

MARCA PERSONAL



¿Qué es Marca Personal y para qué me sirve?



CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN

Directora: Alejandra Gaete Bravo

ELABORACIÓN

Experto disciplinar: Pablo Reyes Cornejo

Diseñadoras instruccionales: Elizabeth Vásquez Toledo y Daniela Araya Muñoz

Editora instruccional: Rocío Gómez Fierro

VALIDACIÓN

Experto disciplinar: Cristián Fuenzalida Hinojosa

Jefa de Diseño Instruccional: Adriana Contreras Bustamante

EQUIPO DE DESARROLLO

AIEP

AÑO

2022



Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Aprendizaje esperado de la semana | 5 |
| Introducción | 6 |
| 2. Diagnóstico de Marca Personal | 10 |
| 3. Comunicación verbal | 13 |
| 4. Comunicación no verbal..... | 14 |
| 5. Habilidades Sociales | 16 |
| 6. Compatibilidad motivacional | 18 |
| Actividad de autoaprendizaje | 20 |
| Elementos motivadores y desmotivadores | 21 |
| Recuerda lo siguiente | 21 |
| Competencias sobresalientes y descendidas..... | 21 |
| Actividad de autoaprendizaje | 28 |
| Organizando ideas para el desarrollo de Marca Personal..... | 28 |



| | |
|------------------------------------|----|
| Ideas clave | 30 |
| Actividad de autoaprendizaje | 31 |
| ¿Qué aprendiste? | 32 |
| Conclusiones | 33 |
| Referencias bibliográficas..... | 35 |

Aprendizaje esperado de la semana

Realizan diagnóstico de Marca Personal, considerando áreas de intervención y mejora continua en función de sus brechas.



Fuente: Conexión Esan (2016)

Introducción

Ahora que ya conoces de qué se trata la Marca Personal y que sabes para qué sirve, es necesario que apliques estos conocimientos a ti mismo(a), para comenzar a desarrollar el sello por el que serás reconocido(a).

El primer paso para crear tu Marca Personal comienza por un diagnóstico, es decir, una revisión de tus fortalezas, motivaciones y debilidades. Para hacer un buen diagnóstico, es clave que lleves a cabo un proceso de autoobservación, y que muestres receptividad a las apreciaciones que revelen tus pares sobre ti. Estos reconocerán elementos que, tal vez, no has identificado como fortalezas, motivaciones o debilidades.

Recuerda que el elevator pitch que desarrollaste en la Unidad 1 será un insumo de información importante para tu diagnóstico.

En esta unidad, trabajarás en equipo, poniendo en práctica competencias que serán de utilidad para cuando te incorpores al mundo laboral, como la colaboración, creatividad, flexibilidad y por, sobre todo, tolerancia a la frustración.

Recuerda que durante todo este módulo tú eres el protagonista.

1. ¿Qué proyectamos en base a nuestra presencia digital?

En este punto es importante que revisemos cómo estamos proyectando nuestra marca personal en las distintas redes sociales (RRSS) que utilizamos. Recordemos que la estrategia de marca personal se aplica de forma transversal a todo lo que comunicamos, por tanto, debemos ser capaces de contar con una táctica uniforme e integrada.



Figura N°2: Redes sociales

Fuente: Canva (2021)

Íntimamente ligado al concepto de Marca Personal está el de identidad digital, la que se debe corresponder con la marca personal que hayamos diseñado. La identidad digital se puede definir como el conjunto de información disponible de una persona u organización, expuesta en internet. Esta identidad es una descripción de la persona u organización en el plano digital.

Relacionado con la identidad digital encontramos el concepto de reputación digital, que se define como la opinión que otros usuarios tienen respecto a la presencia online de una persona u organización (Alonso, 2013).

Tal como planteaba Sócrates, “la mejor forma de ganarse una buena reputación es procurar ser lo que desees parecer”. Por tanto, para evitar una falsa reputación digital, es importante contar con una marca personal fuerte y proyectarla en internet, de forma coherente en las distintas

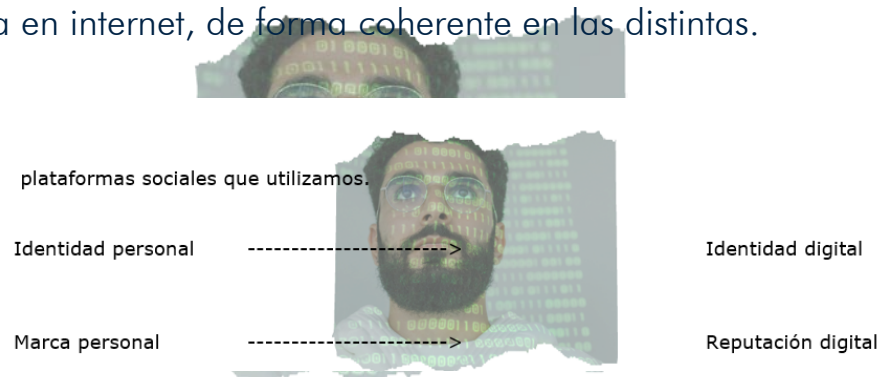


Figura N°3: Cómo conseguir reputación digital.
Fuente: Canva (2021)

Para asegurar una buena reputación digital, debes cuidar aquello que publicas en redes. Si eres exitoso en esta misión, podremos decir que tienes “social proof” o influencia social informativa. Algunos indicadores de que vas por buen camino son los siguientes:

- Tus comentarios reciben muchos likes (“me gusta”) y son compartidos.
- Logras interactuar con personas influyentes.
- Consigues una cantidad abundante de fans o seguidores.

Las redes sociales más relevantes y con mayor presencia actualmente, son Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

Es de vital relevancia que recuerdes lo importante que es cuidar de tus publicaciones, considerando que tu actividad en la red no solo es parte de tu vida personal, sino que, además, puede impactar el ámbito profesional y laboral, ya que las empresas en la actualidad tienen la práctica de revisar la presencia de sus candidatos en redes sociales, al igual que sus publicaciones antes de contratar.



Figura N°4: ¿Qué es y para qué sirve la identidad digital?

Fuente: [https://descubrecomohacerlo.com/\(2021\)](https://descubrecomohacerlo.com/(2021))

2. Diagnóstico de Marca Personal

Para avanzar con el diagnóstico, será necesario que analices tu comportamiento de forma integral, mirando qué estás proyectando en redes sociales, en la elección de las palabras que usas, la imagen que muestras en tu vestimenta y en tu comunicación no verbal.

Asimismo, es importante que consideres que tendrás puntos ciegos. Un punto ciego es un elemento de ti mismo que no lograrás visualizar, pero que será reconocido por los demás como un atributo tuyo.

Tu foco de atención deberá estar puesto en los siguientes elementos:

- ¿Qué comunicas en redes sociales? (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, TikTok u otra).
- ¿Cómo es tu comunicación verbal?
- ¿Cómo es tu comunicación no verbal?



Figura N°5: The Importance of Social Media Sites in Public Relations
Fuente: <https://trisight.org/>(2021)

En redes sociales te darás cuenta de que hay un atributo que tiendes a proyectar de forma estable en tus publicaciones, pudiendo ser alegría, pensamiento crítico, reflexión u otro.

El mensaje que transmitas estará relacionado con la elección de tus palabras, de imágenes e, incluso, con la elección de videos que compartas allí.

En base a esto, es importante que recuerdes los elementos claves de la comunicación:



Figura N°6: Resumen. Comunicación verbal y no verbal

3. Comunicación verbal

Son aquellos mensajes que emitimos por medio del lenguaje hablado (palabras o símbolos lingüísticos). Es un proceso sencillo en el que intervienen un hablante y un oyente, quienes se comunican a través de un mensaje. Este mensaje debe construirse a partir de un contexto, estar cifrado en un código (idioma), referirse a algo y transmitirse a través de un canal (Fajardo, 2009).

Por ejemplo, cuando tienes un diálogo de WhatsApp con un amigo, estás utilizando la comunicación verbal. Si tú inicias la conversación, eres el emisor, tu amigo es el receptor, el canal es el medio electrónico y el mensaje es el contenido que expones mediante las palabras. Cuando vas a una tienda presencial y solicitas información respecto a un producto, tú eres el emisor, el vendedor es el receptor; esta vez el canal es tu lenguaje hablado y el mensaje es la solicitud de información.



Figura N°7: Comunicación
Fuente: Canva(2021)

4. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es la emisión de los mensajes a través de nuestro cuerpo: movimientos corporales, posturas, miradas, gesticulación de la cara.

Nos dan una idea del pensamiento o sentimiento de la otra persona. Permite enfatizar un mensaje verbal, especialmente de tipo emocional. Por ejemplo, cuando un padre hace que el niño se quede quieto solo con mirarlo en forma seria (McEntee, 1996).



Figura N°8: Expresión facial
Fuente: [https://www.muyinteresante.es/\(2021\)](https://www.muyinteresante.es/(2021))

Piensa en este otro ejemplo: cuando preguntas a alguien cómo está y te responde: “bien”, además de interpretar la comunicación verbal, te fijarás en su expresión facial, su postura corporal y en su tono de voz. Así, si la persona cuando te indica “bien” acompaña el mensaje con una expresión facial de tristeza, un tono de voz bajo, desganado y una postura corporal de abatimiento, tu interpretación será que hay una inconsistencia entre el mensaje y la expresión no verbal, siendo siempre interpretada como más fiable la comunicación no verbal por sobre la verbal.

Más aún, recuerda situaciones en que hayas experimentado esta inconsistencia y reflexiona ¿Qué elementos de la comunicación no verbal fueron

contradictorios con el mensaje verbal? Hacer el ejercicio de preguntarnos esto, nos ayudará a incrementar el nivel de conciencia respecto de la interacción social con los demás.

5. Habilidades Sociales

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (Caballo, 1986).

Las habilidades sociales nos permiten ser más efectivos en nuestro quehacer académico, laboral e, incluso, personal. Recuerda que nuestra naturaleza humana es social, vivimos en constante interacción con otros.

Entre las conductas que dan cuenta de habilidades sociales, tenemos las siguientes:

- Hacer cumplidos.
- Aceptar cumplidos.

- Hacer peticiones.
- Expresar amor, agrado y afecto.
- Iniciar y mantener conversaciones.
- Defender los propios derechos.
- Rechazar peticiones.
- Expresar opiniones, incluido el desacuerdo.
- Expresión justificada de molestia, desagrado o enfado.
- Petición de cambio de conducta del otro.
- Disculparse o admitir ignorancia.
- Afrontar las críticas.

En este escenario, puedes avanzar creando un listado de tus fortalezas y debilidades en comunicación verbal y en comunicación no verbal. También es importante que analices cuáles son las actividades que te resultan más motivantes de realizar. Aquellas actividades que más te gustan son las que más te motivan.

¿Por qué es importante tenerlas en cuenta?

Porque aquello que nos gusta y nos motiva es aquello en lo que somos mejores.

Por lo mismo, para construir tu sello de Marca Personal, debes reconocer claramente aquello que te motiva.

6. Compatibilidad motivacional

Para comprender qué es la compatibilidad motivacional, debes comenzar por la definición de motivación:

Chiavenato (2005) afirma que la motivación se corresponde con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento, en donde este es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo.



Figura N°9: Motivación

Fuente: Canva (2021)

La compatibilidad motivacional consiste en un ejercicio de autoconocimiento que nos permite identificar qué es lo que nos gusta y qué no. La lógica detrás de este ejercicio de reconocimiento es que aquello que nos gusta, es aquello en lo que seremos más efectivos y, probablemente, exitosos. Por el contrario, aquello que no nos gusta, es aquello en que seremos menos efectivos. En este sentido, te proponemos desarrollar la actividad de autoaprendizaje que se presenta en la página siguiente.

Actividad de autoaprendizaje

Propósito de la actividad: proporcionar claridad respecto de cómo articular la marca personal, organizándola en base al reconocimiento de fortalezas, las cuales han de estar relacionadas con tus motivaciones.

Somos buenos en aquello que nos gusta. En consecuencia, si me desmotiva realizar tareas que requieran de análisis, sería una contradicción plantear como un elemento de marca personal mi agudeza analítica.

En el contexto del tema tratado, te invitamos a completar los siguientes pasos para el desarrollo de la presente actividad:

Lista en orden decreciente 5 actividades o labores que te resulten motivantes y 5 que, por el contrario, no sean de tu interés:

Elementos motivadores y desmotivadores

| N° | ME MOTIVA | ME DESMOTIVA |
|----|-----------|--------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |

Ahora, analiza qué elementos hay en común entre tus motivaciones y qué hay en común en aquellas que no te motivan.

Recuerda lo siguiente

Reconocer las motivaciones nos ayuda a evaluar la consistencia de las fortalezas que usaremos para nuestra Marca Personal.

Competencias sobresalientes y descendidas

Continuando con nuestro camino de autoobservación, ahora revisaremos con sentido crítico cuáles son las competencias que consideramos sobresalientes y cuáles descendidas en nuestro perfil. Para ello, es importante recordar qué es una competencia.



Figura N°10: Relación entre competencias y conocimientos
Fuente: Slideshare.net (S.F.)

Haciendo referencia a los inicios del concepto de competencias, McClelland (1973) la define como aquellos pensamientos y conductas que hacen que el rendimiento de una persona sea superior. De manera similar, Boyatzis (1982) señala que una competencia es una característica de una persona que está causalmente relacionada con un desempeño superior en un puesto de trabajo.

Por su parte, la Oficina Internacional del Trabajo (1999) define el término competencia como la idoneidad en el desarrollo de una tarea como consecuencia de poseer la calificación necesaria.

En el ejemplo del iceberg, vemos que en la parte más visible y superficial están los conocimientos, las certificaciones; por ejemplo, un título profesional. En la parte más profunda encontramos las competencias, aspectos de personalidad estables en el tiempo y/o motivaciones. Son estos elementos los que hacen la diferencia en el desempeño de una persona y los que, junto a los conocimientos, determinan el éxito en el desarrollo de una labor. Podemos agrupar las competencias según criterios de similitud. Utilizando la definición propuesta por Spencer & Spencer, tenemos el siguiente esquema:

| Grupo de competencias | Competencia | Descripción |
|-------------------------|--|---|
| Grupo de logro y acción | Orientación al logro | Orientación a los resultados, la eficacia y el interés por los estándares. Centrado en la mejora, en ser emprendedor y optimizar el uso de recursos. Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. |
| | Preocupación por el orden y calidad | Interés por mantener el control y por la claridad. Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente. |
| | Iniciativa | Orientación a la acción, ser decidido, orientado al futuro estratégico, aprovechar las oportunidades y ser proactivo. Implica hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades. |
| | Búsqueda de información | Una curiosidad profunda, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información, definir los problemas centrándose en diagnosticar. Remite a tener sensibilidad frente a los clientes. |

| Grupo de competencias | Competencia | Descripción |
|---------------------------|------------------------------------|--|
| Grupo de ayuda y servicio | Comprensión interpersonal | Implica el deseo de entender a los demás; ser empático, escuchar atentamente, mostrarse sensible, acoger y comprender los sentimientos, pensamientos y asuntos implícitos de los demás (entendidos como personas, grupos o instituciones). |
| | Orientación de servicio al cliente | Significa hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente y centrarse en su satisfacción. |

| Grupo de competencias | Competencia | Descripción |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| Grupo de impacto e influencia | Impacto e influencia | Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para que apoyen la agenda del que habla. Es el deseo de tener un impacto o efecto específico en los demás. Implica influencia estratégica, gestión de las impresiones, presentador, influencia colaborativa. |
| | Conciencia organizacional | Habilidad para comprender las relaciones de poder en su organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.) y en los niveles más altos, comprender la posición de la organización en el mundo. |
| | Desarrollo de relaciones y contacto | Trabajo para crear o mantener relaciones amistosas, amables, o redes de contactos con gente que es o puede ser útil algún día para el logro de las metas laborales. |

| Grupo de competencias | Competencia | Descripción |
|-----------------------------------|---|--|
| Grupo de competencias gerenciales | Desarrollo de los demás | Versión de impacto e influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de alguna o algunas personas. Implica, enseñar y formar, asegurar el desarrollo de los colaboradores, hacer <i>coaching</i> , reforzar positivamente y apoyar a los demás. |
| | Dirección: asertividad y uso de la posición | Ser asertivo, expresa el intento del individuo de hacer que otros cumplan con sus deseos. Es "decir a la gente qué hacer". La efectividad es propia de la directividad. Es el uso adecuado del poder que se otorga al tener determinada posición. |
| | Trabajo en equipo y cooperación | Implica una intención sincera por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos como equipo, como opuesto a trabajar separada o competitivamente. |
| | Liderazgo de equipo | Voluntad de tomar el rol de líder de un equipo u otro grupo. Implica tener mando, visión, gestión del grupo y motivación, construcción del sentido de grupo y orientación hacia sus subordinados. |

| Grupo de competencias | Competencia | Descripción |
|---|--|---|
| Grupo de competencias cognitivas | Pensamiento analítico | Comprensión de una situación separándola en partes de menor tamaño o trazando paso a paso de manera causal las implicaciones de una situación. |
| | Pensamiento conceptual | Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Ello quiere decir, que permite identificar modelos y conexiones que no son obvias. |
| | Experiencia técnica / profesional | Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado con un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros. |
| | Orientación estratégica | Habilidad para relacionar visiones y conceptos de gran amplitud con el trabajo diario. En los niveles más bajos, incluye la simple comprensión de las estrategias. En los niveles más altos, es una sofisticada consciencia del impacto de la globalización sobre las grandes estrategias, y cómo estas afectan las alternativas disponibles. |

| Grupo de competencias | Competencia | Descripción |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| Grupo de efectividad personal | Autocontrol | Habilidad para mantener las emociones bajo control y de contrarrestar situaciones negativas, enfrentar agresión u hostilidad de otros o al trabajar en condiciones de estrés. |
| | Autoconfianza | Creencia de la persona en su propia capacidad para el logro de una tarea. Esto incluye la confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. |
| | Flexibilidad | Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación y adaptarse rápidamente a los cambios de las situaciones. |
| | Compromiso organizacional | Habilidad y deseo para alinear sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar de manera que promuevan las metas y necesidades organizacionales. |

Tabla 1: Clasificación de competencias.
Fuente: Competence at Work. Spencer & Spencer (1993)

Actividad de autoaprendizaje

En este punto, es importante que revises tu comportamiento y reconozcas al menos 3 competencias destacadas (consideradas por ti como tus fortalezas), y 3 que creas son descendidas (o que debes desarrollar):

Competencias destacadas versus competencias descendidas.

| N° | COMPETENCIAS DESTACADAS | COMPETENCIAS DESCENDIDAS |
|----|-------------------------|--------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

Organizando ideas para el desarrollo de Marca Personal

La organización de las ideas requiere de un orden y una estructura determinada, permitiéndote tener la suficiente claridad para considerar todos aquellos aspectos importantes. Para ello, es necesario establecer un orden secuencial de la información, de acuerdo con los siguientes pasos:

Primer paso: analiza tu comportamiento de manera integral, atendiendo a aquello que proyectas en redes sociales, a tu comunicación verbal y no verbal.

Segundo paso: analiza tus motivaciones. Identificar aquello que te gusta y aquello que no. Recuerda que las actividades que más te motivan son las que harás con mayor entusiasmo, y probablemente son aquellas tareas que harás mejor.

Tercer paso: reconoce tus puntos ciegos, es decir, aquellos atributos que no visualizas pero que otras personas reconocen en ti. Apóyate en tu equipo de trabajo para recoger esta información.

Cuarto paso: lista de acuerdo con toda esta información de tus fortalezas y debilidades. Esta información será la base sobre la que trabajarás tu estrategia de marca personal.

Ideas clave

¿Qué proyecto en Redes Sociales?

¿Qué proyecto en mi
comunicación verbal?

¿Qué proyecto en mi
comunicación no verbal?



¿Cuáles son mis motivaciones?

En base a toda la información pre. |
¿Cuáles son mis fortalezas?
¿Cuáles son mis debilidades?

Las ideas clave que has revisado comienzan por hacer un análisis integral de aquello que proyectas en tu comportamiento, considerando las redes sociales, tu comunicación verbal y no verbal. Además, es necesario revisar tus motivaciones, pues ellas te indican con claridad en qué serás mejor.

Debes, además, comprender que presentarás puntos ciegos, aspectos que serán difíciles de reconocer de ti mismo(a) y para ello, el apoyo de tus pares será fundamental.

Los elementos identificados mediante este proceso de análisis te permitirán perfilar más precisamente tus fortalezas y debilidades, consiguiendo, así, el insumo esencial sobre el que podrás construir tu estrategia de Marca Personal

Actividad de autoaprendizaje

Revisa un interesante video en el siguiente vínculo: Marca Personal



Figura 11: Marca Personal.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=X2iMyphWmzg>

¿Qué aprendiste?

¿Cómo se relaciona con los temas revisados previamente?

Ahora, piensa en personajes que admires, que sean un(a) referente para ti. Revisa algunos de sus discursos disponibles en la web. ¿Qué proyectan? ¿Cómo lo hacen?

Piensa a dónde quieres llegar profesionalmente. ¿Dónde quieres trabajar? ¿Por qué? ¿Qué necesitas para llegar allí? ¿Qué cambios deberías implementar en ti mismo(a) para estar más cerca de este propósito?

Define tu objetivo y trabaja arduamente por alcanzarlo ¡Vamos!

Conclusiones

En síntesis, en el apunte de esta semana has podido comprender que el diagnóstico es clave para construir una Marca Personal.

Para obtener un buen diagnóstico, debes iniciar con un proceso de auto-observación, en base al cual mejoras el conocimiento respecto a ti mismo(a).

Este proceso de auto-observación te permite identificar cuál o cuáles son tus puntos fuertes y cuáles tus áreas de mejora. Los puntos fuertes o fortalezas serán parte del sello que se transmitirá en tu marca, es aquello por lo que desees ser reconocido(a) y recordado(a) por los demás. Las áreas de mejora constituyen aquellos elementos de los que tenemos que hacernos cargo con sentido de mejora continua. No podemos evitarlos, tenemos que reconocerlos como parte de nuestra identidad. Para ello, debemos desarrollar un plan para contenerlos y superarlos.

El foco de atención del diagnóstico inicial debe estar puesto en nuestra conducta y en lo que con ella proyectamos en redes sociales, en nuestro lenguaje e incluso en nuestras actitudes, vestimenta y motivaciones.

Es importante recordar que es posible que no reconozcas todos tus puntos fuertes y débiles, por ello, el rol de nuestros pares en esta identificación es clave.

Es también el propósito de trabajar este módulo de forma colaborativa, para enriquecer la calidad de nuestros análisis y del producto final que desarrollaremos: nuestra estrategia de Marca Personal.

Referencias bibliográficas

- Alonso, N. (2013). Engagement y branding emocional: Un paso más hacia la conquista del consumidor [Diapositiva de Prezi]. Prezi. <https://prezi.com/p/gooqjzvaifpx/personal-branding/>
- Caballo, V. (1986). Manual de Evaluación y Entrenamiento de Las Habilidades Sociales. Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de recursos humanos. McGraw Hill.
- Fajardo, L. (2009). A propósito de la comunicación verbal. Forma y función, 22(2).
- McEntee, E. (1996). Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno. McGraw-Hill: México, D.F.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. American Psychologist, 46, 1-14.

- Oficina Internacional del Trabajo. (1999). Formación y desarrollo de recursos humanos.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.