

Más allá de la marca personal

Guía para gerentes legales

Contenido

Nuestro Reporte	4
Introducción	5
Descubrimientos destacados	7
¿Qué es la marca personal?	9
Entrevista Cayetana Aljovín	14
Características principales de la marca personal	16
Entrevista Zelma Acosta-Rubio	20
El impacto de la marca personal en la carrera del gerente legal	21
Entrevista Vanessa Vilar	23
¿Qué factores limitan la marca personal del GC?	24
Obstáculos	25
Entrevista Gonzalo Smith	26
El Proceso de construcción de la marca personal	27
Concentración de tus esfuerzos	44
Entrevista Sylvia Escovar	46
El Círculo Virtuoso de la marca personal	48
El viaje sin fin	50
Metodología	51





Nuestro Reporte

¿Por qué las y los gerentes legales necesitan un informe sobre marca personal?

En nuestro reporte anterior, Gerentes Legales en América Latina: Enfrentando el Desafío <https://cms.law/es/chl/publication/gerentes-legales-en-america-latina> planteamos que para muchos ejecutivos y empresarias la marca personal es importante. Sin embargo, es un tema mucho menos común entre los gerentes legales.

Aunque muchos de los abogados internos que entrevistamos para ese reporte creían que la marca personal era importante para su desarrollo profesional y personal, en la realidad le dedicaban poco tiempo a definirla, a identificar quiénes eran o a establecer lo que los diferenciaba de sus pares.

Es por esto que el objetivo de este reporte es explicar por qué los y las gerentes legales deben dedicar tiempo al desarrollo de su marca personal y observar los pasos iniciales que pueden adoptar si desean embarcarse en esa tarea. Describiremos cómo funciona y los beneficios que puede aportar a los abogados y, más ampliamente, a la sociedad.

El rol evolutivo de las y los gerentes legales en todo el mundo tiene el potencial para otorgar a su marca personal una resonancia y un valor particularmente amplio, de ahí, el título de este reporte. El gerente legal que construye una marca personal sólida está creando una poderosa herramienta para ampliar su influencia y realizar un cambio mayor. Y como el perfil de la profesión continúa diversificándose, inevitablemente, veremos maneras de potenciar lo que alguna vez podría haber sido un activo estrictamente personal y, transformarlo, en uno que genere beneficios en áreas incluso más heterogéneas.

A lo largo de este reporte, usamos indistintamente el término, gerentes legales, general counsel o GC para denominar a las y los abogados internos senior. En el mercado legal regional, a algunos de ellos se los llama también gerente legal o abogado interno. Pero, más allá del título, como profesionales senior, están en condiciones de poder beneficiarse con la marca personal, al igual que muchos entusiastas abogados junior.

La marca personal es una disciplina que comparte elementos de diversas áreas, tales como el marketing, la psicología y la sociología, aportando así un gran valor a aquellos que saben cómo usarla. Por esta razón decidimos invitar a la profesora Arancha Ruiz Bachs, profesora de IE Law School y referente en marca personal -quién en base a los casos de éxito acumulados en su trayectoria, ha desarrollado una metodología para la creación de marcas personales distintivas para profesionales y escrito "El Mapa de tu Talento" (2014), "Qué busca el Headhunter" (2016) y "Ahora o Nunca: Las 5 claves para triunfar en tu carrera profesional" (2019)- a participar junto a nosotros en este nuevo proyecto. Su conocimiento, experiencia y apoyo han sido fundamentales para la preparación de este reporte y el desarrollo de las conclusiones que aquí compartimos con ustedes.

También queremos agradecer a las y los gerentes legales que participaron del estudio, y en particular a todas las personas que compartieron sus opiniones y experiencias en las entrevistas: Zelma Acosta, Cayetana Aljovin, Gastón Bottazzini, Rafael Cox, Sylvia Escovar, Gonzalo Smith y Vanessa Vilar. Además, agradecer a Felipe Bedoya y Rafael Cox por sus opiniones y a las numerosas personas de CMS que colaboraron en la elaboración de este informe, especialmente a Jonathan Fenton.



Karl Mutter

Socio

T +57 1 3218 910

E karl.mutter@cms-ra.com



Carolina Cueva

Socia

T +51 1 513 9430

E carolina.cueva@cms-grau.com



Jonathan Warne

Socio

T +44 20 7524 6130

E jonathan.warne@cms-cmno.com

Introducción

El presente informe busca:

- Señalar los descubrimientos destacados de nuestro estudio sobre los gerentes legales.
- Explicar más detalladamente lo que se entiende por marca personal.
- Destacar el impacto de la marca personal.
- Considerar los factores que pueden limitar la marca personal.
- Explicar cómo los gerentes legales pueden desarrollar sus marcas personales.
- Establecer el proceso de desarrollo de la marca personal.
- Incluir las perspectivas personales de destacados gerentes legales de América Latina.

Inevitablemente, un informe breve como éste no puede cubrir todos los aspectos de la marca personal. Sin embargo, esperamos que sea una descripción útil y una inspiración para que los gerentes legales se involucren más profunda e incondicionalmente en el desarrollo de sus marcas personales.

Nuestra intención es poder ofrecer una mirada práctica sobre el impacto que la marca personal puede tener en la capacidad de liderazgo e influencia de los gerentes legales y contribuirles en el futuro desarrollo de sus carreras profesionales.

¿Qué es la marca personal?

Muchas de las ideas que componen la marca personal han estado vigentes desde hace tiempo. Sin embargo, el concepto en sí fue formulado recién en 1997, por el reconocido autor sobre negocios y administración de empresas, Tom Peters. Este escritor argumentaba que la marca personal era inevitable y que “para estar en los negocios hoy, nuestra tarea más importante es ser el principal promotor de la marca denominada TÚ.”

Peters, luego desarrolló su argumento al sostener que todos tenemos una marca personal. “La marca personal es tu promesa al mercado y al mundo. Dado que cada uno de nosotros le hacemos una *promesa* al mundo, no tenemos la opción de tener o no tener una marca personal. Todos tienen una. El tema es si la marca personal de una persona es lo suficientemente significativa para ésta y para el mercado.”

En este sentido, el mundo de los negocios está lleno de marcas personales débiles de personas que no han desarrollado la reputación ni la influencia que les permita destacarse. Analizaremos aquí cómo los y las gerentes legales pueden evitar esta trampa y construir marcas personales sólidas que les permitan triunfar en su carrera profesional.

La Importancia de la Influencia

En nuestro anterior reporte *Gerentes Legales en América Latina* <https://cms.law/es/chl/publication/gerentes-legales-en-america-latina> llegamos a la conclusión de que, para triunfar, los gerentes legales deben ser influyentes, dado que su asesoramiento es esencial para alcanzar los objetivos corporativos. Básicamente, la marca personal es una herramienta que ayuda a los general counsel o GC a comunicar su propuesta de valor, un elemento fundamental para poder influir en la toma de decisiones.

Obviamente, existen diferentes modelos corporativos que tienden a generar diferentes grados de influencia, por ello, los gerentes legales que trabajan en organizaciones empoderadoras tienen una ventaja sobre aquellos que no lo hacen.

Como indicamos en nuestro reporte anterior, en esta materia existe un círculo virtuoso. Si un gerente legal que ha construido bases sólidas de relación con la alta gerencia puede usar su influencia para enfrentar eficazmente desafíos importantes o aprovechar las oportunidades; entonces, su influencia aumentará y así será cada vez más fácil para ellos desempeñar ese papel proactivo.

El dato más revelador de nuestro anterior reporte es el que muestra que un 85% de los gerentes legales de la región creen que podrían hacer su trabajo mejor si desarrollaran sus habilidades para lograr ser un factor influyente. Varios de nuestros estudios anteriores en Europa y Asia también destacaron la importancia de ser un factor influyente <https://cms.law/en/gbr/publication/general-counsel-services>. Los gerentes legales son líderes, y los líderes son responsables de conducir e influir a otros. Proyectan su esencia como personas y los valores de la marca que representan.

Como profesionales destacados, con autoridad natural en cuestiones tales como ética y gobierno corporativo -así como, cada vez más, en diversidad y sustentabilidad- se posicionan además para desempeñar un papel social más amplio.

Si bien la marca personal requiere tiempo y esfuerzo, contar con ella puede beneficiar no solo a los gerentes legales sino también -apartándonos de la estrictamente personal "marca denominada Tú"- al equipo, a la empresa, a la profesión legal, a la comunidad y a la sociedad. Los gerentes legales son los más indicados para que esto ocurra y, probablemente, sean quienes piensen, más profundamente, sobre el impacto que provocan y que podrían provocar, así como quienes identifican más claramente lo que es importante, no sólo para ellos a título personal, sino también para la comunidad.

Promoviendo la diversidad

Algo que ha quedado muy claro desde que Tom Peters escribiera sobre este tema en 1997, es que la marca personal no es un terreno idéntico para todos en términos de diversidad e igualdad. Esto también lo reflejó nuestra investigación mostrando que un 67% de las gerentas legales indicaron que de alguna manera el género ha sido un obstáculo en el desarrollo de su marca personal. En comparación con ello, de sus pares hombres sólo un 13% indicaron haber experimentado obstáculos relativos a diversidad. Comentarios similares escuchamos a menudo en conversaciones y conferencias sobre temas de diversidad e inclusión y, asimismo, fue un tema recurrente entre nuestros entrevistados.

La existencia de desigualdades en diversas áreas -desde la participación en instancias de gobierno corporativo hasta el acceso para participar en conferencias y foros, tienden a dificultar que algunas gerentas legales puedan desarrollar su marca personal de manera efectiva. Esta situación, si bien ha ido mejorando poco a poco en el tiempo, aún requiere de mucho trabajo antes de que dichas diferencias desaparezcan por completo.

Es tarea tanto de los mismos gerentes legales como también de otros abogados ayudar a afrontar este tema. A aquellos que han sido afortunados de no haber visto limitadas sus carreras profesionales por desigualdad o discriminación, se les presenta el compromiso de apoyar a quienes sí lo han sido. La Champion de Diversidad e Inclusión de CMS para América Latina, Michelle Barclay señala sobre este tema que *"Es muy probable que, sin saberlo, la diversidad, equidad e inclusión, ya sea parte de nuestro actuar y de las políticas en nuestra organización. Si es así, podemos avanzar hacia nuevas iniciativas y acciones que incorporen expresamente la Diversidad e Inclusión en nuestra cultura empresarial. Que no quede solo en papel."*

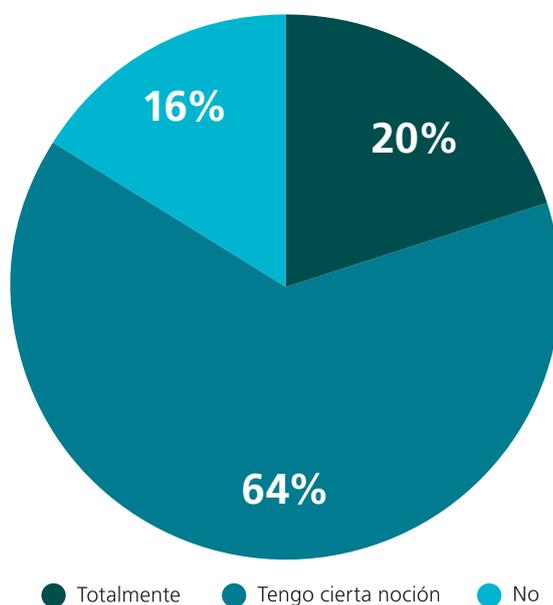


Descubrimientos destacados (Key findings)

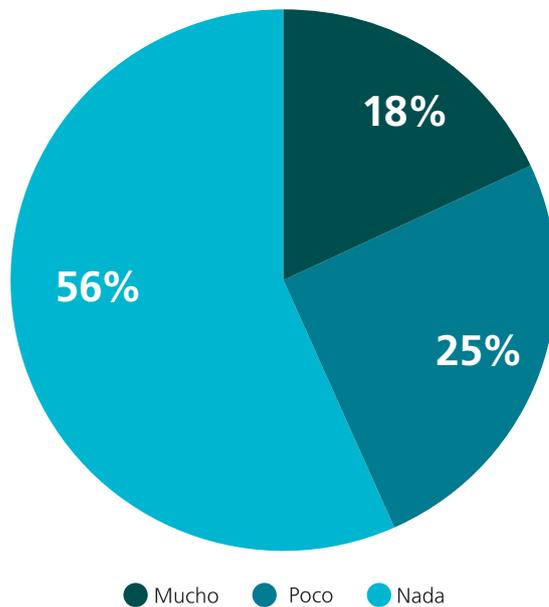
Entrevistamos a cien gerentes legales de América Latina para evaluar su interés y experiencia en marca personal (ver página 51 para conocer la metodología completa).

- La mayoría de los gerentes legales están familiarizados con la idea de la marca personal y solo el 16% declaró no estarlo. No obstante, un 20% está totalmente habituado a ese concepto.
- Solo el 3% de los gerentes legales cree que la marca personal no es un tema que concierna a los abogados.
- Un 18% de las y los general counsel trabaja permanentemente para mejorar la marca personal. Más de la mitad (56%) no la desarrolla.
- El 67% de las mujeres que se desempeñan como gerentes legales sienten que el género ha sido un obstáculo para el desarrollo de la marca personal. Solamente el 13% de los hombres que detentan esos cargos comparten esa opinión.
- Las y los gerentes legales generalmente creen que las aptitudes legales son menos relevantes para construir una marca personal que sus relaciones con los grupos de interés.
- El 66% manifiesta que desarrollar relaciones internas dentro de la empresa es sumamente importante, en comparación con el 21% que da importancia a ser “el mejor” en cuestiones técnicas jurídicas.
- Casi todos los gerentes legales tienen perfiles en LinkedIn, sin embargo, solo una minoría utiliza LinkedIn en su total potencial.
- Solo el 5% de los gerentes legales se asesoraron para desarrollar su marca personal.

¿Estas familiarizado con el concepto de marca personal?



¿Cuánto trabajas en el desarrollo de tu marca personal?



Visión - Misión - Mensaje



La **visión de marca** es una manifestación de quién eres y/o de aquello por lo que deseas que se te conozca. A menudo se la denomina *declaración de marca personal*, es una versión corta de tu propuesta de valor personal.



La **misión de marca** es a lo que apuntas a hacer con tu marca, a quiénes intentas influenciar, y qué deseas lograr.



El **mensaje de marca** es lo que quieres transmitir a tu público, y cómo pretendes transmitirlo. Se origina en la visión de marca y contribuye a cumplir la misión de marca.

¿Qué es la marca personal?

Una persona tiene una buena marca personal si su entorno social y empresarial conoce su relevancia y diferencias.

En las empresas, recurrentemente, surge la necesidad -relevancia- de identificar a una persona conocida o reconocible con cualidades diferenciales que se una a un proyecto o ayude a otros para superar un reto. Si la audiencia interesada en encontrar a esa persona es capaz de identificar sus cualidades diferenciales surgirá una oportunidad de colaboración e influencia. Si no se acuerdan de ella o no la asocian a una capacidad relevante y diferente que posee y puede aportar, el perjuicio será doble. Por un lado, se reduce su capacidad de impacto y desarrollo personal, y por otro, la organización infrutiliza su potencial. Si falla su marca personal, se pierde su capacidad para colaborar y enriquecer a la empresa y la comunidad.

La marca personal es un proceso estructurado que crea y mantiene una imagen pública auténtica y positiva (elaborada y coherente) para un individuo. Se centra en materias específicas con el objetivo de llegar a un público determinado y así lograr influir en éste.

Generalmente, va a tratar de posicionar al individuo a los ojos de su público como un experto o una autoridad en determinadas áreas, o como alguien con experiencias o perspectivas particularmente relevantes, interesantes o entretenidas.

El objetivo final es, usualmente, aumentar su influencia, promoverlos a nivel profesional, crear nuevas oportunidades y aumentar su impacto comercial o social.

Muchos profesionales consideran que la idea de promover la marca personal es difícil. Y, si bien los abogados en la práctica privada están más acostumbrados a promoverse a sí mismos, para muchos gerentes legales –especialmente aquellos cuya carrera profesional se ha desarrollado totalmente como abogados internos de una empresa – esto sigue siendo una idea incómoda.

Algunos tienen miedo de parecer “provocadores” o de “compartir en exceso”. Las diferentes culturas tienen diferentes niveles de tolerancia de la autopromoción: algo que parece bastante normal en un país, puede parecer agresivo o atrevido en otro. No obstante, es importante señalar que la marca personal no es lo mismo que la autopromoción. Incluso las personas que son muy reservadas y discretas tienen marcas personales. Y si bien ciertas cuestiones que son específicas de cada cultura, como la “cara” social o tener un “buen nombre” pueden complicar al desarrollo de la marca personal, no tenemos conocimiento de alguna que la niegue o la vuelva imposible. Todas las culturas tienen espacio para la creación de una marca personal, aunque el tamaño y la forma de ese espacio pueden variar.

Profesora Arancha Ruiz Bachs



El objetivo de la marca personal es conectar personas para beneficio mutuo o para beneficio de los demás, o para ambos fines.

El valor de la marca personal

Básicamente, tener una marca personal bien gestionada contribuye a generar un enfoque claro y coherente de la carrera y, ayuda a que otras personas comprendan el valor y foco de atención del sujeto. Aunque los aspectos prácticos de una marca personal pueden variar entre las diferentes culturas – en particular porque en algunas sociedades destacarse entre los propios pares no siempre es visto como algo bueno – los méritos de la claridad, confiabilidad y conocimientos específicos son valorados en todo el mundo.

Las marcas más sólidas son distintivas, y la diferenciación es uno de los factores sobre los que hablaremos en este informe. No obstante, es importante recordar que incluso si una marca no hace que uno sobresalga entre la multitud, de alguna manera en particular, sigue siendo útil en la medida en que sea clara y coherente. No es necesario ser el mejor o el más popular para atraer al público, o para mostrar que se tiene valor, o demostrar que las percepciones personales valen la pena.

Desarrollar la marca personal implica hacerse conocido por algo (aptitudes, conocimiento, personalidad, historia o algún otro atributo distintivo) y compartirlo a través de las perspectivas, comportamiento y acciones. Una marca fuerte abrirá puertas a nuevas experiencias y oportunidades que, a su vez, en un círculo virtuoso, impulsarán la marca.

El “nivel óptimo” para la marca personal de un gerente legal es cuando se alinean el interés propio y la autopromoción, con hacer lo correcto y lograr un cambio positivo. Se debe empezar con la iniciativa propia para llegar a la posición a partir de la cual se pueden generar mayores beneficios y así potenciar el la experiencia e involucramiento en materias que son importantes para ayudar a lograr un cambio positivo. No todos los gerentes legales van a querer hacer esto. Para algunos, es suficiente contar con una marca personal que los haga ser respetados e influyentes dentro de su empresa. Probablemente, eso siempre va a ser el eje central de la marca personal de cualquier o cualquiera general counsel. Además de ser un defensor apasionado de su empresa y sus valores y un asesor confiable para la plana ejecutiva, el gerente legal está bien posicionado – en algunos casos ese posicionamiento es único – para ser un modelo de conducta inspirador o un líder de opinión en un amplio rango de áreas tales como:

- Temas de anti-corrupción y anti-sobornos
- Gestión de cambios
- Temas culturales
- Desarrollo de cuestiones nacionales
- Diversidad e inclusión
- Educación
- Derechos de los adultos mayores
- Medio ambiente
- Ética en los negocios y el comercio
- Salud y bienestar
- Derechos humanos
- Innovación
- Liderazgo
- Tecnología legal
- Cuestiones de LGBT+
- Tutorías
- Funciones no ejecutivas en el directorio
- Trabajo ad honorem
- Desarrollo profesional
- Políticas públicas
- Reforma regulatoria
- Cuestiones específicas del sector
- Justicia social
- Responsabilidad social
- Sustentabilidad
- Mujeres líderes
- Jóvenes





Estas son áreas en donde los gerentes legales pueden provocar un impacto y que constituyen aspectos significativos de una marca personal. En el otro extremo, la marca podría reflejar, por ejemplo, deportes o hobbies que son importantes para esa persona. Lo que haga en el tiempo libre, navegar o escalar, por ejemplo, es también parte de la marca. Historias y cursos relacionados con actividades de ocio con las que se esté verdaderamente comprometido pueden ser grandes potenciadores de la marca. De la misma manera que la opinión sobre actividades más pasivas, muchos fanáticos del fútbol han construido narrativas de resiliencia u optimismo alrededor de su apoyo a equipos nada exitosos.

Cualquier cosa alrededor de la cual se construya la marca, no debería ser todo "esfuerzo propio". Se puede desarrollar la marca pidiéndole consejos o asesorías a otras personas. Y, más allá de que esto se haga o no, la gente, inevitablemente, va a colaborar a través de la forma en que interactúan con la persona en cuestión, así como con lo que dicen de ésta.



Cayetana Aljovín

Presidenta del Directorio en Sociedad Nacional de Pesquería



Si quieres dar un salto en tu carrera profesional, ya sea como gerente legal, cambiar de rubro, convertirte en un gerente de asuntos corporativos, hacer un cambio al sector público o a la academia, es fundamental la construcción de tu marca personal.

Luego de algunos años en el sector público, quise probar el sector privado y me invitaron a ser socia del Estudio Miranda & Amado, un estudio joven y que hoy por hoy es uno de los más reconocidos. Al entrar y conocer la filosofía del estudio, lo primero que les dije fue: "Tenemos que crear una marca para el estudio, hay que salir en los medios, hay que escribir, hay que posicionarnos". Esa fue en realidad, mi primera aproximación al concepto de la marca de la empresa y del valor de la marca personal de los profesionales que las componen.

Aún cuando he tenido una carrera profesional muy diversa, lo mío siempre ha sido el sector público, porque ahí puedes tener gran impacto con el conocimiento que aportas, beneficiando a millones de personas. El sector público es el que me ha dado mayores oportunidades de liderazgo; fui asesora, viceministra, directora ejecutiva de la Agencia de Promoción de Inversiones del Perú, etc. hasta que luego de varios años me dieron la oportunidad de ser ministra de Estado del Perú.

Para mí una persona que tiene una marca personal es alguien que tiene una opinión, que tiene algo interesante que decir, que tiene un temperamento y liderazgo.

Cuando hablamos de la marca personal de los profesionales, esta no es espontánea; debes dedicarle tiempo y ganas a construirla, procurando hacer actividades distintas que tu trabajo diario de oficina. Marca personal es dedicar tiempo a actividades tales como enseñar en la universidad, escribir sobre temas relevantes, participar en gremios, dar tu opinión en los medios de comunicación, ser director, etc. Implica ocupar un lugar en espacios diversos.

Construye tu marca a partir de lo que eres bueno haciendo, lo que te gusta; eso te va a dar seguridad. ¿Por qué? Te vas a sentir seguro de que tu opinión va a ser considerada y respetada.

Créeme que no es fácil poner un tweet. Tengo una profesora muy querida que me dice: "¡No escribas en Twitter, por favor! ¡Mira todo lo que te dicen! ¡Es como si te metieras a un bar de mala muerte a las 12 de la noche!", quedas totalmente expuesta. Sin embargo, la opinión que molesta y produce una reacción está diciendo algo importante. ¡Lo peor es el silencio, es lo que mata todo!

El rol del gerente legal tiene también mucho del ámbito público, y por eso es muy beneficioso tener una marca personal fuerte. No es lo mismo que vaya a hablar un desconocido con la autoridad a que vaya a hablar alguien con una trayectoria conocida. Lo mismo al hablar con los medios de comunicación; si sale alguien con trayectoria, el periodista va a estar mucho más proclive a creer.

Ahora bien, esto no siempre es fácil de compatibilizar, especialmente para los abogados de empresas que tienen ciertos límites a escribir sobre algunos temas, ya que eso puede causar alguna incomodidad de parte de alguna autoridad. Entonces, se genera conflicto entre lo que el gerente legal quiere hacer y lo que puede hacer. A veces se requieren voces sobre determinados temas y nadie se atreve a ser esa voz, porque dentro de la empresa pueda ser mal visto. En mi opinión, puedes decir absolutamente todo lo que quieras decir, si tienes cuidado en la forma.

No sé si a todas las empresas les interesa tener un gerente legal muy visible, incluso a muchas les complica, pero si yo quiero hacer un salto hacia asuntos corporativos o ser una voz en la industria, sí voy a tener que contar con cierto peso específico.

Asimismo, muchas veces nos enfrentamos a distintos tipos de barreras para la construcción de una marca personal, limitaciones personales, tales como vencer mi timidez, barreras generacionales o de género. Por otro lado, es primordial lograr vencer ciertas inseguridades, como en temas de networking, por ejemplo, que son muy relevantes para el desarrollo de tu marca personal, donde es necesario construir relaciones, y donde existe cierto tema de machismo involucrado.

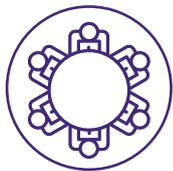
A muchas mujeres de mi generación, nos tocó ser pioneras en estos temas. Muchas veces fui la única mujer de una reunión social fuera de la oficina. Y sí, es incómodo, pero tienes que enfrentarlo. Siempre que describo a las mujeres de mi generación digo: "así nos tocó" y estamos haciendo esto para que las que vengan, para las que son menores, lleguen mucho más lejos que nosotras y no tengan que enfrentar las mismas barreras que nos tocó enfrentar.

Otro de los elementos que creo limita a muchos en el camino de la construcción de la marca personal es la crítica; quien quiera construir su marca personal estará enfrentado a eso y es algo a lo que no es fácil acostumbrarse. Yo siempre digo: "Si son constructivas las tomaré, si son destructivas las ignoraré", pero es algo que requiere aprendizaje. Siempre que tú tengas una voz, siempre que hagas algo, vas a ser sujeto de crítica. Como se dice en Perú: "Estoy pisando muchos callos". ¡Recibe las críticas, pero que no te limiten!

Para el gerente legal que no quiera crear una marca personal, ahí va un mensaje con mucho respeto: "¡vas a tener que crearla!"

Lo he visto en la práctica, es muy distinto ir a sentarte con una autoridad no teniendo un reconocimiento previo, que como alguien que tiene una marca personal. Pero, al mismo tiempo, ello trae aparejada una responsabilidad.

Características principales de la marca personal



Estratégica:

Dirigida a una audiencia claramente definida, generalmente con intereses similares a los propios.



Positiva:

Aspira a generar una impresión favorable y crear una buena imagen y reputación profesional.



Prometedora:

Transmite la promesa de un talento, experiencia, perspectiva y habilidades.



Personal:

Indelegable en términos de comunicación, desarrollo y aptitudes, así como también requiere comparación con otros individuos.



Elaborada:

Depende del uso consciente y planificado de palabras e imágenes para respaldar el mensaje.

Vanessa Vilar, Gerente Legal Brasil - Vice Presidenta Legal de Unilever



Para mí, la marca personal de cada uno tiene mucho que ver con el legado que quieres dejar atrás. Lo que la gente recordará de ti cuando ya no estés ahí.

¿Perfecta, auténtica?

La marca perfecta es poderosa, memorable y coherente. Es auténtica, honesta y es fácil de articular. Pero, por supuesto, la marca propia no será perfecta. Hay veces en que no se obtienen los resultados esperados o que las personas con las que a uno le gustaría relacionarse no tienen interés. No importa, no se puede (y no se debería intentar) relacionarse con todos.

Sin embargo, si se cree que la marca personal está fallando – si los problemas son más frecuentes que ocasionales – no hay que tener miedo de analizarla y ver la estrategia a desarrollar, incluso con la asistencia de alguna otra persona. Puede ser que ésta necesite ser repensada o reformulada.

Si bien se podría alterar el enfoque de la marca, o el público objetivo, o incluso cambiar elementos importantes, la marca debe seguir siendo auténtica para la persona.

Uno es la paleta de colores a partir de la cual pinta su marca. Podría optarse por pintar infinitas imágenes diferentes, no importa la que se elija, pero se tiene que usar los colores que están en esa paleta en la combinación que mejor funciona. Si se incorporan colores que no pertenecen a esa paleta, se perderá la autenticidad, junto con la integridad de la marca.

Presta atención a las brechas

La marca debe tener sentido en el contexto de quién es la persona y qué representa. Si pudiera transmitirse sin cambios a alguien más, no sería una muy buena marca.

Aunque incluye los logros, la marca no es el curriculum vitae. Es lo que uno es, no lo que se ha hecho. No es una parte separada de la vida, independiente de otras acciones, ya que todo lo que hace ayudará a reforzar su marca o a socavarla.



Creo que tener una estrategia sobre marca personal, tener una estructura con ciertos objetivos es un ejercicio muy interesante, es parte del relato de fondo que uno tiene como profesional y como persona, es una manera ordenada de proyectarte profesionalmente.

Esta es una razón por la cual la autenticidad es clave para una marca. De hecho, es el ancla de la marca personal, si el público observa una brecha entre la marca y la realidad personal, puede ser muy difícil recuperar la confianza.

Esa confianza es sumamente importante porque, si bien la marca se trata de la persona en sí, es, en última instancia, determinada por otras personas. Aunque la marca personal es aquello por lo que se conoce al sujeto, su éxito depende de cómo éste es percibido por otros.

A Jeff Bezos de Amazon se le atribuye el aforismo de que “tu marca es lo que otros dicen sobre ti cuando no estás presente.” Puede ser impulsada por quién uno es y qué hace cuando se está en ese ambiente metafórico, pero su valor final se reduce a lo que el público piensa de ella, en lugar de lo que la persona quiere que ellos piensen. Si hay una brecha entre esas dos ideas, puede haber un problema, dependiendo de qué tan grande sea la brecha y qué abarca.

Marcas accidentales

Si todos tienen una marca personal, como sugirió Tom Peters cuando introdujo el concepto, entonces, claramente, se tendrá una marca incluso si no se hace nada para desarrollarla o protegerla.

En ese caso, la marca probablemente será más débil, y casi siempre surgirá de – y periódicamente podrá ser modificada por – la interacción no coordinada de varias acciones y eventos en la vida.

Cuando hablamos del desarrollo de una marca personal en este reporte, nos referimos al desarrollo de una marca personal activa e intencional. Incluso el generador de una marca activa puede reforzar su marca involuntariamente, así como también puede dañarla sin intención de hacerlo.

No es del todo cierto que, una marca no elaborada no merezca la pena. Pero, sí es cierto que ésta – incluso si fuera positiva en términos netos – generará relativamente menores beneficios a los gerentes legales que una marca bien gestionada, que brinde un alcance y posicionamiento al gerente legal y le permita extender su influencia de la forma en que se prevé en este informe.

Algunas personas argumentarán que los aspectos más personales de una marca personal se encuentran entre aquellos que son los más difíciles de controlar y desarrollar. Pero una marca personal que es auténtica, como deberían serlo éstas, a menudo puede acoger e incluso celebrar esos atributos. La personalidad es parte de lo que hace que la marca sea única. No es erróneo destacar algunas características personales por encima de otras, por el contrario, es una parte esencial del desarrollo de la marca y, en realidad, de la forma en que se maneja la vida cotidiana.



Para el gerente legal que no quiera crear una marca personal, ahí va un mensaje con mucho respeto: “¡vas a tener que crearla!”



Reconocer los logros

Al desarrollar la marca, es necesario que se reconozcan los éxitos, tanto profesionales como de otros tipos. Cuando se logra algo, se debería atribuir un mérito por ello. Demuestra lo que uno vale, y, en muchos casos, eso también permitirá destacar los valores personales. Potenciar la marca ayuda a que se alcance mucho más en el futuro.

Si se deja que el trabajo “hable por sí solo” entonces no está hablando por uno mismo, a menos de que se llame la atención de la gente hacia el hecho de que eres responsable de ese trabajo. Los pares más próximos podrían saberlo, pero unos pocos otros tendrán que hacer el esfuerzo para descubrirlo. Si no se destaca el aporte, la reputación no va a mejorar.

Se necesitará encontrar los mejores medios para hacerlo, una manera en la que uno se sienta cómodo, que reconozca los aportes de otros, y, a la vez, que ponga claramente en evidencia el logro personal. Compartir los créditos de manera justa no es solo lo que se debe hacer, sino que también potencia la marca, ya que demuestra lo que se logró y que se está frente a un líder que reconoce y celebra los logros de todo el equipo.



Cómo encontrar a tu audiencia

El desarrollo de la marca personal implica identificar a la audiencia a la que se desea llegar y diseñar un mensaje que transmita claramente lo que se puede aportar como atributo distintivo. Centrarse en un pequeño número de temas que serán significativos para esa audiencia, áreas en las que se es, o podría en breve ser, una autoridad creíble.

El profesor Robert Cialdini, cuyo trabajo aparece en el tercero de nuestros informes para gerentes legales <https://cms.law/en/gbr/publication/general-counsel-services> ha identificado a la "autoridad" como uno de los principios clave de influencia: como lo muestran sus estudios, "la gente sigue el ejemplo de expertos creíbles e informados".

La audiencia puede incluir a una o más clases de personas; por ejemplo, los pares, el equipo (que lo verá como un líder), la empresa, y los actores de la industria. En algunos casos, un gerente legal puede tener una audiencia mucho más amplia; como es si están promoviendo la sustentabilidad o la diversidad y la inclusión.

La marca personal de un gerente legal ¿pierde su naturalidad si el gerente legal deliberadamente se acerca a ciertos individuos y evita a otros? Evitar las críticas y a ciertos públicos ¿significa perder autenticidad? Planificar un mensaje para transmitir una mejor imagen propia ¿implica manipulación? La respuesta a todas esas preguntas es ¡No, todo lo contrario!.

La elección de las palabras, conductas e imágenes aumenta la influencia del mensaje y su éxito. Cualquiera fuera la marca, es necesario encontrar la manera efectiva de transmitir un mensaje auténtico, relevante y distintivo a la audiencia objetivo y reducir las distracciones y desviaciones.

No es posible complacer a todos y si se intenta, seguramente se criticará por ser incoherente. Un gerente legal que está desarrollando su marca personal necesita centrarse en su audiencia clave y no estar preocupado por llegar a públicos para quienes su actividad es irrelevante o de ningún interés.

Zelma Acosta-Rubio, VP Asuntos Corporativos y Legales de Interbank



El mayor desarrollador de tu marca personal es cuando buscas los espacios y los foros en que te sientes cómodo o cómoda con lo que estás aportando, donde tu voz tiene un valor porque los haces con pasión y con el objetivo de contribuir.

Zelma Acosta-Rubio

VP Asuntos Corporativos y Legales de Interbank



Por naturaleza soy una persona curiosa, desde el inicio de mi carrera profesional me propuse y preocupé de aprender sobre los temas relacionados a mi función, e invertí tiempo en aprender cómo generar relaciones humanas sólidas; ser una persona cercana y una líder accesible a mi equipo y a las personas que me rodean. Es un camino donde construyes conocimiento y legítimas tu experiencia, y si contribuyes valor y eres generoso con lo que sabes, las personas te escuchan, porque, además, saben que quieres aprender de ellas.

Creo que el elemento diferenciador que contribuyó a mi creación de una marca personal en Perú es que soy una persona que valora y aprecia la transparencia y la vulnerabilidad. Las personas que leen o ven mis publicaciones sienten como si yo les estuviera hablando directamente a ellos. Soy franca, transparente y auténtica, no tengo un discurso de ser la persona que posee todas las respuestas, por el contrario, soy más bien el tipo de persona que colabora, aprende de su entorno y lidera en base a la cercanía y colaboración.

El llamado es a ir buscando el camino que te interesa, descubrir los temas en los cuales se quiere tener una voz y una opinión. El mayor desarrollador de tu marca personal es cuando buscas los espacios y los foros donde te sientes bien con lo que estás aportando, donde tu voz tiene un valor porque lo haces con pasión y con el objetivo de contribuir.

Como toda disciplina, el desarrollo de una marca personal requiere de planificación (algo que recién estoy aprendiendo hoy), de lo contrario es muy fácil caer en la dispersión no logrando tus objetivos concretos. Sin duda, el tener una metodología da buen resultado. Hacer un plan es fácil, pero debes lograr que sea relevante, con contenido, con sustancia y que tu narrativa también logre construir valor para ti y para tu empresa.

Cuando apareces en LinkedIn, en Instagram, en Facebook, en Twitter, o en cualquier otra red social o publicación, estás hablando por tu empresa. Tú representas sus valores y, por ello, debes pensar bien lo que vas a decir porque no es posible separar quién eres, del lugar donde trabajas.

Las redes sociales han hecho cada vez más delgada la división entre lo privado y lo público. Si realmente quieres tener una marca personal fuerte y ser líder de opinión, los principios de tu vida privada no deben ser distintos a lo público. No puedes trabajar en una empresa que no esté alineada con lo que son tus principios y valores. Tu vida es una sola, no hay una Zelma versión Interbank o Zelma versión Intercorp. La realidad es que las personas perciben si lo que haces, lo haces únicamente por una cuestión de "posicionamiento" o por convicción. La falta de coherencia - entre tu esfera privada y tu imagen pública - mina tu grado de confiabilidad.

Yo elegí cuáles eran las vocerías en que quería focalizarme porque entendí que ello me permitiría aprender y compartir con quienes tienen intereses similares sobre los temas en que decidí desarrollar un expertise. En mi caso, por ahora, gobierno corporativo, reputación, inclusión, sostenibilidad y equipos legales de alto rendimiento en un entorno digital.

En particular, el tema de gobierno corporativo, y de gobernanza es un tema que trabajé bastante y que, en el tiempo, me dio mucha visibilidad. Quería que mi equipo inmediato fuera uno de los primeros equipos de soporte de clase mundial en gobernanza, y, para nosotros, era muy importante lograr tener visibilidad en ciertos espacios, compartir lo aprendido y aprender.

Mi estrategia, hoy en día, es ampliar mi círculo, buscar opiniones distintas, crear comunidad y generar una conversación más inclusiva que permita construir con diferentes puntos de vista. "Tejiendo tribus", como alguna vez alguien me dijo.

El impacto de la marca personal en la carrera del gerente legal

La marca personal puede ayudar a manejar la carrera e influencia, mejorar fortalezas y aumentar el aporte profesional a la organización, e incluso la contribución a la sociedad.

En particular, la marca personal puede ayudar a las y los gerentes legales a estructurar sus carreras de forma exitosa y atraer valiosas oportunidades de colaboración gracias a:

- Definir una estrategia de carrera relevante sobre sus cualidades diferenciales.
- Construir redes estratégicas con audiencias interesadas.
- Aumentar la influencia.
- Incrementar su visibilidad.

El impacto más inmediato de la marca personal de un gerente legal puede darse en la vida diaria. Pero, quizás el impacto con mayores consecuencias, está en el desarrollo y en la influencia de su carrera en el largo plazo.

Nuestro reporte anterior *Enfrentando el desafío* <https://cms.law/es/chl/publication/gerentes-legales-en-america-latina> demostró que casi un quinto de los gerentes de América Latina aspira a ocupar cargos de alta gerencia (C-Suite). Y, si bien, muchos otros gerentes legales pretenden continuar en sus cargos in-house, otros tienen otras ambiciones, y consideran el cargo de gerente legal como un escalón a una amplia variedad de oportunidades y nuevas carreras.

Para aquellos general counsel que pretenden trascender al cargo de abogado in-house, una marca personal fuerte y la credibilidad que ésta genera constituyen grandes ventajas.

Sin embargo, incluso aquellos gerentes legales que están felices de continuar ocupando esos cargos descubrirán que la profesión in-house cambia permanentemente a su alrededor. Probablemente, adquieran nuevas y cambiantes responsabilidades. Pueden necesitar nuevas aptitudes y pueden tener que influir en grupos de interés diferentes. Tener una imagen sólida y reconocimiento en el negocio -y fuera de él - hará que sea más fácil sortear estos desafíos de manera exitosa.

Gonzalo Smith, Gerente Legal de Falabella



Si logro hablar de diversidad e inclusión, dar mi opinión y generar una discusión en el mundo legal y empresarial sobre el tema, entonces Falabella también gana porque es una compañía a la que también le preocupa la diversidad. Hay una retroalimentación constante entre mi función y la de la compañía. Es muy probable que yo solo, si no hubiera sido vocero de Falabella, nunca habría tenido el eco ni las plataformas de difusión a las que accedo.





Alineando la marca personal con la marca del negocio

Algunas empresas tienen la expectativa positiva de que la marca del gerente legal reforzará su propia marca. En algunos casos, existen límites bien definidos sobre lo que el o la gerente legal y otros empleados senior pueden decir públicamente en su carácter profesional.

En el otro extremo, la empresa de un gerente legal puede ser muy flexible sobre qué decir, en tanto y en cuanto no se genere una publicidad negativa u otras consecuencias adversas para la empresa.

Sin embargo, en la práctica, es importante que la marca personal de un o una gerente legal esté alineada con la marca de su empresa.

“Alineada con” no necesariamente significa “similar a”; lo más importante es que las dos

marcas no estén en conflicto. Si no hay relación entre ellas, ni la empresa ni el gerente legal podrán beneficiarse de las potenciales sinergias.

Algunos gerentes legales se están involucrando cada vez más en darle forma a sus marcas corporativas a través de su participación en áreas tales como ESG y ética en los negocios. A medida que más gerentes legales asuman roles que contemplen cuestiones tales como diversidad, igualdad e inclusión – ya que anteriormente han asumido responsabilidades en áreas tales como cumplimiento – y a medida que más empresas opten por adoptar un papel público activo en dichos temas, esto se volverá cada vez más habitual.

Gastón Bottazzini, CEO Falabella



En el caso de los gerentes legales, su función en la comunidad y su propia opinión sobre temas relevantes, son muy importantes. Por este motivo, la marca personal debe estar bien preparada y coordinada, particularmente en la agenda proactiva en la que juegan un rol muy activo. Para Falabella, cuestiones tales como la protección de datos, la libre competencia, la diversidad y la inclusión son esenciales, y buscamos visibilidad y representación. Nuestros gerentes legales y funcionarios de cumplimiento han sido activos representantes de estas opiniones.

Vanessa Vilar

Gerente Legal Brasil - Vice Presidenta Legal de Unilever



Llevo 18 años trabajando en Unilever y, actualmente, lidero el equipo jurídico de Brasil y el de marketing y comercio electrónico en América Latina. Trabajar en una empresa tan innovadora como Unilever siempre ha sido un gran desafío, ya que estamos constantemente a la vanguardia en el desarrollo de marcas y nuevas estrategias tanto comunicacionales como comerciales.

Si bien la idea de marca personal es bastante nueva para mí, la verdad es que es un concepto que está estrechamente relacionado con lo que somos y lo que hacemos en Unilever.

Llevo mucho tiempo trabajando en Unilever y creo que una de las razones es que siento que mis valores personales se alinean con los valores y cultura de Unilever. Es fundamental que tus valores y principios estén en sintonía con los de la empresa en la que trabajas. Cuando existe una conexión entre tus valores personales y los de tu equipo de trabajo, resulta natural promoverlos con pasión y autenticidad.

Para mí, la marca personal de cada uno tiene mucho que ver con el legado que quieres dejar atrás. Lo que la gente recordará de ti cuando ya no estés ahí. El contar con una marca fuerte detrás te ayuda a transmitir tus mensajes con mayor profundidad. En mi caso uno de los mensajes claves que quiero entregar es el valor de la diversidad y la inclusión, que está muy ligado a mi propósito y pasión en la vida, que es contribuir al desarrollo de una sociedad más justa.

Me he concentrado en la discusión y en los debates relacionados a estos temas porque tengo la sincera convicción de que todas las personas deberían tener derecho a ser ellas mismas y crecer, independientemente de su género, orientación sexual, raza u origen. Tener una marca personal fuerte nos ayuda a ser protagonistas de esa responsabilidad social que existe en nuestras respectivas industrias.

Cuando hablamos de marca personal, hay mucho de autenticidad, y por ello es determinante entender quién eres tú, cuáles son tus valores, que es lo que defiendes, lo que haces y el legado que quieres dejar. Se trata de conocerse a uno mismo, a tu verdadero yo, y a entender como proyectarlo al resto de las personas.

Desarrollar una marca personal es un ejercicio de liderazgo, debemos ser conscientes de nuestros problemas y de los de los demás, para así poder desarrollar algún estilo de liderazgo y marca personal. Este ejercicio de concientización es importante porque un buen líder debe tener claro quién es. Yo diría que para ser un buen líder es fundamental conocerse a uno mismo, y así después poder ser conocido por otros a través del desarrollo de tu marca personal. Debes saber y entender quién eres. Si no te conoces bien a ti mismo, se producirá un quiebre inevitable entre quién crees que eres, o cómo crees que haces las cosas, y cómo te percibe la gente a tu alrededor. Este conocimiento personal es esencial para que exista coherencia en el ámbito interno y externo de una persona.

Conociendo realmente quién eres y teniendo claro el líder que quieres ser, probablemente tengas una marca personal coherente y sincera. Tal vez los gerentes legales sean humildes cuando dicen "no he pensado en ello", pero probablemente todos, estamos haciendo algo que de una manera u otra es percibido por los demás como parte de tu marca personal. Por ello, mi mensaje final a la comunidad de gerentes legales es que sean un líder al que la gente quiera seguir, porque en tu trabajo aportas a los demás y, de una manera más amplia, lo haces a la sociedad entera.

¿Qué factores limitan la marca personal del GC?

Como lo demuestran nuestra investigación, la mayor parte de las y los gerentes legales no se involucran totalmente con la marca personal.

Para descubrir algunas dificultades, consultamos a los gerentes legales de la región sobre sus limitaciones en esta materia e intentamos comparar si éstas coincidían con los cinco frenos que Arancha Ruiz Bachs, en su libro "Ahora o Nunca: las cinco claves para el éxito profesional" había identificado en el desarrollo de la marca personal en altos ejecutivos de otros ámbitos profesionales. Identificamos que existen varias razones para ello, entre las que podemos mencionar falta de tiempo, incertidumbre sobre cómo proceder, preocupaciones sobre obstáculos percibidos y ansiedad sobre la adecuación cultural.

Esto aplica incluso para algunos gerentes legales que están bastante familiarizados con el concepto de marca personal; comprender cómo funciona algo es muy diferente a saber cómo hacerlo funcionar.

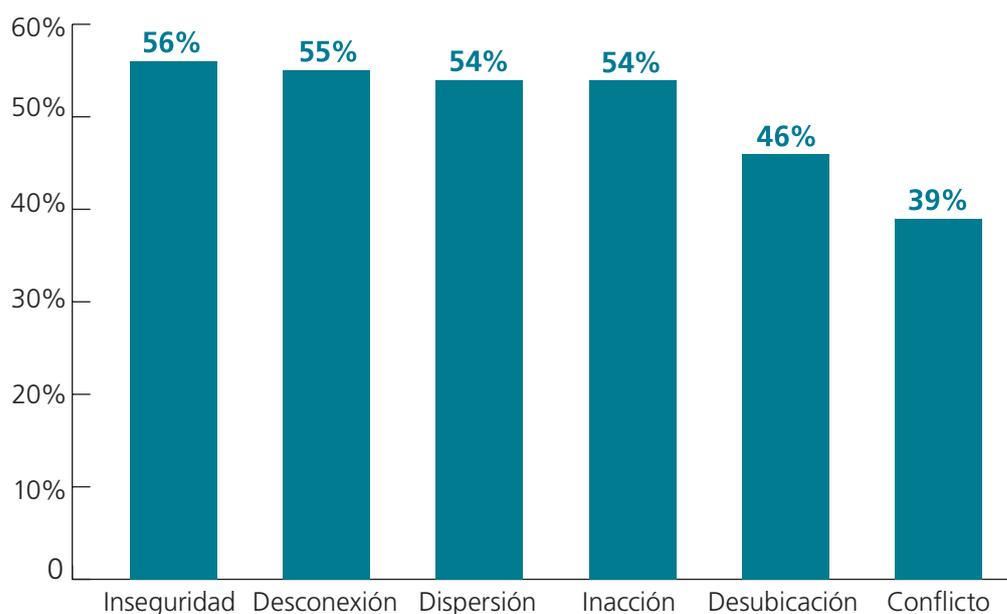
Zelma Acosta-Rubio, VP Asuntos Corporativos y Legales de Interbank



El desarrollo de una marca personal requiere de planificación, de lo contrario es muy fácil caer en la dispersión no logrando tus objetivos concretos.

Obstáculos al desarrollo de la marca personal

Porcentaje de gerentes legales que informan estos obstáculos



*Cinco frenos para el desarrollo de la marca personal. Arancha Ruiz Bachs. "Ahora o Nunca: 5 claves para triunfar en tu carrera profesional."

Obstáculos

Inseguridad

Algunos gerentes legales dudan de si sus capacidades están a la altura de las expectativas que generan con su marca personal, ésta es una variante del “síndrome del impostor”; quienes lo padecen experimentan dudas persistentes sobre sus aptitudes y logros, y tienen un miedo irracional a ser expuestos como “fraudes” o impostores. Es desproporcionadamente común entre personas exitosas como los general counsel.

Desconexión

Si se descuidan la creación y el mantenimiento de las redes como ocurre a menudo debido a la presión de la vida laboral, puede resultar difícil construir o restablecer relaciones laborales. Este es un problema que la pandemia de coronavirus ha exacerbado.

Dispersión

Algunos gerentes legales sienten que están demasiado ocupados para poner foco en la comunicación y el networking o, si tienen tiempo, se distraen con otros intereses o les cuesta rechazar propuestas que desvían su atención. En algunos casos, éstas pueden ser conductas evasivas: los gerentes legales saben que deberían involucrarse con la marca personal, pero se les hace difícil o incómodo y por lo tanto, lo evitan.

Inacción

Los y las gerentes legales a menudo no crean ni aprovechan las oportunidades para comunicar la marca personal. Esto puede estar relacionado con la distracción, pero también puede deberse a una falta de entusiasmo por desarrollar la marca personal o a la incertidumbre generada por ella.

Desubicación

Los general counsel dudan de cuál es el objetivo al que dirigen su marca personal, ya sea porque tienen dificultades para definirlo o porque no están convencidos de que sea lo que quieren. La falta de seguridad con respecto a los objetivos, generalmente conduce a un enfoque desorganizado que carece de impacto.

Conflicto

Casi cuatro de cada diez de los gerentes legales entrevistados manifestaron que el deseo de evitar los conflictos era un freno a su capacidad para desarrollar la marca. Sin embargo, el conflicto no necesariamente es perjudicial. Una buena marca personal puede beneficiarse de las críticas constructivas y, al mismo tiempo, ser lo suficientemente fuerte como para soportar las críticas no constructivas. Y, la capacidad de gestionar y resolver conflictos, también puede ser una parte importante de la marca personal de un gerente legal.

Cayetana Aljovin, Presidenta del Directorio en Sociedad Nacional de Pesquería



¡Recibe las críticas, pero que no te limiten!

Gonzalo Smith

Gerente Legal de Falabella



El rol del gerente legal en Chile ha evolucionado de manera importante en los últimos años, ganando en visibilidad y complejidad, tanto jurídica como gerencial, en ámbito de acción al interior de la empresa y fuera de ella.

Parte importante de mi tiempo y esfuerzo en los roles que he desempeñado como gerente legal, han estado destinados a contribuir a la adaptación del rol en Chile a la realidad actual de la empresa. Creo que es probable que eso haya incidido en el modo en que se construye la marca personal: tratar de innovar y buscar elementos distintivos que configuren el enfoque del cargo de gerente legal, para ofrecer una estrategia de la gerencia legal a la empresa.

En el desarrollo de la marca personal, hay una combinación entre el rol que juegas tú como persona, como ejecutivo de la empresa, y el rol de la empresa misma.

Ahora bien, en las interacciones que uno tiene con el foro de la profesión legal, no se puede olvidar que todo lo que haces como gerente legal, trae aparejada la gravitación de la empresa en la que ejerces el rol, y eso te permite colaborar a influir en la profesión y abogar por cambios positivos en ella.

Creo que es muy importante que los gerentes legales tengamos conciencia de la responsabilidad que tenemos de participar en las discusiones de la profesión legal y su rol en la sociedad, mientras a la vez nos dedicamos a resolver el trabajo del día a día; de la responsabilidad que hacer ese aporte desde un cargo ejecutivo implica en la marca personal.

El cargo de gerente legal te permite llevar adelante tus objetivos profesionales más profundos. Si quieres hacer algo desde la profesión que sea un aporte a la sociedad, al mundo para las generaciones que vengan, este rol te da un espacio que te permite lograrlo. Para mí, aportar a la discusión sobre la diversidad y equidad de género en la profesión legal ha sido importantísimo: tengo dos hijas y quiero ayudar a cambiar el mundo para ellas. De igual modo, el cargo ha sido clave en trabajar para mejorar continuamente la integridad en el mundo de la empresa. Y tengo la fortuna de poder hacerlo desde una empresa muy importante, de mucha gravitación e influencia en América Latina y, que está comprometida

con estos objetivos. Creo que perseguir estos anhelos desde el rol que uno desempeña profesionalmente, influye sin duda en la marca personal.

Profundizando un poco más en la misma línea, a pesar de que nunca he buscado construir una marca personal, creo que ella es un atributo habilitante, esto es, que permite lograr objetivos. En su desarrollo, lo que haces y la relevancia de la empresa, se retroalimentan; si logras aportar a la causa de la diversidad e inclusión y eso genera discusión y cambios en la profesión legal y empresarial, es porque eso está en sintonía con lo que mueve a la empresa. Sin duda alguna, sin poder participar de la discusión sobre diversidad e inclusión en nuestra profesión desde mi rol, jamás lograría el eco que el cargo permite.

Una de las recomendaciones que haría a los abogados más jóvenes es que se preocupen de estrechar vínculos a nivel personal, que dediquen tiempo a las relaciones a nivel individual, dándose a conocer de a poco. Las instancias fuera del trabajo muchas veces otorgan un tiempo maravilloso, en que se dan situaciones de acercamiento o conocimiento personal que no son las típicas de cuando estás en la oficina. Pero es tiempo y trabajo, deliberado y consciente.

El uso de las plataformas de difusión, como seminarios y charlas, sea como ponente o asistente, son también muy importantes y no deberían dejarlas pasar. Esto, a una misma vez construye y cuida la marca personal, y ella te va a permitir hacer cosas y llegar a audiencias que de otra manera no lo habrías podido hacer.

Como comenté, nunca he buscado construir una marca personal. Pero mirando hacia atrás y reflexionando sobre lo que probablemente haya incidido en ella, para hacer una especie de resumen de requisitos para construir una marca personal, creo que es muy importante aprovechar las situaciones de liderazgo como oportunidades de servicio y, por supuesto, lograr buena comunicación. Además, creo que son fundamentales la coherencia de relato y la claridad de cuál es tu objetivo: es importantísimo fijar tu norte, trazar tu rumbo y ser constante en ese camino. Hay que tener la mano en el timón permanentemente, porque hay fuerzas que tensionan que te van a empujar fuera de tu rumbo, pero la consistencia y mantenerse enfocado —evitando a toda costa dispersarse por tratar de estar en todas partes al mismo tiempo— son acciones fundamentales.

El proceso de construcción de la marca personal

En su nivel más básico, una marca es la repetición de un mensaje sencillo dirigido a una audiencia clave. Sin embargo, tras dicha simplificación existe una gran complejidad. Y muchos (as) gerentes legales se preguntan: ¿Cómo puedo resumir lo que soy en un simple mensaje? ¿Cómo puedo definir y describir mi talento más relevante o más diferencial? ¿Cómo sé qué audiencias están más interesadas?

Las respuestas surgen a través del **proceso de construcción de la marca personal**, que le permite al general counsel identificar y priorizar los elementos más relevantes.

El proceso de construcción de la marca personal del general counsel ha de resolver:

- ¿Cuál es el rol más relevante del GC?
- ¿Cómo identificar la cualidad diferencial de un GC?
- ¿Cómo crear la visión y el mensaje de la marca personal del GC?
- ¿Quiénes son y cómo llegar a las audiencias del GC?
- ¿Cómo pueden los GC medir y mejorar su marca personal?

El resto de este reporte se centra en cómo los GC pueden encontrar las mejores respuestas a estas preguntas.





¿Cuál es el rol más relevante de un gerente legal?

Por lo general, las y los general counsel piensan que las habilidades legales son menos relevantes para construir la marca personal que sus relaciones con los stakeholders.

Dos tercios de éstos (66%), por ejemplo, creen que desarrollar relaciones internas en su compañía es muy importante, en comparación con solo uno de cada cinco (21%) que piensa lo mismo sobre ser “el mejor” en cuestiones técnicas jurídicas.

Tres principios claves de la construcción de la marca personal

Adquirir perspectiva

Una marca personal es más eficaz si se basa en reflexiones y pensamiento estratégico. La recopilación y el análisis de la información y de las opiniones y comentarios ayudarán a los gerentes legales a:

- Ampliar su visión sobre sus propias capacidades, la situación en la que se está o en la que se puede llegar a estar.
- Establecer la propia capacidad y la disponibilidad de recursos.
- Priorizar las tareas: ponderar entre lo que se quiere, lo que se puede y el sacrificio que supone iniciar unas acciones u otras.
- Identificar aliados clave que ofrezcan información y recursos, y que apoyen y motiven.
- Asegurarse de que la comunicación que se hace de la marca personal sea oportuna y adecuada.

Mantener la autoconfianza y el foco

Construir marca personal no siempre es fácil, ni los resultados de su comunicación son siempre los esperados. Cuando se empieza a construir la marca, es posible darse cuenta de que, al principio, son pocas las personas fuera del círculo inmediato de familiares, amigos y pares a quienes les interesa lo que se tiene que decir. Podría llevar tiempo y esfuerzo para que se preste atención incluso a los aportes valiosos y de calidad. Lo importante es no desviarse del camino con los contratiempos, ni perder el foco de lo que se quiere decir. Si se hace difícil, siempre se puede considerar buscar la ayuda de otros, ya sea amigos y pares, o asesores profesionales.

Sobre todo, actuar

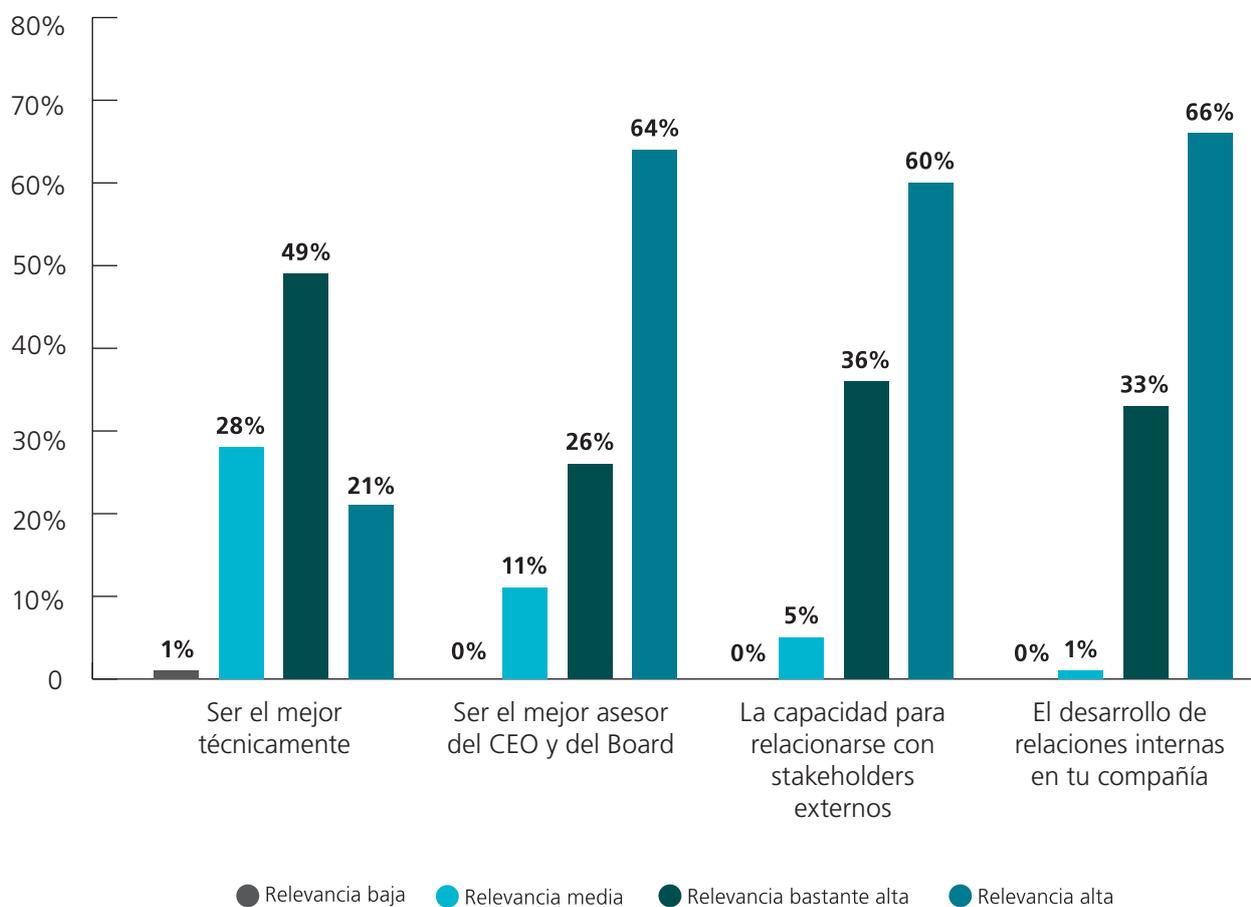
La mejor manera de vencer los obstáculos es sobreponiéndose a ellos. La marca personal funciona cuando decidimos arriesgar y poner en marcha nuestro mensaje para analizar, posteriormente, su impacto. Muchos gerentes legales perciben el valor positivo de la marca personal cuando está presente, pero no se dan cuenta del efecto de su ausencia.

Gonzalo Smith, Gerente Legal de Falabella



Creo que este es un rol desde el que se pueden hacer cosas maravillosas, por la sociedad y por los afanes que tengas como persona. Y en lograrlo, también creo, contar con una marca personal te abre muchas puertas para lograr cambios.

¿Qué tan relevantes son estos factores para construir una marca personal?



Durante muchos años, nuestra investigación de los gerentes legales ha confirmado que a los realmente exitosos se los percibe – y ellos mismos se perciben – como personas de negocios, así como facilitadores confiables y, en muchos casos, como asesores éticos e influenciadores. Las habilidades legales sólidas son necesarias para un abogado que aspira a ser un general counsel exitoso, pero no son suficientes y, en la mayoría de los casos, no son el criterio principal por el cual una empresa los juzgará.

El rol de la mayoría de los GC siempre tendrá como fundamento el requisito de lidiar con cuestiones legales. No obstante, los que tienen una aspiración genuina a ser exitosos e influyentes, normalmente quieren ampliar su actividad mucho más allá de este campo. La marca personal de un general counsel no solo tiene que moldearse por esa función básica, sino por su creciente influencia y responsabilidades, su entendimiento empresarial e impacto técnico, así como por sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo futuros.

¿Cómo identificar la cualidad más diferencial de un general counsel?

¿Cuál es la cualidad que más se diferencia en la vida profesional?

Existen muchas pruebas que, describen aspectos de la personalidad, o cómo una característica que se posee se compara con la de otras personas. A algunos (as) general counsel, les gusta usarlas como una forma de autoevaluarse, y, ciertamente, podrían utilizarse al momento de considerar la construcción de la marca personal.

Igualmente, a los fines de la construcción de la marca, se pueden calificar los atributos propios, ya sea en una escala numérica (por ejemplo, de 1 a 10) o descriptiva (p.ej., de muy malo a muy bueno). Una evaluación sincera de las habilidades técnicas o gerenciales o de cualquier otro atributo siempre será algo bueno de tener, aunque solo es útil para construir una marca si permite compararse con los iguales.

La mayoría de los gerentes legales, por ejemplo, estarían agrupados en la cima de una escala que muestre el "expertise legal". Por eso, sin importar qué tan buen abogado sea, es poco probable que se utilice como un diferenciador cuando se construya la marca personal.

Se podría precisar el punto de forma útil; por ejemplo, al destacar el expertise en un área jurídica específica. Sin embargo, es más probable que se tenga éxito si se enfoca en los atributos que son menos comunes entre los gerentes legales, o quizás en una combinación poco habitual de cualidades. Si se puede identificar una combinación que posicione en un lugar distinto al de la mayoría de los otros general counsel, es posible que se haya encontrado un elemento valioso de la marca personal.

Y, por supuesto, si la marca se modificó porque la función cambió; si -como lo han hecho algunos general counsel-, hubo una reforma y el gerente legal será director(a) de operaciones, COO, entonces la experiencia jurídica podría ser un diferenciador más sólido.

Cómo te ven los otros

Es posible que el lugar donde se quiera posicionar la marca personal, o dónde crea que está posicionada, no sea donde la audiencia crea que está. No siempre nos vemos de la forma en que nos ven las demás personas.

Los general counsel deben comprender no solo cuál es la cualidad o el atributo que los diferencia, sino también si su audiencia lo percibe en esos términos. De no ser así, eso es algo que él debe abordar. Un gerente legal podría hacerlo hasta cierto punto al realizar comparaciones por sí mismo, en especial si cuenta con la información de las métricas relevantes. No obstante, nada sustituye el preguntarles a terceros acerca de sus percepciones.

Por otro lado, si tiene una cualidad diferencial que muchas otras personas adquieren posteriormente, dejará de ser un diferenciador, lo cual haría que su marca sea menos distintiva. Los gerentes legales deben analizar de forma periódica las percepciones de terceros a fin de comprender si se necesita tomar acciones diferentes con la marca.

Sylvia Escovar, Expresidenta de Organización Terpel, desde 2012-2020



La marca personal te otorga un lugar de reconocimiento y acceso a una plataforma de influencia mayor, te otorga la capacidad de poder transmitir tus valores y mensaje con mayor efectividad.

¿Cómo crear la visión y el mensaje de la marca personal del GC?



Visión de Marca

La marca personal del gerente legal debe proporcionar diferencias apreciables entre sus cualidades más destacables respecto a otros general counsel o directivos con los que se relacione.

Una persona puede ser apreciada por una cualidad no solo porque la posea de forma absoluta, sino por destacar de forma relativa en la comparativa con otros. Un individuo puede ser percibido como organizado si el que le precedió era más desestructurado o como excelente comunicador si su predecesor no lo era. Por otro lado, existe cierta tendencia a minimizar o a no valorar cualidades diferenciales que se poseen, bien

porque en su fuero interno se comparen con personas que están muy por encima de ellas o bien porque les cueste reconocer en ellos lo extraordinario de su habilidad. En la comparativa con otras personas los contrastes aumentan y si resultan más destacadas es precisamente porque en ese contexto nadie cuenta con un atributo mejor.

La suma de personas con distintas cualidades genera un equipo potente gracias a la complementariedad.

Creación de la visión de la marca personal

No se logrará comunicar la visión de la marca de manera eficaz si se rodea con detalles irrelevantes.

Un general counsel puede comenzar a crear su marca personal al enfocarse en ciertas preguntas clave. ¿Quién eres? ¿Qué haces? ¿Por qué eres importante? Hay muchas cosas que determinarán su respuesta; por ejemplo:



- El tamaño de su empresa, el sector de la industria a la que pertenece, su ubicación, su estructura, su equipo legal.
- Su experiencia y responsabilidades específicas.
- Ya sea que él o la gerente legal solo trabajen en asuntos jurídicos o tengan otras responsabilidades en la empresa, como ESG (Medio Ambiente, Social y Gobierno Corporativo), RR. HH. o asuntos externos.
- Sus antecedentes personales e intereses.
- Cualquier actividad *pro bono*, roles sociales, cargos de dirección o cualquier otra actividad que surja de su estatus como general counsel.

Gastón Bottazzini, CEO Falabella



La marca personal de un ejecutivo en particular, desde la perspectiva de la empresa, tiene un valor aún más relevante, si logra desarrollarse en equilibrio con el trabajo en equipo.



Misión de Marca

Una declaración típica de nuestra misión de marca personal podría destacar el expertise/cualidad clave y el valor práctico que tiene para una audiencia o un grupo particular. A continuación, se incluyen tres ejemplos (ficticios).



Soy un gerente legal con 20 años de experiencia, apasionado en promover la igualdad y la diversidad en la profesión legal y en la sociedad.



Como abogado senior en el sector tecnológico, me enfoco en posicionar a mi empresa como líder en el mercado de aplicaciones comerciales claves para Inteligencia Artificial. También estoy al frente del debate sobre la regulación de la Inteligencia Artificial, tema sobre el cual hablo y escribo con frecuencia.



Soy reconocido tanto como abogado líder en el sector industrial, así como por ser un innovador en la gestión y motivación de los departamentos legales internos; con un sólido historial de mejora en el rendimiento, productividad y retención de talentos.

Cada uno de estos enunciados fácilmente podría ser diferente. Por ejemplo, en el primero, ¿el gerente legal debería decir algo sobre su empresa? En cada caso, la opción correcta depende de la personalidad y las prioridades del GC.

No obstante, en última instancia, las visiones más eficaces de la marca personal del general counsel en el futuro serán aquellas que estén en sintonía con cuestiones clave de las épocas en que vivimos, y con un rol más amplio del este mismo.



El Mensaje de Marca

Creación del mensaje de tu marca

Una vez que esté diseñada la visión de marca y la misión de marca puedes considerar el mensaje de la marca.

El mensaje debe ser limitado en tamaño y alcance, y tener la capacidad de repetirse incesantemente. Debe ser relevante para la audiencia y lo ideal es que demuestre que tiene afinidad con ésta. Se puede componer de varios elementos, pero debe ser coherente. No siempre se utilizarán las mismas palabras para expresarlo; de hecho, mientras más formas se encuentre para decirlo, mejor será; pero debe ser congruente. Gracias a Internet y a las redes sociales, también se pueden utilizar imágenes y audios que ayuden a comunicar el mensaje.

Además, los mensajes más eficaces incluyen un componente emocional que, en gran medida, depende del carácter y personalidad. El mensaje debe ser sincero

con quien uno es. Además, mirando más allá de los aspectos puramente personales de la marca, se querrá asegurar de que el mensaje tenga mayor relevancia y resonancia.

El mensaje de la marca personal del gerente legal se construye a partir de un plan de contenidos que enriquece su historia. Este plan de contenidos está compuesto por noticias, comentarios y análisis de temas relevantes de las y los general counsel en su área de interés. El hecho de mantener conversaciones y dar opiniones de forma reiterada sobre los mismos temas fortalece su marca personal. El contenido debe ser claro, directo e ir al grano.

También debe ser lo más simple posible, pero, posiblemente, deba haber un esfuerzo para decidir cuál es. Pensar en los valores, intereses, habilidades, logros, visión y objetivos propios. Además, es importante tomar en consideración lo que le resultará atractivo a la audiencia.

El discurso de elevador

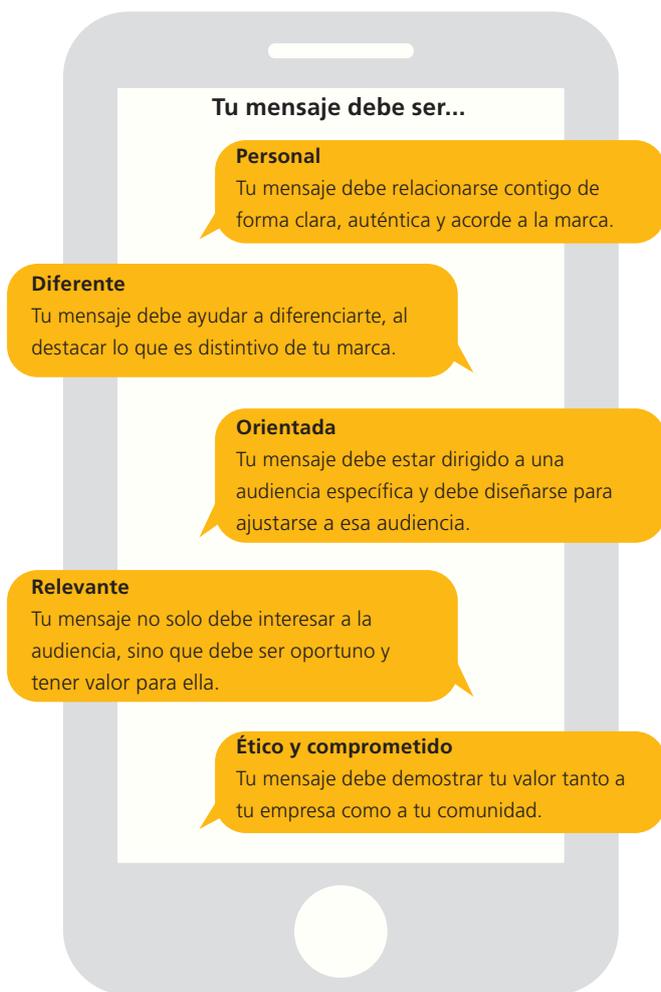
Al igual que sucede con la expresión clara de una visión y un mensaje de la marca, podría resultar útil dedicarle tiempo a redactar un “discurso de elevador” para la marca.

Un “discurso de elevador” es un enunciado breve que explica y promueve algo. Un ejemplo típico sería explicar la idea para una película a un patrocinador, comprador o usuario potencial. Debe ser capaz de expresarse con claridad en lo que dura un viaje en elevador con esa persona; digamos, unos 30 segundos como mucho. Como podría ser la única oportunidad que se tiene para interactuar con la audiencia, debe ensayarse, pulirse y ser sumamente eficaz.

Ese discurso para la marca personal debe enfocarse en la esencia absoluta de la oferta. No perder

tiempo explicando, por ejemplo, qué es lo que hace un o una general counsel. Es poco probable que alguien que aún no lo sepa sea parte de la audiencia estratégica clave. En vez de ello, se debe enfocar en los aspectos más distintivos e impactantes de la marca. Asegurarse de que la audiencia en el elevador hipotético tenga algo único para recordar, y un fuerte aprecio de los valores del GC. Se pueden dejar las advertencias y los enunciados calificativos para una conversación posterior; es necesario que la conversación de elevador sea clara, potente e inequívoca.

Al igual que con la declaración de marca, se podría preparar varios discursos de elevador diferentes antes de lograr uno que sea realmente adecuado. Se podrían someter a una “prueba de elevador” al obtener comentarios y sugerencias de las personas en cuyas opiniones se confía.



Zelma Acosta-Rubio, VP Asuntos Corporativos y Legales de Interbank



Cuando logras visibilidad de tu marca personal, de alguna manera tus opiniones ya no son solo tuyas; eres un líder y hay un deber de responsabilidad sobre lo que dices. El poder de la palabra es infinito.

Sobre todo, el mensaje de la marca debe tener **impacto**. Esta es una cualidad dominante: sin ella, los otros aspectos del mensaje se verán disminuidos.

Los general counsel a quienes les resulta más fácil enfocarse en otros elementos del mensaje y que esperan que el impacto se genere solo, deben salir de su zona de confort en este tema. Una marca, ya sea personal o de otro tipo, que carezca de impacto, simplemente, no es una marca eficaz.

Una marca personal exitosa para un gerente legal debe tener otra cualidad dominante adicional: **Debe importar**. Este atributo se relaciona con estar orientado, ser relevante, ético y comprometido, y, aún más allá de esos rasgos, apunta a las preguntas fundamentales de valor.

Como hemos analizado en alguno de nuestros reportes para los y las general counsel, el rol del gerente legal

continúa evolucionando, lo que implica niveles aún mayores de liderazgo ético, innovación profesional, gestión de cambios, influencia corporativa y un impacto social más amplio.

Los GC que son líderes en estos aspectos, o que aspiran a serlo, necesitan un mensaje que no solo refleje su valor personal, sino que también muestre su valía en un contexto que tenga valor en sí mismo.

Como sucede con los mejores deportistas que necesitan jugar en una liga de primer nivel para alcanzar su máximo potencial, los GC que quieren aprovechar al máximo sus capacidades deben ser activos en el nivel más alto posible. Esto no significa trabajar para la empresa más grande o involucrarse en las cuestiones de mayor valor; significa que esos gerentes legales marquen la mayor diferencia posible, en un espacio donde vale la pena marcar esa diferencia. El mensaje de su marca personal debe reflejarlo, así como facilitararlo.

¿Quiénes son las audiencias clave de un general counsel y cómo se puede llegar a ellas?

Nuestro diagrama muestra las posibles audiencias claves para la marca personal de un general counsel. Las barras blancas representan a las categorías de audiencia. Los grupos incluidos en el triángulo naranja se definen por comportamientos y se superponen con dichas categorías de audiencia; cualquier grupo conductual podría superponerse con cualquier categoría de audiencia.

Interna: El Board, el CEO y el equipo de liderazgo, otros clientes internos, el departamento legal.

Una marca personal fuerte le permitirá al GC transmitir confianza, influir para el logro de objetivos y promover oportunidades de colaboración en el ámbito de su trabajo.

Iguales: Gerentes legales, abogados o abogadas senior in-house, abogados y abogadas senior externos y asesores.

El desarrollo de las relaciones con los iguales permite a los y las GC dar y recibir apoyo, así como desarrollar su credibilidad y estatus profesional, y posiblemente generar oportunidades.

Seguidores: Son aquellos que tienen un interés activo en la marca del GC, que no pertenecen a su empresa ni son abogados senior. Entre ellos podrían incluirse, por ejemplo, a seguidores de redes sociales, miembros de un círculo social en común, abogados y abogadas junior en otras empresas, pares de empresas en las que se trabajó anteriormente, exalumnos de la escuela de leyes o quienes tengan un interés particular en temas no jurídicos que tienen peso en la marca de un GC.

La extensión de una marca personal coherente a una audiencia más amplia aumentará, si se hace eficazmente, la influencia de un GC más allá de su

esfera profesional y empresarial inmediata. También ayudará a impulsar la marca corporativa del negocio del gerente legal, suponiendo que ambas están alineadas.

Público: La mayoría de los gerentes legales no tienen un reconocimiento público de la marca. Los pocos que sí lo tienen, normalmente, lo obtuvieron en circunstancias específicas; por ejemplo, al hablar constantemente en nombre de la empresa durante una crisis de alto perfil o al asumir un rol político. No obstante, específicamente en el mundo de las redes sociales, los GC que abogan con firmeza y eficacia en áreas de interés público, como diversidad o sostenibilidad, podrían tener el potencial para “cortar camino” y lograr que el público les preste atención.

Nuevamente, esto debería ayudar a impulsar la marca corporativa. Sin embargo, es más probable que tenga un efecto transformador en la propia imagen e influencia del GC.

Además, los miembros de estos grupos podrían tener roles adicionales como amplificadores, influenciadores o validadores.

Los **amplificadores** repiten los mensajes esenciales de la marca del general counsel a sus propias redes.

Los **influenciadores** son respetados y se los sigue por su expertise en temas específicos; la aprobación de un GC o la repetición del mensaje de éste se percibirá como un respaldo valioso.

Los **validadores** someterán a escrutinio a la marca y los mensajes de la marca del GC. Esto podría abarcar desde una opinión en un directorio legal o un premio del sector jurídico, a un perfil de prensa o una crítica continua a la postura de un gerente legal sobre un asunto en particular. La validación resultante se percibirá como cuasi objetiva.

Audiencias claves del Gerente Legal



¿Vínculo o puente?

La construcción de la marca personal entre las audiencias más remotas, en ocasiones, podría tener las recompensas más significativas, y ciertamente recompensas distintas, de las que provienen al enfocarse en una audiencia interna o en los iguales del GC.

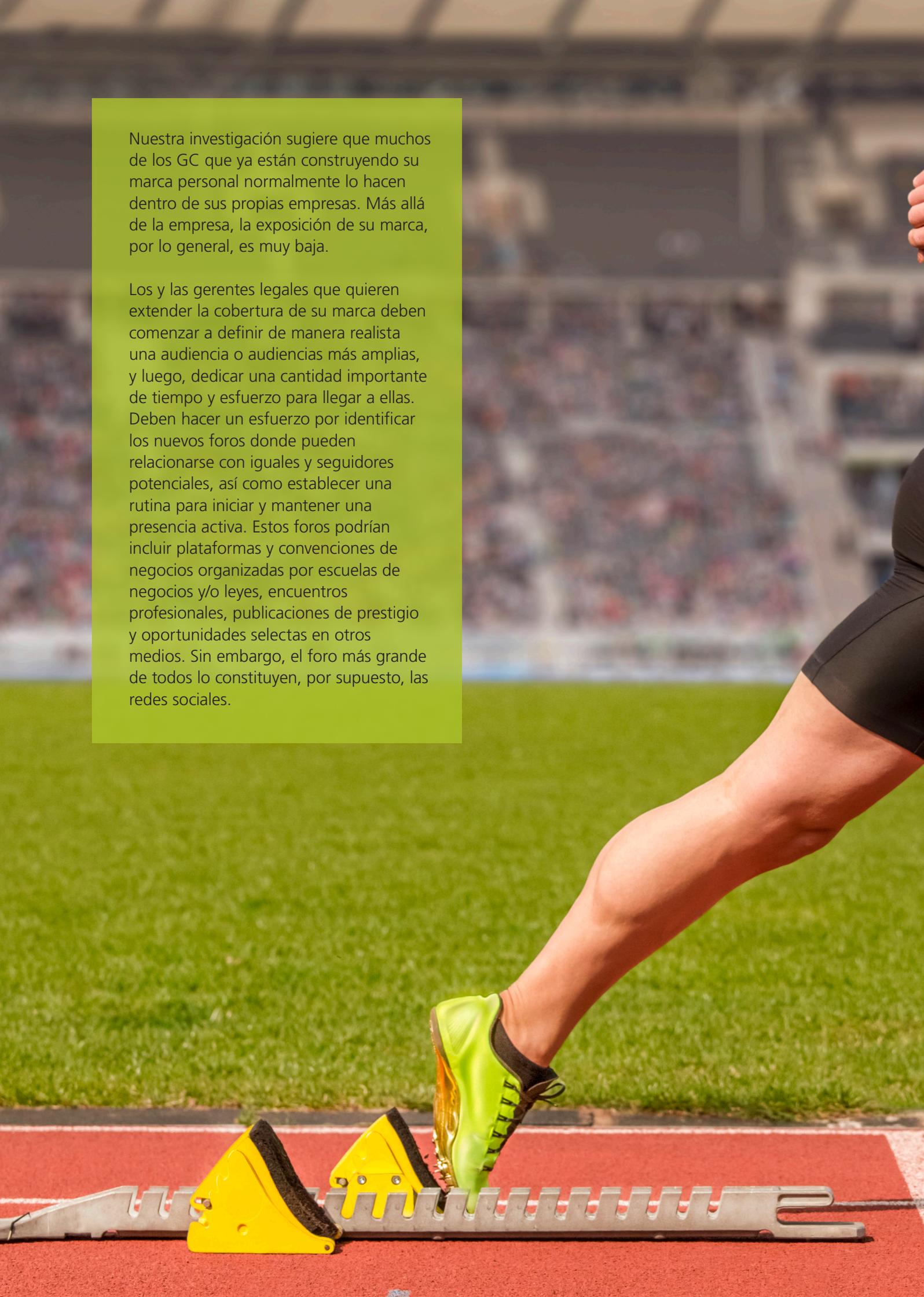
En otro contexto, el sociólogo de Harvard Prof. Robert D. Putnam realizó la famosa distinción entre "capital social vínculo", que proviene, en términos generales, de las conexiones que se tiene con personas de la organización o la comunidad (en

esencia, de personas "como tú"), y "capital social puente", que surge al establecer conexiones con personas de otros grupos sociales o demográficos.

El "capital social puente" es, a menudo, más débil que el "capital social vínculo", pero también es más probable que genere nuevas oportunidades y, posiblemente, un relacionamiento más diferenciado. Internet y las redes sociales pueden ser herramientas poderosas en el desarrollo del "capital social puente", haciéndolo mucho más fácil de lo que era una o dos generaciones atrás.

Nuestra investigación sugiere que muchos de los GC que ya están construyendo su marca personal normalmente lo hacen dentro de sus propias empresas. Más allá de la empresa, la exposición de su marca, por lo general, es muy baja.

Los y las gerentes legales que quieren extender la cobertura de su marca deben comenzar a definir de manera realista una audiencia o audiencias más amplias, y luego, dedicar una cantidad importante de tiempo y esfuerzo para llegar a ellas. Deben hacer un esfuerzo por identificar los nuevos foros donde pueden relacionarse con iguales y seguidores potenciales, así como establecer una rutina para iniciar y mantener una presencia activa. Estos foros podrían incluir plataformas y convenciones de negocios organizadas por escuelas de negocios y/o leyes, encuentros profesionales, publicaciones de prestigio y oportunidades selectas en otros medios. Sin embargo, el foro más grande de todos lo constituyen, por supuesto, las redes sociales.





98%

de los GC tienen un perfil de LinkedIn.

25%

de los GC que usan LinkedIn interactúa en la plataforma con regularidad.

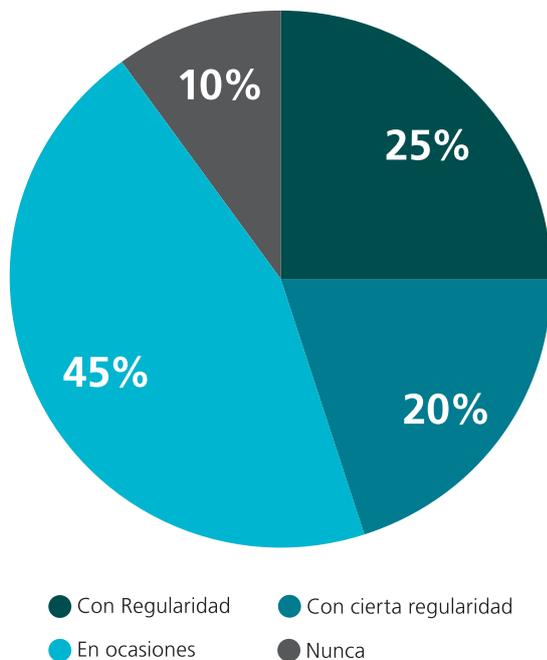
10%

de los GC nunca lo hace.

Redes sociales

Las redes sociales y plataformas digitales se han convertido en herramientas fundamentales para impulsar las marcas personales, superando muchas de las barreras del networking presencial y los medios análogos. Si bien la mayoría de los GC interactúa con las redes sociales en cierto grado, solo una minoría las aprovecha al máximo como un canal para construir su marca personal, aunque se han convertido en el medio más inmediato y eficaz de llegar a las personas que están más allá del círculo inmediato.

¿Con qué frecuencia interactúas en LinkedIn (das recomendaciones, comentas o publicas contenido)?



Como un o una gerente legal del siglo XXI, es poco probable que el trabajo lo o la ponga en contacto con personas que en realidad no conocen nada sobre ellos. Incluso si todo lo que han hecho es buscar en LinkedIn, las personas tendrán cierta familiaridad con el gerente legal o al menos con la descripción básica de su carrera profesional. Todos los general counsel deben ser conscientes de cómo su presencia en línea se refleja en su marca personal, ya sea que sean usuarios activos de las redes sociales o no.

Nuestra investigación muestra que la edad del GC no determina su actitud frente a las redes sociales. Los GC son inteligentes y motivados: si creen que existen ventajas reales por usar las redes sociales, la mayoría lo hará, sin importar la edad. Sin embargo, los GC más jóvenes podrían ser más propensos a “vivir en línea”.

Los miembros de más edad de la “Generación Z” ahora tienen unos 25 a 29 años. En solo unos pocos años, muchos puestos senior internos pasarán a estar ocupados por estos denominados “nativos digitales”, y la forma en que la profesión in-house se comunica evolucionará en consecuencia. Por ejemplo, esperamos ver un mayor uso de videos, ya que los GC que crecieron con, y a veces ellos mismos fueron, influenciadores en línea usando YouTube y canales similares para promover los mensajes de su marca.

Para los gerentes legales la elección de qué red social digital utilizar y con qué frecuencia hacerlo dependerá de los objetivos y las circunstancias del individuo. Por el momento, casi todos los GC tienen un perfil de LinkedIn, pero ninguna otra plataforma se acerca al nivel de popularidad entre los GC. Descubrimos que el 8% utiliza Twitter, por ejemplo, y el 7%, Facebook.

El contenido es el rey

- Generar contenido que la audiencia valorará, por ser único, interesante, perspicaz, útil, empoderado, conmovedor o divertido. O bien, una combinación de esos atributos. No se tiene que estar atado a un solo tipo de contenido, y el valor para la audiencia podría venir en una variedad de formas.
- Compartir material, intentar desarrollar y seleccionar una cartera de contenidos que refuercen la marca. Distribuir los esfuerzos en distintos tipos de presentación; por ejemplo: no involucrarse solamente en podcasts, sino también generar contenido en videos o no solo publicar textos, sino también compartir imágenes o infografías.



La imagen que se tiene en las redes sociales no es lo mismo que la marca personal. Podría ser un aspecto significativo de la marca, pero ésta, además, tendrá otros aspectos. Hay quienes disfrutan teniendo un gran nivel de exposición y generando opinión, y hay quienes no, sin ser eso un síntoma de mayor o menor competencia profesional ni una mejor o peor marca personal.

Podría estar limitado por las políticas de redes sociales de la organización y, en algunos casos, por los requisitos de los entes reguladores. Ciertamente la persona tendrá que cumplir con ellos. No obstante, esto podría funcionar a su favor: es más probable que los pares compartan las publicaciones en redes sociales en áreas donde se superponen, por ejemplo, la marca personal y la marca de la organización.

El éxito en las redes sociales es una métrica atractiva para medir el éxito general de la marca, ya que es muy sencillo ver la cantidad de "Me gusta" o resultados que un contenido atrae en línea. Sin embargo, las métricas más convenientes rara vez son las más reveladoras. Los GC que son buenos para construir sus marcas personales aprovecharán al máximo las redes sociales para evaluar su progreso, sin confinarse a ellas.

20%
de los GC asiste a grandes eventos del ámbito legal y empresarial.

5%
asiste con regularidad.

Consejos para la marca personal del GC en redes sociales

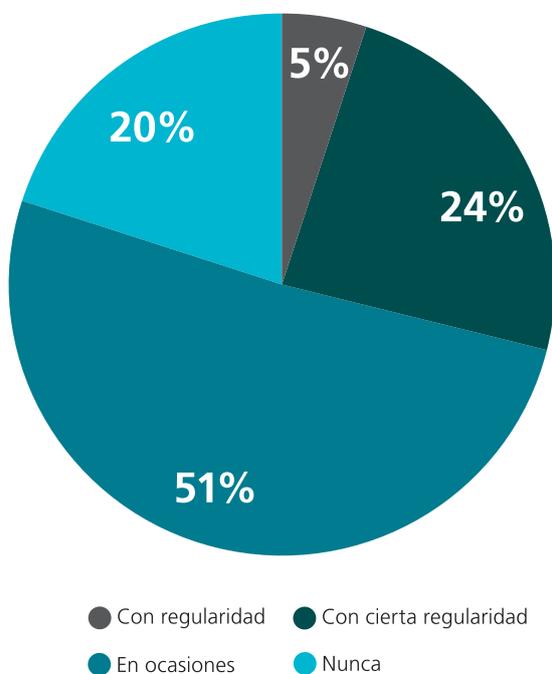
- Realiza una descripción que resuma en pocas palabras tu propuesta.
- Incluye palabras clave relacionadas con tu actividad (puesto, ocupación, función, compañía, habilidades).
- Resalta experiencia, logros y habilidades que permitan comprender el alcance de tu rol y tus cualidades diferenciales.
- Utiliza una fotografía adecuada y profesional que refleje tu personalidad.
- Conéctate con otros GC, pares, colaboradores, clientes y proveedores.
- Acepta invitaciones solo de personas que se conozcan o "se reconozcan" por sus intereses y afinidad.
- Publica y comparte contenido de interés y calidad.
- Escribe titulares atractivos en las publicaciones.
- Realiza comentarios perspicaces cuando publiquen otros influenciadores; con ello lograrás que te presten atención y alentará a los demás a conectarse contigo.
- Aprovecha la reciprocidad; p.ej., si recomiendas a personas en línea, es más probable que ellas te recomienden a ti.
- Actualiza tu perfil con regularidad, e incluye cualquier nueva función de inmediato.
- Los materiales publicados en línea, a menudo, siguen disponibles por mucho tiempo. Tu marca podría evolucionar, pero algunas publicaciones y perfiles antiguos pueden subsistir por años. No tengas miedo de relacionarte en línea, pero sé consciente de ello antes de publicar.

Conferencias y otros eventos

La pandemia ha alterado profundamente el mundo de las conferencias y los eventos. Sin embargo, muchas han continuado, ya sea de manera presencial, en un formato híbrido o completamente en línea. Para los gerentes legales, la participación en eventos del ámbito legal y empresarial promueve la visibilidad externa, fortalece el networking y genera oportunidades de aprendizaje que lo benefician tanto al él como a sus compañías.

Consultamos a los GC sobre su participación en grandes eventos del ámbito legal y empresarial como oradores o referentes de opinión. Sus respuestas muestran que, si bien la mayoría de ellos ha participado en al menos uno, estos tipos de contribuciones tienden a ser esporádicas. Solo una cantidad reducida de los encuestados dijo que habló en dichos eventos con regularidad.

¿Con qué frecuencia asistes a grandes eventos del ámbito legal y empresarial en tu región?



¿Cómo se puede medir la marca personal?

No se puede medir la marca personal con un grado científico de precisión, pero se puede medir lo suficiente para que esa medición sea valiosa. En particular, es posible establecer algunas referencias firmes que permitirán ver qué tan exitoso es el sujeto en la construcción de su marca personal con el paso del tiempo.

No siempre es sencillo encontrar las métricas. Existen algunas mediciones fáciles de cuantificar, como los "Me gusta" en las redes sociales, la cantidad de seguidores en línea, la cantidad de invitaciones para publicar o hablar, la cantidad de oportunidades de networking, etc. No obstante, ellas no siempre ofrecerán los conocimientos más valiosos, por lo que deben complementarse con comentarios y sugerencias y pruebas más difíciles de reunir.

No importa si algunos de esos comentarios y sugerencias son subjetivos, siempre y cuando se procesen y evalúen de la misma manera toda vez que los recopiles, para que sea posible hacer un seguimiento del progreso de forma confiable.

Los criterios comunes que se utilizan para medir la marca personal son:

- **Atractivo de la marca:** reacción favorable de los otros.
- **Diferenciación:** capacidad para distinguir la marca de la de otra persona.
- **Reconocimiento de marca:** fortaleza del recuerdo de esa persona en la mente de otras.

Es recomendable que los GC establezcan indicadores que muestren el nivel de impacto de su marca personal en cada categoría, y en caso de que sea bajo, que diseñen acciones concretas para mejorarlo.

No existe una forma "correcta" para medir la marca. Lo importante es que se elija un método que se adapte a las circunstancias y que sea lo suficientemente objetivo y coherente para entregar valor.

Estos son algunos puntos a considerar

- Asegurarse de que las mediciones reflejen las percepciones de otras personas, así como las propias.
- Intentar estimar el impacto de la marca, en lugar de solo trabajar en ella.
- Evaluar si la relación de tu marca con tu situación propia está cambiando.
- Específicamente, ¿tu marca representa coherentemente tus valores? Examina cómo estás creando y demostrando el valor, ¿hay lugar para hacer más cosas? ¿Puedes estimar el valor que tu marca te trae a ti y a la sociedad?
- Es importante recordar que la marca es un relato de largo plazo. Las tendencias a lo largo del tiempo son mucho más importantes que las fluctuaciones esporádicas.

Concentración de tus esfuerzos

No es sorprendente que para muchos sea difícil encontrar el tiempo para construir su marca personal. De hecho, la falta de tiempo es la razón más esgrimida por ellos para no desarrollar su marca personal. Al igual que nuestra investigación anterior con los general counsel, se ha demostrado que, para muchos, es difícil desarrollar los aspectos estratégicos de su rol, o mejorar su influencia profesional, ya que están atrapados por las exigencias cotidianas de su trabajo.

Por supuesto, es cierto: la construcción de una marca exitosa lleva tiempo. Podría ser necesaria una cantidad considerable de trabajo inicial para conceptualizar y establecer la marca. Y después de eso, se tendrá que seguir haciendo tiempo para las actividades que mantendrán y desarrollarán la marca. El establecer y mantener contactos significativos, tanto dentro como más allá de la organización, también requiere dedicar tiempo.

Será difícil hacerlo, y justificar ante uno mismo esa dedicación de tiempo, si no se percibe a la marca personal como un activo profesional que, en el largo plazo, hará que el compromiso en otros aspectos de la vida profesional sea más sencillo, eficaz y gratificante. El impulso que la marca puede darle a la carrera profesional y al trabajo como general counsel, es el motivo más poderoso para darle prioridad y utilizar una gestión del tiempo eficaz para asegurarse de no descuidarla. Es un deber con uno mismo, y con los demás que se beneficiarán de la marca más fuerte.

80/20

Para priorizar las acciones de su marca, podría ser útil para algunos general counsel, adaptar el *Principio de Pareto*, también conocido como la regla del 80/20. Lo que originalmente fue una observación sobre la distribución económica, este principio ha evolucionado y se convertido en la generalización de que el 80% de los resultados se generan a partir del 20% de los esfuerzos, o que el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas.

El tomar esta regla de oro como guía podría permitirle a los GC hacer *mejores cosas*, en vez de simplemente hacer *más*, y enfocarse en los esfuerzos de networking y comunicación. Por ejemplo, podrían enfocarse en el 20% más eficaz de sus contactos, bajo el supuesto de que con esta acción obtendrían el 80% de los beneficios potencialmente disponibles de todos los contactos. Podrían concentrarse en el 20% de las oportunidades de hablar, que serían más eficaces o, si el tiempo que tienen en las redes sociales es limitado, solo buscarían comentar en las publicaciones del 20% de los influenciadores principales en su área elegida.

Una estrategia igualmente válida sería enfocarse en un porcentaje incluso menor, siempre y cuando el gerente legal sea cuidadoso y coherente con la selección de los objetivos más apropiados.

Los gerentes legales que intentan construir una marca personal no deben confundir cantidad con calidad. Una red grande no es necesariamente buena. Las redes más potentes son diversas, están conectadas y son dinámicas. Los profesionales más versátiles gozan del beneficio de tener una red heterogénea que puede servirles de apoyo para superar una gran variedad de dificultades, así como dar lugar a oportunidades que posiblemente no sean obvias de inmediato.



3805

Sylvia Escovar

Expresidenta de Organización Terpel, desde 2012-2020



Llegar a ser reconocida como la única mujer entre los 10 líderes con mejor reputación en Colombia ha sido un viaje muy largo y es también una responsabilidad enorme por lo que significa ser un líder y por lo que ello representa para las mujeres jóvenes de mi país.

La construcción de mi marca personal fue un camino que recorrí sin realmente saber que ello se llamaba marca personal; no fue algo que inicialmente trabajara conscientemente, y me atrevería a pensar que muchos de los abogados con marcas personales tampoco lo han hecho de una manera completamente orgánica, sino que se han encontrado en la vida con situaciones que, poco a poco, los han ido conduciendo a tener marcas personales fuertes. Con el tiempo, sin embargo, logré entender la importancia y el valor que esta marca tiene en la vida profesional de un ejecutivo. La marca personal te otorga un lugar de reconocimiento y acceso a una plataforma de influencia mayor, te otorga la capacidad de poder transmitir tus valores y mensaje con mayor efectividad.

Desde los inicios de mi carrera profesional tuve el sueño de ser reconocida en el futuro por mi trabajo por mi país, por Colombia. Siempre tuve la una convicción en mi corazón y en mi cabeza de que quería dejar un legado para Colombia y, luego de un largo camino de búsqueda, decidí centrar mi vocería y mi esfuerzo prioritariamente en los temas de género e inclusión. Lograr un espacio para la mujer y abrir puertas a mujeres jóvenes a la vida profesional se ha convertido en uno de mis mayores retos.

Creo que hay muchas limitaciones asociadas al género en el desarrollo de liderazgos y de marca personal en el mundo de las abogadas. Las mujeres, en general, somos percibidas como suaves, frágiles, renuentes al conflicto y muy relacionadas con la maternidad. Por el contrario, la

imagen del abogado es la de alguien fuerte, que no teme a los enfrentamientos y que gana las batallas. Ambas aproximaciones, claro, son paradigmas que dificultan situar una figura femenina en un estereotipo de abogado, desconociendo las grandes y poderosas abogadas que tenemos en todos los entornos legales de nuestras vidas y de nuestros negocios. Sobre lo que no se hace conciencia es sobre la dificultad adicional que tenemos las mujeres para lograr ser reconocidas como líderes con una marca personal fuerte.

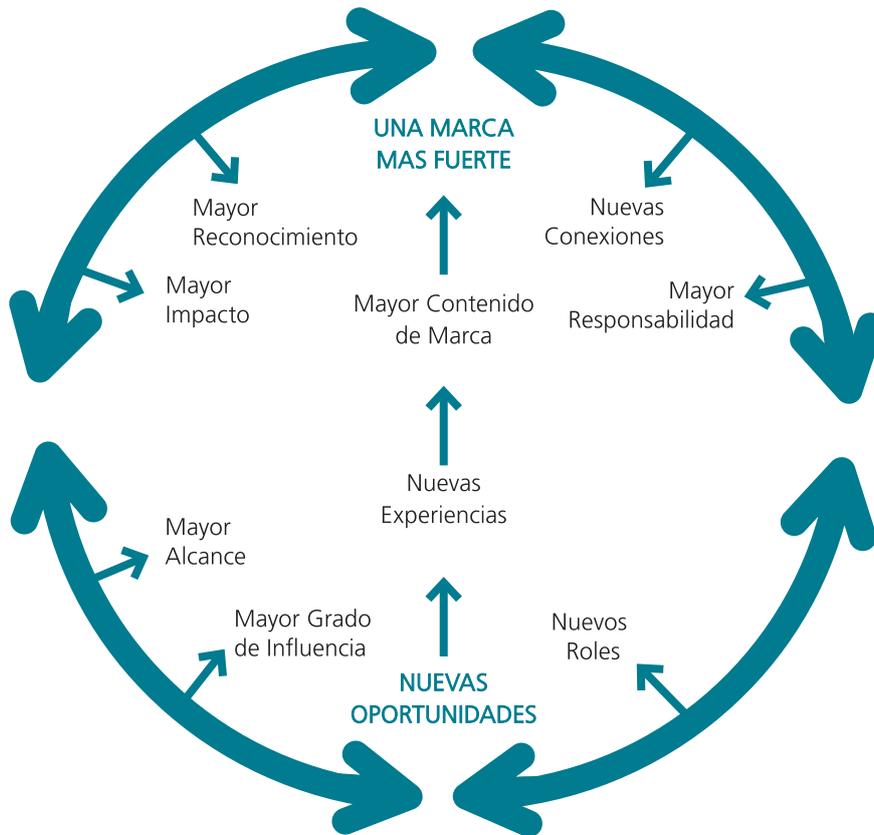
Nosotras, como mujeres, tenemos el deber de proteger nuestras diferencias; por ejemplo, el cuidado de los vínculos es una virtud que tenemos que defender y no dejar de lado, ni considerarla una debilidad, sino muy por el contrario, ponerla al servicio de lo que hacemos. Características como esta, que se consideran femeninas, nos hacen especiales y debemos ponerlas al servicio de nuestro trabajo y de nuestra marca personal. Sylvia Escovar no sería Sylvia Escovar ni hubiera logrado ser un referente sin usar una mezcla de características femeninas (que no son exclusivas de las mujeres, aclaro) y de características masculinas (que no son exclusivas de los hombres) para acercarse a los problemas y no tendría el prestigio ni la marca personal que tiene si no hubiera sido coherente al destacar el valor de la mujer y sus cualidades diferenciadoras en su ejercicio profesional.

La marca personal es cada vez más importante para los líderes. Durante mis años en Terpel, hice uso de mi posición y de lo que hoy entiendo que es mi "marca personal" para promover una serie de cambios que creo hicieron a Terpel una mejor compañía y un referente a nivel nacional en diferentes materias. Fui muy activa en varias causas y me fundí, como persona, con la marca Terpel. Usé esa plataforma de marca personal para ser vocera de mi compañía (por ejemplo, empecé a vestirme de rojo --el color de Terpel-- mis gafas pasaron a ser rojas

y cuando hablaba, era Terpel quien hablaba). Logré traer a la agenda una serie de temas sociales, relacionados con reincorporación de excombatientes, equidad de género, calidad de vida de los trabajadores y así, con el tiempo, Sylvia Escovar y Terpel, fueron fundiéndose. Recuerdo analistas que me decían: "Terpel se volvió femenina; Terpel está muy identificada con usted." Ello no tardó mucho en reflejarse en los estudios de mercado y entendiendo que las marcas no deben estar supeditadas a las personas, conscientemente definimos más voceros y voceras de la marca y logramos independizar la persona de la compañía. Por ello, comenzamos a trabajar para lograr otras marcas fuertes en Terpel, paralelas a mi imagen como líder. Fuimos muy conscientes de que no fuera la única vocera, que había que buscar más portavoces diferentes, que eso era un activo que debíamos canalizar, desarrollar y cultivar; que nuestra gente, toda, era el reflejo vivo de Terpel.

Fue así como decidimos que debía perfilarme para ser la vocera en el tema de ética, de servicio a las personas y de género. Temas que para mí eran esenciales y en los que, probablemente, no estaba logrando el resultado que quería porque estaba en demasiados temas a la vez. No podía, ni debía, ser la vocera de todos los temas, y así escogimos voceros diferentes y yo me concentré en aquellos con los que tenía más identidad. Entendimos que debíamos apoyar que otras personas generaran sus propias características alrededor de la marca Terpel sin que ello implicara que perdieran su "marca personal" (aun cuando nunca lo bautizamos así).

El Círculo Virtuoso de la Marca Personal



Como indicamos al comienzo, una marca personal poderosa permite acceder a nuevas experiencias y oportunidades, las que, a su vez, en una suerte de Círculo Virtuoso, contribuyen a fortalecer la marca personal.

Esta es una representación visual de dicho proceso. Con la excepción del camino que nos lleva desde las Nuevas Oportunidades, por medio de Nuevas Experiencias y Mayor Contenido de Marca, a lograr una Marca más Fuerte, que es más bien lineal, este es un proceso de doble vía y recíproco.

Por ejemplo, las Nuevas Oportunidades nos pueden conducir a adquirir Mayores Responsabilidades, pero a su vez, las Mayores Responsabilidades pueden, igualmente, conducirnos de una manera circular a la generación de Nuevas Oportunidades. Asimismo, Mayores Responsabilidades pueden llevarnos a lograr una Marca Mas Fuerte, que, por su parte, nos dirigirá de vuelta a adquirir Mayores Responsabilidades.

Es por ello que nuestro gráfico opera también como un círculo continuo. Por ejemplo, Nuevas Oportunidades nos pueden llevar, por medio de Nuevas Conexiones, a

lograr una Marca Mas Fuerte, que ampliará el alcance y crecimiento de la influencia de una persona, generándole mayores y nuevas oportunidades.

En la práctica estos procesos se cruzan con muchos otros procesos simultáneos; y, mientras los gerentes legales pueden influir en éstos hasta cierto punto, (por ejemplo, al participar activamente en la generación de nuevos contactos o seleccionando cuidadosamente los nuevos roles que adquieran), en la práctica algunos movimientos de este Círculo Virtuoso ocurrirán de cualquier forma e independientemente de las acciones que puedan ejecutar o no las y los gerentes legales.

Sin perjuicio de lo anterior, representaciones como ésta, creemos pueden ser útiles para que los gerentes legales puedan ver qué hacen y cómo lo hacen. Esperamos que el modelo del Círculo Virtuoso les permita analizar cómo acciones y decisiones pueden fortalecer la marca personal, y asimismo, les represente que la construcción de la marca personal no será nunca un proceso independiente, sino más bien será parte de un proceso continuo y circular donde muchos factores se interrelacionan entre sí.



El viaje sin fin

Tal como muestra nuestro estudio, muchos y muchas gerentes legales ya están construyendo su marca personal, pero la mayoría de ellos podría hacer mucho más, por ejemplo:

- Diseñar un mejor mensaje de la marca personal.
- Aumentar y fortalecer las relaciones con los iguales.
- Establecer redes y trabajar para darles visibilidad.
- Mantener una participación continua en foros y publicaciones.
- Crear hábitos y rutinas que les ayuden a construir su marca e indicadores para medir su impacto.

El desarrollo de la marca personal es un viaje sin fin. Si no se gestiona la marca, tenderá a decaer. Si se trabaja para construir una red de contactos, también se tendrá que trabajar para mantenerla. Además, se deberá revisar y reevaluar la posición de ésta con regularidad.

¿Qué sucede si es necesario realizar grandes cambios en la marca propia? Si se está lidiando con una audiencia que no conocía a la persona en cuestión con anterioridad, el proceso podrá ser directo. Es posible que una audiencia que ya conoce bien al sujeto, reaccione con mayor lentitud. Sin embargo, todos somos capaces de ajustar nuestras opiniones con el tiempo, ya que sabemos que las personas cambian, y la audiencia estará en mayor sintonía con lo que se hace, y más dispuesta a aceptar el cambio con facilidad, si tanto la marca antigua como la nueva reflejan genuinamente aspectos de la personalidad; en otras palabras, si se cambia el énfasis en lugar de intentar ser una persona diferente.

En algunos casos, es posible que se tenga que destacar lo que se ha cambiado. Una forma de hacerlo es usar la metáfora de un "viaje personal" o "crecimiento personal", que demuestre el cambio o el proceso de madurez.

Otro método es sincronizar la evolución con un cambio de función laboral o de la vida personal. Ésta es también una buena oportunidad para comunicarse con una amplia variedad de contactos y ponerlos al tanto de la nueva dirección o intereses.

Una marca personal ofrece gran valor potencial a los gerentes legales que saben cómo usarla. Esperamos que los datos y recursos proporcionados en este reporte ayuden a tomar los próximos pasos para construir una marca personal de forma más estratégica, con un mayor alcance y un impacto más positivo.

Metodología

Entrevistamos a más de 100 abogados in-house de rango senior en América Latina, utilizando una encuesta en línea durante el segundo trimestre de 2021. Adicionalmente, realizamos entrevistas a un gran número de abogados internos no incluidos en la muestra y ajustamos nuestras conclusiones tras debatir en profundidad con otros miembros senior de la comunidad legal regional. Los encuestados fueron en su gran mayoría gerentes legales, directores legales o jefes de una respectiva área legal, referidos en este reporte con dichas denominaciones, indistintamente. Cerca de la mitad de ellos encabeza el área legal de su compañía; algunos teniendo a su cargo la operación de un país y otros, siendo directores regionales. Asimismo, en el desarrollo del marco metodológico trabajamos en conjunto con la referente en marca personal Arancha Ruiz, cuyo conocimiento sobre materia y en concreto, su modelo de las 5 claves para triunfar en la carrera profesional publicado en su libro "Ahora o Nunca" conectando marca personal y la gestión exitosa de una trayectoria profesional fueron de mucha ayuda para la elaboración de este informe.

Acerca de CMS

CMS es una de las firmas legales más importantes del mundo. Con 79 oficinas distribuidas en 45 países, y más de 5000 abogados en todo el mundo, combinamos una comprensión profunda del mercado local con una visión global.

CMS Law-Now™

Your free online legal information service.

A subscription service for legal articles on a variety of topics delivered by email.

cms-lawnow.com

The information held in this publication is for general purposes and guidance only and does not purport to constitute legal or professional advice. It was prepared in co-operation with local attorneys.

CMS Legal Services EEIG (CMS EEIG) is a European Economic Interest Grouping that coordinates an organisation of independent law firms. CMS EEIG provides no client services. Such services are solely provided by CMS EEIG's member firms in their respective jurisdictions. CMS EEIG and each of its member firms are separate and legally distinct entities, and no such entity has any authority to bind any other. CMS EEIG and each member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. The brand name "CMS" and the term "firm" are used to refer to some or all of the member firms or their offices; details can be found under "legal information" in the footer of cms.law.

CMS locations:

Aberdeen, Abu Dhabi, Algiers, Amsterdam, Antwerp, Barcelona, Beijing, Beirut, Belgrade, Bergen, Berlin, Bogotá, Bratislava, Bristol, Brussels, Bucharest, Budapest, Casablanca, Cologne, Dubai, Duesseldorf, Edinburgh, Frankfurt, Funchal, Geneva, Glasgow, Hamburg, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Kyiv, Leipzig, Lima, Lisbon, Liverpool, Ljubljana, London, Luanda, Luxembourg, Lyon, Madrid, Manchester, Mexico City, Milan, Mombasa, Monaco, Moscow, Munich, Muscat, Nairobi, Oslo, Paris, Podgorica, Poznan, Prague, Reading, Rio de Janeiro, Rome, Santiago de Chile, Sarajevo, Shanghai, Sheffield, Singapore, Skopje, Sofia, Stavanger, Strasbourg, Stuttgart, Tel Aviv, Tirana, Utrecht, Vienna, Warsaw, Zagreb and Zurich.

cms.law