latam.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed). México D.F: McGraw-Hill
- Huaruco, L (2015). ¿Qué busca el mercado laboral en los trabajadores de hoy?. *Gestión*. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/que-busca-mercado-laboral-trabajadores-hoy-2120404>
- IPSOS (2013). *Perfil del profesional exitoso*. Lima. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-profesional-exitoso>
- Khedher, M. (2014). Personal Branding Phenomenon. *International Journal of Information, Business & Management*, 6(2). 29-40. Recuperado de: https://ijibm.elitehall.com/IJIBM_Vol6No2_May2014.pdf#page=34
- LinkedIn (2013). *LinkedIn News. Sequoia Capital "Links In" with \$4.7 Million Investment*. Recuperado de: <https://news.linkedin.com/2003/11/sequoia-capital-links-in-with-47-million-investment>
- LinkedIn (2018). *Sobre nosotros*. Recuperado de: <https://press.linkedin.com/es-es/about-linkedin>
- LinkedIn supera los 500 millones de usuarios (2017). *Diario ABC. Tecnología*. Recuperado de http://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-linkedin-supera-500-millones-usuarios-201704251049_noticia.html
- López, F. (2016). Educación Superior Comparada: Tendencias Mundiales y de América Latina y Caribe. *Avaliação*, 21 (1). 13-32. Recuperado de: <http://submission.scielo.br/index.php/aval/article/viewFile/156078/9523>
- Machaz, H. & Shokoofh, K. (2016). Personal branding: An essential choice?. *Journal of Multidisciplinary Research*, 8 (2). 65-70.
- Mansilla, M. (Diciembre de 2000). Etapas del desarrollo humano. *Revista de Investigación en Psicología*. 3(2). 105-116. Recuperado de: https://afa54b83-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/jramirezbarboza/home/entradasintitulo-2/ETAPAS%20DEL%20DESARROLLO%20HUMANO.pdf?attachauth=ANoY7cpei_HPsRr68NiZXKbk3DVY4VWS8SXUdKm_XXdEsjlyLA_kW2Zp6IFLR2qQrDfdJeK_SFCGuucLWaWU324X6cZqKG6eoFjA0ze8f5oRPGJLwwFBz7eHuxwUVX-tmfO6bUHZH-rbBUwQa4TKYtmzthLCRGte_XotJ5TIWyTo55IZMC8GIr2DAe8lk3bsIYHYUfCf1vVc3T_AW97UcQbEdE_K2FZBgh-NmKrGtnqhz8IkUXpd0hLLRUbL9NmQqcYES2Wp2OmEqQO6SXARLgUV8gn6AWM-0g%3D%3D&attredirects=1

- Microsoft compra LinkedIn por 26.200 millones de dólares (2016). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/microsoft-compra-linkedin-26-200-millones-dolares-220616>
- O'dell, J. (2011) *LinkedIn's Road to IPO (Infographic)*. Mashable. Recuperado de http://mashable.com/2011/05/19/linkedin-ipo-infographic/#jDVGSpG_XaqH
- Organization for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2017). Education at glance 2017. *OCDE indicators*. Recuperado en https://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocde/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en#page27
- Oxford (2018). *Spanish Oxford Living Dictionaries*. Recuperado el 24 de Enero del 2018. <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/estrategia>
- Papacharissi, Z. (2009) The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New Media Society*, 11(1-2), 199-200. Recuperado en <https://doi.org/10.1177/1461444808099577>
- Parez, M. (2013). "Linked Into a Job?: the Ethical Considerations of Recruiting Through LinkedIn". (Tesis de licenciatura, Roger Williams University, Rhode Island, Estados Unidos). Recuperado en: https://docs.rwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management_theses
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Guía de investigación. Lima: Vicerrectorado de Investigación
- Pérez, A. (2011). El plan ¿Qué tengo que hacer? En Fundación Madrid por la Excelencia, *Personal Branding* (pp. 35-68). Madrid: Madrid Excelente. Recuperado de <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/PERSONALBRANDING.pdf>
- Pérez, A. & Marcos, T. (2007). ¿Quién teme al personal branding?. *Capital Humano*, (210), 94-106. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/2444/c181_094_personal_branding_210.pdf
- Perú lidera desarrollo de sector retail en América Latina y es noveno en el mundo (13 de diciembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-noveno-mundo-149532>
- Peru Retail (2017). *¿Qué es retail?*. Recuperado el 3 de Enero del 2018. Lima. <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company*. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Real Academia Española [RAE] (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Reunes, G. (2013) Branding yourself: a necessity? An analysis of the perceptions of young professionals towards the concept of "personal branding" (Tesis de maestría, Universidad de Gante, Gante, Bélgica). Recuperado de https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/060/512/RUG01-002060512_2013_0001_AC.pdf

- Sánchez, A. (s.f.) Marca Personal y Redes sociales (Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España). Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5144/tfg797.pdf;jsessionid=A9DE067D72D8F9B3E88E24F8C9E0ADF7?sequence=1>
- Schmidt, S. (22 de junio de 2006). Competencias, habilidades cognitivas, destrezas prácticas y actitudes. Recuperado de <https://rmauricioaceves.files.wordpress.com/2013/02/definicion-comphabdestrezas.pdf>
- Sixto-García, J. (2016). Estudio sobre la identificación de talentos, competencias y habilidades para el desarrollo de la marca personal. *Revista de la asociación española de investigación de la comunicación*, 4(7), 102-118. Recuperado de <http://www.revistaaic.eu/index.php/raaic/article/view/74/81>
- Smith, R. (20 de octubre de 2014). The LinkedIn Effect: Why social media is now mandatory for Success. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/ricksmith/2014/10/20/the-linkedin-effect-why-social-media-is-now-mandatory-for-success/2/#5759e4a33f9d>
- Universidad ESAN (10 de junio de 2015). Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras. *Conexión Esan*. Recuperado en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>
- Universidad ESAN (23 de marzo de 2016). Brand equity: el valor de las marcas. *Conexión Esan*. Recuperado en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/brand-equity-el-valor-de-las-marcas/>
- Universidad ESAN (15 de julio de 2016). ¿Qué son las competencias?. *Conexión Esan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>
- What is Tertiary Education? (s.f.). *Learn.org*. Recuperado de: https://learn.org/articles/What_is_Tertiary_Education.html

ANEXO A: Matriz de consistencia de la investigación

Tabla A1: Matriz de consistencia

Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIOS	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Criterios selección muestra	Guías
Objetivo principal: Describir los elementos del personal branding que han sido coincidentes con las estrategias empleadas por jóvenes ejecutivos de 30 a 40 años en el sector retail.	Variable dependiente: Estrategias de jóvenes ejecutivos				
Objetivos Secundarios:	Variables Independientes:	I1: Edad I2:Nivel de Estudios I3: Puesto actual I4: Empresa donde labora	Entrevista Base de datos de LinkedIn	Edad: 30 -40 años Sector: Retail Lugar de Residencia: Lima Nivel de Jerarquía: Supervisor Jefe Subgerente Gerente	¿Cuál es tu edad? ¿Cuál es tu grado de instrucción? ¿A qué te dedicas? ¿En qué empresas trabajas?
O1: 1. Describir las principales características del perfil de los ejecutivos de 30 a 40 años del sector retail de Lima Metropolitana	V1: Demográficos				
	V2: Trayectoria profesional	I1: Experiencia profesional			¿Qué cargos has tenido en tu empresa?

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

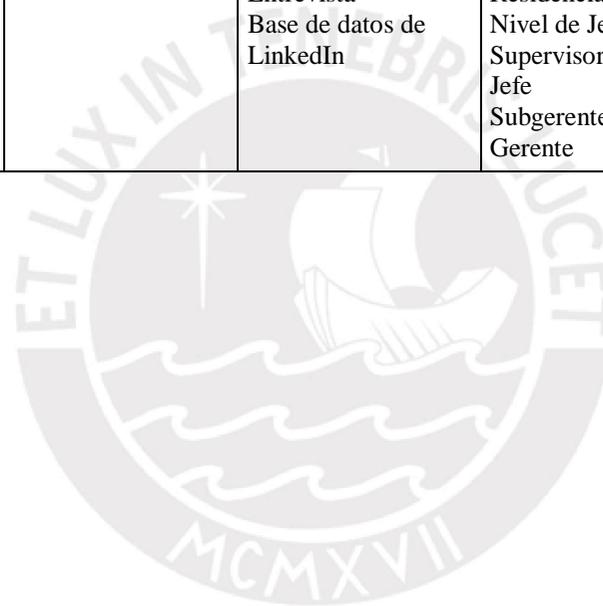
Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIOS	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Criterios selección muestra	Guías
O2: Determinar los factores que tuvieron mayor influencia en las carrera de los ejecutivos de 30 a 40 años del sector retail de Lima Metropolitana	V1: Formación	I1: Lugar estudios primarios y secundarios I2: Carrera profesional	Entrevista Base de datos de LinkedIn	Edad: 30 -40 años Sector: Retail Lugar de Residencia: Lima Nivel de Jerarquía: Supervisor Jefe Subgerente Gerente	¿En qué colegio estudiaste? ¿Qué carrera estudiaste y dónde? ¿Por qué decidiste estudiar dicha carrera y en esa institución / universidad?
	V2: Conocimientos	I1: Idiomas I2: Cursos de especialización I3: Informática I4: Conferencias / Ponencias			¿Has estudiado algún idioma diferente al castellano? ¿Has llevado algún diplomado o maestría? ¿En qué área te especializaste y por qué? ¿En qué institución y por qué? ¿Tienes estudios o conocimientos avanzados en computación? ¿Consideras que son importantes estos estudios, por qué? ¿Asistes a conferencias o ponencias profesionales, por qué?
O2: Determinar los factores que tuvieron mayor influencia en las carrera de los ejecutivos de 30 a 40 años del sector retail de Lima Metropolitana	V3: Motivación personal	I1: Objetivos profesionales			¿Qué objetivos te has planteado al culminar tus estudios profesionales? ¿Qué te motiva a seguir creciendo profesionalmente?
	V4: Valores	I1: Cualidades destacadas en entrevistas I2: Cualidades en el trabajo			¿Cuáles crees que son o han sido tus fortalezas en las entrevistas de trabajo a las que has postulado? ¿Cuáles son los valores y principios personales que aplicas en tu vida profesional? ¿Consideras que estos valores han sido un elemento diferenciador para tu desarrollo o ascenso profesional?

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIOS	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Criterios selección muestra	Guías
O2: Determinar los factores que tuvieron mayor influencia en las carreras de los ejecutivos de 30 a 40 años del sector retail de Lima Metropolitana	V5: Resultados	I1: Objetivos cumplidos			¿Consideras que tu trabajo contribuye significativamente con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
O3: Identificar las principales diferencias entre las estrategias desplegadas por los ejecutivos hombres y las ejecutivas mujeres	V1: Relación trabajo y familia	I1: Equilibrio vida laboral y personal	Entrevista Base de datos de LinkedIn	Edad: 30 -40 años Sector: Retail Lugar de Residencia: Lima Nivel de Jerarquía: Supervisor Jefe Subgerente Gerente	En tu desarrollo profesional, ¿cómo estableces las prioridades de tu vida personal y laboral?
	V2: Capital social	I1: Redes personales I2: Empleo de redes sociales			¿Te mantienes en contacto con tus amigo/a(s) del colegio? ¿Mantienes contacto con tus colegas/amigos de tu carrera? ¿Con qué frecuencia se reúnen, en dónde? ¿Son reuniones sociales o profesionales? ¿Has construido o desarrollado redes de contactos profesionales? ¿Cómo las has desarrollado? ¿Tienes redes sociales activas? ¿Cuáles? ¿Cuál de estas redes es la más importante para el mundo laboral? ¿Por qué?
	V3: Imagen personal				¿Consideras que cuidar de la imagen personal es importante para el desarrollo profesional? ¿Por qué? ¿Cómo y cuánto tiempo le dedicas a tu imagen personal?

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Variables de estudios	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Criterios selección muestra	Guías
O4: Analizar la percepción del Personal Branding como estrategia para el desarrollo de la carrera ejecutiva	V1: Personal branding		Entrevista Base de datos de LinkedIn	Edad: 30 -40 años Sector: Retail Lugar de Residencia: Lima Nivel de Jerarquía: Supervisor Jefe Subgerente Gerente	¿Conoces o has escuchado sobre la “marca personal” o el “personal branding”? ¿Crees tú que gestionas tu marca personal?



ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

1. Presentación

Soy estudiante de 10mo ciclo de la PUCP de la carrera Gestión y Alta Dirección. La entrevista que le agradecemos nos dé, esperamos que dure entre 45 y 50 minutos y es de suma importancia para de nuestro proyecto de investigación para la titulación. Nuestro proyecto trata sobre el desarrollo laboral de profesionales jóvenes en empresas del sector retail; tu experiencia nos proveerá de información valiosa para el mismo.

Primero, quisiéramos señalar que, la información brindada será usada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal, pues cada entrevista será debidamente codificada. En segundo lugar queremos pedirte permiso para grabar esta entrevista.

(Inicio de grabación) ¿Nos autorizas a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro proyecto de investigación. La presente entrevista tiene 4 partes: la primera referida a datos generales, la segunda sobre los estudios realizados, la tercera sobre tu experiencia profesional, y la cuarta sobre la forma en que gestionas tus relaciones profesionales. Procedemos a dar inicio:

2. Datos personales:

1. Cuéntame un poco sobre ti: cuál es tu nombre, tu edad
2. Podrías comentarnos ¿a qué te dedicas y en qué empresas trabajas?
3. ¿Desde cuándo trabajas en esta empresa? ¿qué cargos has ocupado previamente?

3. Educación y formación profesional:

4. ¿En qué colegio estudiaste?
¿Te mantienes en contacto con tus amigo/a(s) del colegio?
5. Si la respuesta anterior es sí:
 - a) ¿Con qué frecuencia se comunican / reúnen?
 - b) ¿en qué lugares suelen reunirse?
 - c) ¿son actividades exclusivamente sociales o también de tipo profesional?
6. En relación a tus estudios profesionales:
 - a) ¿Qué carrera estudiaste y dónde?
 - b) ¿Por qué decidiste estudiar dicha carrera y en esa institución / universidad?
7. ¿Mantienes contacto con tus colegas/amigos de tu carrera?
8. Si la respuesta anterior es sí:

- a) ¿Con qué frecuencia se comunican / reúnen?
 - b) ¿en qué lugares suelen reunirse?
 - c) ¿son actividades exclusivamente sociales o también de tipo profesional?
9. ¿Has llevado cursos de especialización, algún diplomado o maestría?
10. En relación a tus estudios de especialización:
- a) ¿En qué área te especializaste?
 - b) ¿En qué institución?
 - c) ¿Por qué decidiste especializarte en dicha área e institución?
11. En relación a otros estudios realizados, ¿has estudiado algún idioma diferente del castellano?
- a) ¿Cuáles?
 - b) ¿Dónde estudiaste?
 - c) ¿Por qué decidiste estudiar en dicha institución?
12. ¿Tienes estudios o conocimientos avanzados en computación?
- a) ¿Consideras que son importantes? ¿Por qué?
13. ¿Asistes a conferencias o ponencias profesionales? ¿Por qué asistes a ellas?

4. Desarrollo y carrera profesional

14. ¿Qué objetivos te has planteado al culminar tus estudios profesionales?
15. ¿Cuáles crees que son o han sido tus fortalezas en las entrevistas de trabajo a las que has postulado?
16. ¿Consideras que tu trabajo contribuye significativamente con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
17. ¿Cuáles son los valores y principios personales que aplicas en tu vida profesional?
(Valores: Son las propiedades, cualidades y características que determinan la manera de ser de una persona)
18. ¿Consideras que estos valores han sido un elemento diferenciador para tu desarrollo o ascenso profesional? ¿por qué?
19. Personalmente, ¿qué te motiva a seguir creciendo profesionalmente?

5. Redes de contacto y relaciones personales

20. ¿Has construido o desarrollado redes de contactos profesionales? ¿Cómo las has desarrollado?
21. ¿Tienes redes sociales activas? ¿Cuáles?
22. Para ti, ¿cuál de estas redes es la más importante para el mundo laboral? ¿Por qué?

23. En relación a la imagen personal, ¿consideras que cuidar de la imagen personal es importante para el desarrollo profesional? ¿Por qué?
24. ¿Cómo y cuánto tiempo le dedicas a tu imagen personal?
25. En tu desarrollo profesional, ¿cómo estableces las prioridades de tu vida personal y laboral?

6. Para concluir, dos preguntas:

26. ¿Conoces o has escuchado sobre la “marca personal” o el “personal branding”?
¿Podrías darme tu opinión al respecto?
27. ¿Crees tú que gestionas tu marca personal?

Muchas gracias por brindarme su tiempo

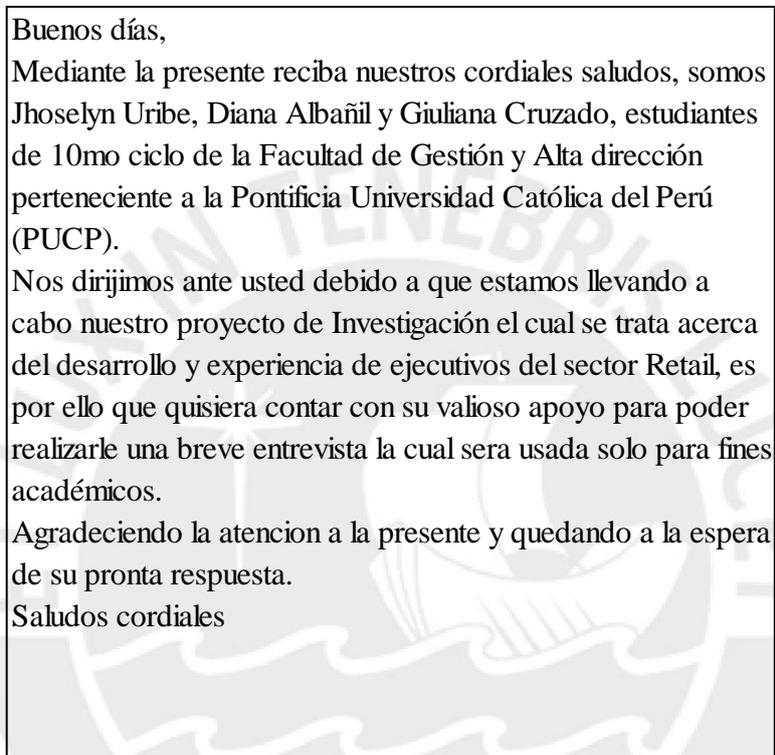


ANEXO C: Protocolo para el trabajo de campo

1. Presentación de la investigación

Para poder introducir el trabajo de investigación a los potenciales entrevistados, se les mandó un mensaje vía LinkedIn, el cuál fue el siguiente:

Figura C1: Presentación de la investigación a potenciales entrevistados



Buenos días,
Mediante la presente reciba nuestros cordiales saludos, somos Jhoselyn Uribe, Diana Albañil y Giuliana Cruzado, estudiantes de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta dirección perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
Nos dirigimos ante usted debido a que estamos llevando a cabo nuestro proyecto de Investigación el cual se trata acerca del desarrollo y experiencia de ejecutivos del sector Retail, es por ello que quisiera contar con su valioso apoyo para poder realizarle una breve entrevista la cual sera usada solo para fines académicos.
Agradeciendo la atencion a la presente y quedando a la espera de su pronta respuesta.
Saludos cordiales

2. Realización de la entrevista

A cada entrevistado se le indicó el tiempo aproximado de la entrevista, luego de ello, se le dijo en qué consistía. Asimismo, se le recalcó que la información brindada sería para fines académicos y se procedió a pedir permiso para grabar la entrevista. Luego de obtener el permiso, se procedió con el inicio de la grabación y se le explica que la entrevista constaría de cuatro partes.

3. Transcripción de las entrevistas

Se transcribieron el total de las entrevistas para poder analizarlas.

4. Análisis de las entrevistas

Se realizó la codificación cualitativa para poder agrupar la información brindada en las entrevistas y analizarlas de acuerdo a los elementos propuestos.

ANEXO D: INFORMACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EJECUTIVOS DEL SECTOR RETAIL

Tabla D1: Información de las entrevistas a ejecutivos del sector retail

Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
M.R	18/10/17	14:49 minutos
K.R	19/10/17	37:28 minutos
S.S	24/10/17	38:58 minutos
J.M	25/10/17	31:26 minutos
L.S	10/11/17	36:35 minutos
B.S	15/11/17	31:30 minutos
C.V	15/11/17	41:18 minutos
L.L	4/12/17	19:39 minutos
R.S	4/12/17	29:58 minutos
C.P	7/12/17	23:23 minutos
C.S	12/12/17	34:39 minutos
H.L	13/12/17	22:13 minutos
L.E	16/12/17	48:43 minutos
K.O	18/12/17	24:25 minutos
L.V	19/12/17	51:41 minutos