

## Dificultades y factores de éxito en la elaboración y aplicación del proyecto profesional y de la marca personal: un estudio evaluativo

Fermín Carrillo González  
Universidad Isabel I (España). ✉

<https://dx.doi.org/10.5209/rced.86044>

Recibido: Enero 2023 / Evaluado: Diciembre 2023 / Aceptado: Mayo 2024

**Resumen:** En el mercado laboral actual, caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, es importante que las personas desarrollen herramientas para gestionar su carrera profesional de forma efectiva. En este sentido, el proyecto profesional y la marca personal podrían ayudar a mejorar las posibilidades laborales. Esta investigación pretende identificar las dificultades y factores de éxito en la elaboración y desarrollo del proyecto profesional y de marca personal de una muestra de 65 personas del ámbito de la psicología y la educación, que participaron en un programa de orientación profesional para aumentar sus oportunidades laborales. Periódicamente, y durante 6 meses, respondieron a cuestionarios de seguimiento donde se les preguntaba acerca de las dificultades para elaborar e implementar su proyecto profesional y sobre los efectos positivos de su aplicación. Tras la validación y aplicación de un sistema de categorías, los resultados mostraron que los elementos más difíciles de elaborar del proyecto profesional son la estrategia, el diagnóstico DAFO y el plan de acción. Las barreras para la ejecución del mismo son principalmente la falta de tiempo y factores circunstanciales de cada persona. Respecto a los elementos identificados como importantes y que han tenido efectos positivos en la empleabilidad de los participantes se encuentran la estrategia, el saber promocionarse, las redes de contactos y actuar. Finalmente, el 70,2% de la muestra afirmó haber recibido alguna oportunidad laboral durante los 6 meses como fruto de la aplicación del proyecto profesional. Los resultados de este estudio indican que la elaboración de un proyecto profesional y de marca personal es un proceso complejo, pero que puede tener efectos positivos en la empleabilidad. Se concluye que es necesario implementar más programas innovadores de orientación profesional relacionados con la gestión del proyecto profesional, los procesos de branding personal y el emprendimiento.

**Palabras clave:** marca personal; empleabilidad; proyecto profesional; orientación profesional; emprendimiento

### ENG Difficulties and success factors in the development and application of the professional project and personal brand: an evaluative study

**Abstract:** In today's labor market, which is characterized by uncertainty, complexity, and ambiguity, it is important for people to develop tools to effectively manage their careers. In this regard, a professional project and personal brand could help improve employment opportunities. This research aims at identifying the challenges and factors that contribute to success in developing and implementing a professional project and personal brand for a sample of 65 people in the fields of psychology and education who participated in a career guidance program to increase their employment opportunities. On a periodic basis and for a period of 6 months, they responded to follow-up questionnaires that asked them about the challenges they faced in developing and implementing their professional project, as well as the positive effects of its application. After validating and applying a system of categories, the results showed that the most difficult elements to develop in a professional project are the strategy, the SWOT analysis, and the action plan. The main barriers to its implementation are lack of time and circumstantial factors for each person. Regarding the elements that were identified as important and that had positive effects on the employability of the participants, they were the strategy, knowing how to promote oneself, networking, and taking action. Finally, 70.2% of the sample reported having received some job opportunity during the 6 months as a result of the application of the professional project. The results of this study indicate that developing a professional project and personal brand is a complex process, but it can have positive effects on employability. It is concluded that it is necessary to implement more innovative career guidance programs related to professional project management, personal branding processes, and entrepreneurship.

**Keywords:** personal Brand; employability; professional project; vocational guidance; entrepreneurship

**Sumario. 1. Introducción. 2. Método. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias bibliográficas**

**Cómo citar:** Carrillo González, F. (2024). Dificultades y factores de éxito en la elaboración y aplicación del proyecto profesional y de la marca personal: un estudio evaluativo. *Revista Complutense de Educación* 35(3), 671-682

## 1. Introducción

Las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas están generando nuevos contenidos, medios, formas y métodos de trabajo, que obligan a los profesionales a adquirir nuevas competencias de acción en la denominada Revolución Industrial 4.0 (Echeverría Samanes y Martínez Clares, 2018) y a la orientación vocacional a desarrollar y crear nuevos modelos de intervención (Sobrado y Cortés, 2009), más holísticos y contemplando tecnologías integrales en sus procesos (Krumboltz et al., 2013), promoviendo las capacidades del desarrollo de la carrera (Nickson et al., 2012) y desarrollando competencias transversales a cualquier colectivo (Lorenzo Moledo et al., 2022), desde etapas tempranas hasta la adultez (McCarthy, 2016). En este sentido, la autogestión y la auto orientación no se realizan en un momento concreto, sino a lo largo de la vida, en contextos cambiantes y flexibles (Sobrado y Ceinos, 2017).

Por todo ello, estamos de acuerdo con Álvarez y Sánchez (2017) en que debemos ayudar a que las personas estructuren sus propios proyectos y carreras profesionales en relación con su contexto, cualidades y resto de circunstancias del individuo, y que aprendan a reconstruir dinámicamente su identidad profesional y sus intereses (McMahon y Watson, 2015). Y no solo por capricho, sino porque los mismos interesados, estudiantes y profesionales, manifiestan que no se les prepara en competencias para la empleabilidad (Martínez Clares et al., 2019), se quejan de una insuficiente orientación para el empleo en sus centros de estudio, perciben que para nada importa a la mayoría de responsables educativos y demandan más actividades para el desarrollo de su carrera (Pereira González et al., 2019).

El proyecto profesional y de vida se entiende como una construcción activa, libre y abierta, en el que la persona trabaja sobre su identidad a través de procesos de exploración sobre los propios valores, competencias e intereses profesionales. Implica una cristalización de futuros yos. Trae consigo tomar decisiones y una redefinición de objetivos y planes de acción para la mejora de la empleabilidad a lo largo de toda la vida (Romero, 2004; Sánchez García y Suárez Ortega, 2018). Se aborda desde el presente, proyectándose hacia el futuro, de modo intencional y autónomo, acerca de los medios necesarios, y con una planificación y cuestionamiento continuos (Rodríguez Moreno, 2003); es un proceso de búsqueda del sentido de la propia vida, de reflexión sobre los sueños profesionales (Bernard, 1995). Desarrollar el proyecto profesional y vital requiere competencias de gestión para la carrera (Padilla-Carmona et al., 2017). Por ello, la orientación profesional es un recurso para ayudar a las personas a transitar en un contexto de incertidumbre y de transiciones continuas, teniendo como guía y propulsor el propio proyecto profesional (Suárez Ortega et al., 2016). El diseño y construcción de la vida personal y laboral puede permitir mejorar la adaptabilidad profesional y la orientación futura (Santilli et al., 2019) y el desarrollo de otras competencias transversales (Rodríguez Martínez et al., 2019).

Es en esta trama en la que las personas transitan y se proyectan con una complicación adicional: la dificultad para acceder a las oportunidades laborales, puesto que la mayoría no son de acceso directo y público. Se estima que entre el 75-85% de las ofertas del mercado de trabajo son ocultas y son difícilmente conocibles (Lee Hecht Harrison, 2017). En otras palabras, la mayoría de ofertas se conocen a través de canales informales, de redes sociales y del *networking*. Según Pérez Ortega (2015), probablemente la mejor manera de conseguir ser elegido para dichas oportunidades laborales clandestinas sea ocupar un lugar privilegiado en la mente de quienes las tienen, que te las ofrezcan a ti antes de que puedan difundirse. Y, en este sentido, puede ser útil el concepto de marca personal, entendido como el conjunto de representaciones y expectativas que tienen los demás sobre nuestras cualidades y competencias que permiten diferenciarnos y ser tenidos en cuenta para cubrir dichas oportunidades profesionales encubiertas. De acuerdo con Patricia Melchor (2021), es un constructo útil para saber desenvolverse favorablemente en un entorno cada vez más cambiante, exigente y competitivo. Las personas comprenden su importancia, aunque ello no signifique que sepan definirlo correctamente. Del mismo modo, se trata de un concepto sin teorías claramente definidas y válidas, por estar todavía en una etapa inmadura de operativización, a pesar de que se presume que siempre ha existido (Scheidt et al., 2020). Peter y Gomez (2019) afirman que los estudiantes y profesionales deberían considerar la marca personal y utilizarla para su éxito personal y profesional, con el fin de adquirir técnicas y herramientas para la promoción. Farias (2019) la vincula a la notoriedad profesional.

Es a través del branding personal que se crea la marca personal. El primero es el proceso; el segundo, el producto (Pérez Ortega, 2015). El branding personal consiste en la planificación de acciones para conseguir que los demás conozcan quién eres, lo que sabes hacer y te den el reconocimiento merecido. Se trata de desarrollar estrategias relacionadas con el posicionamiento y establecer redes de trabajo online y offline, por lo que es hoy en día muy importante adquirir competencias digitales (Juárez y

Marqués, 2019). Ciertos estudios indican que la capacidad para saberse mover por internet, acceder a información privilegiada e inaccesible a través de otros (Batistic y Tymon, 2017) y generar una reputación (Arqués, 2019) es la vía más relevante para recibir propuestas de trabajo (Fernández-Salineró y García Álvarez, 2020). Algunas evidencias muestran la importancia que ha tenido la realidad virtual y las redes sociales en el auge del personal branding y lo que es más importante, las previsiones indican que seguirá aumentando en el futuro (Luque Ortiz, 2021; Muszyńska, 2021) por sus efectos en la empleabilidad de las personas (Yanzhen et al., 2021).

El desarrollo de la marca personal parece conducir a una mayor satisfacción laboral y empleabilidad percibida (Gorbatov et al., 2019; Farias, 2019). Esta última, a su vez, está relacionada con una mejor expectativa de logro en la inserción (Izquierdo y Farias, 2018). En ciertos estudios (Busch y Davis, 2018; Trang et al., 2023), los estudiantes afirman que es útil el proceso de desarrollar la marca personal para entender las propias competencias clave, mejorar el autoconocimiento, prepararse para encontrar trabajo y planificar su carrera laboral.

El proceso de creación de la marca personal guarda un paralelismo con el proceso de elaboración y desarrollo del proyecto profesional. Pérez Ortega (2015) afirma que, para descubrir la propia marca personal, es necesario ser consciente del sentido de vida, de las propias aspiraciones, de las habilidades, de los objetivos y de los factores que a corto y largo plazo pueden influir. En otras palabras, un proyecto de marca personal, para que sea auténtico, debe considerar un análisis de los propios atributos y de la misión de la persona, una evaluación interna y externa profesional, un planteamiento de objetivos y de elementos diferenciadores, y una estrategia para obtener notoriedad. Esta última implica saber ganar visibilidad ante tu público objetivo, seleccionar los canales de comunicación y establecer planes de acción concretos, todo ello bajo la supervisión de un cuadro de mandos.

Para acabar de hilvanar esta introducción, del mismo modo que existe en la orientación profesional un paralelismo entre el diseño de proyectos profesionales y el branding personal, podríamos incluir el emprendimiento como otra de las actividades que mejoran las posibilidades laborales (Palomares-Montero et al., 2019). Entendido este como una transición por las circunstancias personales o de trabajo e impulsado por motivos muy diversos, implica muchas veces la reconstrucción o reorientación del proyecto profesional o vital (Suárez-Ortega et al., 2020). Asimismo, la creación de la marca es un proceso que comienza a integrarse en la formación emprendedora (Männikus, 2022), donde la comunicación y el promocionarse son determinantes.

Hay mucha literatura sobre la necesidad de formar a estudiantes en temáticas relacionadas con el mundo de la empresa para aumentar las actitudes emprendedoras y el sentimiento de autoeficacia en ellas (Valenzuela-Keller et al., 2021). Para algunos autores, debería ser una obligación implantarlo desde etapas tempranas en el sistema educativo, aunque aún quede mucho recorrido que realizar (González-Tejerina y Vieira, 2021), pues la formación de los docentes en estas temáticas aún no está extendida en los planes de estudio del grado en Educación Primaria (Arruti y Paños Castro, 2018).

En este marco se desarrolla la investigación: en el punto en el que confluyen la gestión del proyecto profesional, la creación de la marca personal, el emprendimiento y, en definitiva, la gestión personal de la carrera en un contexto vital volátil, incierto, complejo y ambiguo. Su objetivo es comprender las dificultades de un conjunto de personas en el proceso de desarrollo y elaboración de su propio proyecto profesional y de marca personal, así como los factores de éxito en su implementación.

## 2. Método

### 2.1. Participantes

Los participantes fueron 65 personas en la fase final de un postgrado, con disposición de trabajar en el corto plazo, en los ámbitos de la psicología y la educación, mayoritariamente mujeres (83%) y residentes en España (76%).

Se utilizó un muestreo no probabilístico, en el que los participantes fueron seleccionados por conveniencia. Asistieron a un programa presencial de orientación profesional de 11 horas, en el que diseñaron su proyecto profesional y de marca personal con el objetivo de mejorar su empleabilidad, ya fuera para crear un consultorio o empresa, para recibir oportunidades laborales para trabajar en organizaciones, dictar cursos o captar pacientes. El programa comprendió, además, 6 meses de seguimiento y apoyo técnico para acabar de elaborar e implementar su plan, por lo que, con una periodicidad mensual, se les hizo llegar un cuestionario de preguntas abiertas, al que respondieron por escrito.

### 2.2. Diseño

De acuerdo con Bisquerra (2016), para abordar este tipo de metas de investigación, necesitamos diseñar modalidades de investigación apropiadas. Por un lado, se necesitaba un mecanismo de comunicación y seguimiento y, por otro, aprovechar la oportunidad para realizar una investigación de corte descriptivo y cualitativo que permitiera comprender las vivencias de ciertos profesionales que quieren mejorar sus condiciones laborales. La metodología es afín a otras investigaciones como la de Romero-Rodríguez et al. (2019) donde la aportación del uso de metodologías cualitativas y narrativas en el estudio de las transiciones y la adaptabilidad de la carrera permite recopilar información organizada de los participantes y facilitar un posterior análisis de las dificultades y facilidades que se encuentran a lo largo del proceso de emprendimiento de su proyecto profesional. En este sentido, se trataría de una investigación evaluativa, mediante un cuestionario

cualitativo, a modo de entrevista semiestructurada, en el que se analiza el contenido mediante un sistema de categorías.

Se consideran tres fases en el proceso de estudio por encuesta (Buendía, 2001). La primera, de tipo teórico-conceptual, para definir objetivos, problemas y/o hipótesis; en segundo lugar, metodológica, con el fin de elegir la muestra, las variables de la investigación y la creación del cuestionario; y la tercera y última, de carácter estadístico-conceptual, donde, tras el proceso de codificación y de análisis de datos, se escriben las conclusiones. Son los pasos que se han seguido en nuestra investigación.

La idea era construir un cuestionario breve, que se pudiera responder en menos de 5 minutos, aunque sin limitaciones de tiempo ni espacio. En la tabla 1 se exponen los objetivos y los ítems elegidos para el cuestionario de seguimiento.

Tabla 1. Objetivos e ítems elegidos para el cuestionario de seguimiento

| Objetivos   | Ítem elegido  |
|---|---|
| - Comprender los factores de éxito en el desarrollo del proyecto y de los resultados del mismo.                 | 2) ¿Qué elemento del proyecto es el que consideras más importante para aumentar el número de oportunidades profesionales? ¿Por qué?<br>4) En el último mes ¿Has conseguido algún éxito, oportunidad laboral o de colaboración? ¿Cuál crees que ha sido la clave para este resultado (ya sea positivo o negativo)? |
| - Comprender las dificultades que se encuentran los participantes en la elaboración y desarrollo del proyecto.  | 1) ¿Qué elementos del proyecto son los que te resultan más difíciles de elaborar? ¿Por qué?<br>3) En el último mes ¿Qué dificultades has encontrado para el desarrollo y aplicación de tu proyecto profesional y tu marca personal?   |
| - Identificar otras variables no consideradas en el estudio, propias de la evaluación del impacto del programa. | 5) Observaciones  |

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Proceso de análisis de los datos cualitativos

Se siguió el proceso de análisis de datos cualitativos que sugiere Álvarez-Gayou (2005). A través del formulario de Google suministrado por correo electrónico y respondido periódicamente, se transcribió y ordenó la información recibida en un documento de Excel. Esta fue codificada a través del análisis de las respuestas encontradas en cada pregunta; de este modo, la tarea consistió en convertir las contestaciones en unas categorías que permitieran tabular, analizar e interpretar las respuestas de los participantes. Por último, el investigador integró los resultados de este proceso con los modelos teóricos y el resto de la trama conceptual de la materia (Rincón Gómez, 2014).

Para controlar la validez del sistema de categorías, aparte de con el investigador, se contó con la participación de dos expertos en investigación cualitativa que aplicaron el sistema de categorías resultante a una muestra de 22 participantes elegidos aleatoriamente. El hecho de tener aplicaciones del sistema por tres personas diferentes permitió realizar un estudio de fiabilidad del instrumento.

Para crear el sistema de categorías, se compararon las respuestas a las 4 preguntas abiertas formuladas en cada momento con las categorías elaboradas. Según se analizaban los incidentes, se les asignaba una o más categorías de acuerdo con si la contestación incluía propiedades de las categorías que componían el sistema. Cada categoría tiene una descripción de cada código, con sus respectivos criterios de inclusión y exclusión, y ejemplos de posibles respuestas (Fernández Núñez, 2006). Para dos de las preguntas se creó una secuencia preliminar de códigos, y para las otras dos preguntas, se siguió el método inductivo (Miles y Huberman, 1994). Esto es así porque, en unos casos, se preguntó por elementos del proyecto concretos y, en otros, las respuestas se preveían que iban a ser imprevistas y extensas, por lo que era necesario construir categorías sucesivamente en el transcurso del análisis de contestaciones.

Finalmente, se consiguieron las suficientes categorías para contemplar todas las respuestas de los participantes, pero también reduciéndolas en la mayor medida posible al identificar parecidos entre ellas mediante un proceso de fusión.

Se utilizó el programa SPSS para hallar el grado de similitud de los tres jueces en el proceso de aplicación de las categorías. Se calcularon el índice de Kappa de Cohen, que discrimina el efecto del azar en la coincidencia advertida en las variables categóricas para dos jueces, y el coeficiente de correlación intraclass, para estudiar el grado de relación de la aplicación simultánea de los 3 jueces con acuerdo absoluto. En las tablas 2, 3, 4 y 5 se identifican los resultados de la fiabilidad.

Tabla 2. Índices Kappa de medida de acuerdo. Comparación entre jueces.

| Ítems  | Comparación de jueces | N (códigos posibles de coincidencia) | Valor Kappa de medida de acuerdo | T aproximada | Sig. Aproximada |
|--|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------|
| 1. ¿Qué elementos del proyecto son los que te resultan más difíciles de elaborar?  | Juez 1-Juez 2         | 301                                  | ,371                             | 7,017        | ,000            |
|  | Juez 1- Juez 3        | 301                                  | ,368                             | 6,461        | ,000            |
|  | Juez 2- Juez 3        | 301                                  | ,341                             | 5,789        | ,000            |
| 2. ¿Qué elemento del proyecto es el que consideras más importante para aumentar el número de oportunidades profesionales?  | Juez 1-Juez 2         | 322                                  | ,594                             | 10,749       | ,000            |
|  | Juez 1- Juez 3        | 322                                  | ,627                             | 11,268       | ,000            |
|  | Juez 2- Juez 3        | 322                                  | ,461                             | 8,284        | ,000            |
| 3. En los últimos meses ¿Qué dificultades has encontrado para el desarrollo y aplicación de tu proyecto profesional y tu marca personal?                                       | Juez 1-Juez 2         | 484                                  | ,456                             | 10,184       | ,000            |
|  | Juez 1- Juez 3        | 484                                  | ,372                             | 8,472        | ,000            |
|  | Juez 2- Juez 3        | 484                                  | ,496                             | 10,960       | ,000            |
| 4. En los últimos meses ¿Has conseguido algún éxito, oportunidad laboral o de colaboración? ¿Cuál crees que ha sido la clave para este resultado (ya sea positivo o negativo)? | Juez 1-Juez 2         | 516                                  | ,164                             | 3,721        | ,000            |
|  | Juez 1- Juez 3        | 516                                  | ,163                             | 4,163        | ,000            |
|  | Juez 2- Juez 3        | 516                                  | ,118                             | 3,046        | ,002            |

Nota: Resultados del análisis del índice de Kappa en tanto  $p < .005$ . Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Coeficientes de correlación intraclase con acuerdo absoluto de los 3 jueces para las 4 preguntas del estudio cualitativo

| Preguntas  | N (códigos posibles de coincidencia) | Coefficiente correlación Intraclase | Valor Prueba F | Sig. |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------|------|
| 1. ¿Qué elementos del proyecto son los que te resultan más difíciles de elaborar?  | 301                                  | ,356                                | 2,728          | ,000 |
| 2. ¿Qué elemento del proyecto es el que consideras más importante para aumentar el número de oportunidades profesionales?  | 322                                  | ,563                                | 4,864          | ,000 |
| 3. En los últimos meses ¿Qué dificultades has encontrado para el desarrollo y aplicación de tu proyecto profesional y tu marca personal?                                       | 484                                  | ,439                                | 3,380          | ,000 |
| 4. En los últimos meses ¿Has conseguido algún éxito, oportunidad laboral o de colaboración? ¿Cuál crees que ha sido la clave para este resultado (ya sea positivo o negativo)? | 516                                  | ,150                                | 1,546          | ,000 |

Nota: Resultados del análisis de los Coeficientes de correlación intraclase en tanto  $p < .001$ . Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Valores del índice de Kappa para el grado de acuerdo sobre el éxito en las respuestas de la pregunta 4.

| Indicador   | Comparación de jueces | N (códigos posibles de coincidencia) | Valor Kappa de medida de acuerdo | T aproximada | Sig. Aproximada |
|---|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------|
| Grado de acuerdo en que el estudiante ha tenido oportunidades o éxito | Juez 1-Juez 2         | 43                                   | ,608                             | 4,042        | ,000            |
|   | Juez 1- Juez 3        | 43                                   | ,720                             | 4,788        | ,000            |
|   | Juez 2- Juez 3        | 43                                   | ,576                             | 3,779        | ,000            |

Nota: Resultados del análisis del índice de Kappa en tanto  $p < .001$ . Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Coeficiente de correlación intraclase con acuerdo absoluto de los 3 jueces para la pregunta 4, acerca de haber conseguido algún éxito

| Preguntas   | N (códigos posibles de coincidencia) | Coefficiente correlación Intraclase | Valor Prueba F | Sig. |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------|------|
| 4. En los últimos meses ¿Has conseguido algún éxito, oportunidad laboral o de colaboración? | 43                                   | ,639                                | 6,295          | ,000 |

Nota: Resultados del análisis de los Coeficientes de correlación intraclase en tanto  $p < .001$ . Fuente: elaboración propia.

El grado de acuerdo hallado fue significativo para las 4 preguntas, con al menos un 5% de margen de error, si bien las correlaciones en la aplicación del sistema de categorías en la pregunta 4 no fueron altas. Esto pudo deberse a que el sistema de codificación fue inductivo y, por tanto, más compleja la identificación de significados.

En la pregunta 4, además, se intenta saber si los sujetos han tenido algún éxito laboral en las últimas semanas. Los jueces deben identificar, a través de las respuestas, si hay evidencia o no de este extremo. Los resultados estadísticos de las pruebas dan un índice Kappa de hasta un 0,720 entre el juez 1 y el 3, y un coeficiente de correlación intraclase, de acuerdo absoluto, de 0,639. Con estos resultados, se procedió con precaución al análisis de datos cualitativos.

### 3. Resultados

Tras verificar la validez y la fiabilidad del sistema de categorías, se aplicaron los códigos a todas las respuestas de la muestra y se obtuvieron los siguientes resultados.

#### 3.1. Elementos del proyecto más difíciles de elaborar

En la tabla 6 se resumen, de forma numérica, la frecuencia y el porcentaje de los participantes que dieron alguna respuesta describiendo el elemento más difícil de elaborar de su proyecto profesional a lo largo de los 6 meses de la fase de seguimiento. Asimismo, se muestran algunos ejemplos de respuestas encontradas.

Tabla 6. Análisis de las respuestas a la pregunta 1. ¿Qué elementos del proyecto son los que te resultan más difíciles de elaborar?

| Código     | Participantes que hablan de la categoría | Porcentaje de personas | Ejemplo de respuestas  |
|------------|--|------------------------|--|
| MISION     | 9  | 14,52%                 | “La misión profesional, es lo que me resulta más difícil” (P39)  |
| VISION     | 6  | 9,68%                  | “yo tenía una visión de mi posible proyecto futuro de una manera, pero por culpa de recientes sucesos personales, he decidido dejarlo estar” (P45) |
| ENTORNO    | 12                                       | 19,35%                 | “Mis circunstancias de mi entorno” (P15)   |
| DAFO       | 31                                       | 50,00%                 | “Sobre todo la elaboración del DAFO, y las debilidades y amenazas tenerlas en cuenta y como superarlas” (P60)                                      |
| OBJETIVO   | 12                                       | 19,35%                 | “También los objetivos cuantificados a corto plazo tuve que revisarlos para poder hacerlos más realistas.” (P60)                                   |
| ESTRATEGIA | 40                                       | 64,52%                 | “Establecimiento de estrategias, me ha sido difícil identificar lo que me diferencia.” (P62)   |
| ACCIÓN     | 33                                       | 53,23%                 | “Plan de acción, por falta de tiempo” (P26)  |

Nota: se incluye el código de identificación del participante clave tras cada ejemplo de respuesta. Fuente: elaboración propia.

El establecimiento de la estrategia profesional (64,52% de los sujetos) fue el elemento más referenciado. Por orden, los otros elementos identificados como complejos fueron: la implementación del plan de acción (53,23%) y la realización correcta del diagnóstico de su situación, esto es, saber identificar las propias debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

#### 3.2. Elementos del proyecto más importantes para aumentar el número de oportunidades laborales

En la tabla 7 se resumen los datos descriptivos de los sujetos respecto a los elementos del proyecto que creen que les están permitiendo aumentar el número de oportunidades laborales.

Tabla 7. Análisis de las respuestas a la pregunta 2. ¿Qué elemento del proyecto es el que consideras más importante para aumentar el número de oportunidades profesionales?

| Código     | Participantes que hablan de la categoría | Porcentaje de personas | Ejemplo de respuestas  |
|------------|--|------------------------|--|
| MISION     | 10                                       | 18,18%                 | “Intento no perder de vista la misión” (P36)   |
| VISION     | 14                                       | 25,45%                 | “La visión, es a donde quiero llegar y que elementos tendré en cuenta para lograrlo” (P10)                                 |
| ENTORNO    | 13                                       | 23,64%                 | “Sin duda el análisis del entorno, en virtud de la adaptación a los cambios constantes que sufre el mercado laboral” (P55) |
| DAFO       | 14                                       | 25,45%                 | “El conocimiento de las fortalezas personales” (P38)   |
| OBJETIVO   | 17                                       | 30,91%                 | “Los objetivos. Porque si no están bien formulados, no llegaremos a un buen funcionamiento.” (P41)                         |
| ESTRATEGIA | 34                                       | 61,82%                 | “clientes, rasgo distintivos y canales.” (P61)   |
| ACCIÓN     | 21                                       | 38,18%                 | “Se debe ir materializando el proyecto, paso a paso, y el énfasis se está poniendo en el Plan de acción.” (P64)            |

Nota: se incluye el código de identificación de la persona clave tras cada ejemplo de respuesta. Fuente: elaboración propia.

De nuevo, es la estrategia (61,82%) el elemento más nombrado, directa o indirectamente. No obstante, hay que destacar que todos los elementos son considerados importantes para recibir oportunidades, con una frecuencia que va desde el 18,18% (Misión) hasta el 38,18% (Plan de acción).

### 3.3. Dificultades encontradas para el desarrollo y aplicación del proyecto

En la tabla 8 se muestran los datos del estudio de categorías sobre el tipo de dificultades encontradas para implementar y aplicar el proyecto profesional y de marca personal.

Tabla 8. Análisis de las respuestas a la pregunta 3. En los últimos meses ¿Qué dificultades has encontrado para el desarrollo y aplicación de tu proyecto profesional y de tu marca personal?

| Participantes | Código      | Participantes que hablan de la categoría | Porcentaje de personas  | Ejemplo de respuestas  |
|---------------|-------------|--|---|--|
| 60            | MOTIVACIÓN  | 4  | 6,67%   | “Falta de ilusión” (P37)                                       |
|               | TIEMPO      | 31                                       | 51,67%  | “Organizarme con el poco tiempo que tengo” (P30)               |
|               | HABILIDADES | 6  | 10,00%  | “Me cuesta utilizar las tecnologías” (P35)                     |
|               | DINERO      | 5  | 8,33%   | “Problemas económicos” (P45)                                   |
|               | REDES       | 1  | 1,67%   | “No conozco mucha gente donde vivo” (P17)                      |
|               | PROMOCIÓN   | 13                                       | 21,67%  | “Encontrar mi marca, sello distintivo y darlo a conocer” (P28) |
|               | ENTORNO     | 19                                       | 31,67%  | “La situación política y social.” (P18)                        |
|               | AUTOCONOC   | 9  | 15,00%  | “No tengo claro todavía los objetivos principales” (P47)       |
|               | MIEDO       | 5  | 8,33%   | “Me doy cuenta que me limito yo misma” (P42)                   |
| DIFICIL       | 2           | 3,33%                                    | “Temo que probablemente se tendrá que picar mucha piedra” (P64) |  |

Nota: se incluye el código de identificación de la persona clave tras cada ejemplo de respuesta. Fuente: elaboración propia.

La más recurrida es la mención a la falta de tiempo (51,67%). Es decir, el conjunto de distracciones cotidianas que alejan a la persona de sus objetivos profesionales. El segundo factor es el entorno (31,67%). Se refiere a aquellos factores incontrolables que te impiden avanzar o te hacen renunciar a tus sueños. Por ejemplo, referencias a la normativa laboral, a situaciones políticas, económicas, de escasez de oportunidades o de haber demasiada competencia con otros profesionales. También hubo referencias a problemas puntuales de salud.

En tercer lugar, el 21,67% nombró la complejidad de saber promocionarse. Esto es, saber establecer un buen plan de venta personal en el que uno sabe quién es, qué ofrece y a quién ofrecerlo.

### 3.4. Claves para el éxito y recibir oportunidades laborales

Finalmente, se quería indagar si habían conseguido algún éxito, oportunidad laboral o de colaboración, así como las claves para ese resultado.

En la tabla 9 se sintetizan los resultados de la pregunta 4, que, aunque haya obtenido una menor fiabilidad en la fase de construcción del sistema de categorías, podemos interpretarlos con prudencia.

Tabla 9. Análisis de las respuestas a la pregunta 4. En los últimos meses ¿Has conseguido algún éxito, oportunidad laboral o de colaboración? ¿Cuál crees que ha sido la clave para este resultado (ya sea positivo o negativo)?

| Código       | Participantes que hablan de la categoría | Porcentaje de personas | Ejemplo de respuestas  |
|--------------|--|------------------------|--|
| MOTIVACIÓN   | 2  | 3,5%                   | “El esfuerzo y la pasión que dedico” (P24)   |
| TIEMPO       | 4  | 7,0%                   | “Estoy absorbida por mi trabajo actual” (P36)  |
| HABILIDADES  | 7  | 12,3%                  | “Ha sido clave mi competencia profesional” (P47)   |
| DINERO       | 1  | 1,8%                   | “He ahorrado dinero” (P02)   |
| REDES        | 15                                       | 26,3%                  | “La clave ha sido el networking” (P07)   |
| PROMOCIÓN    | 20                                       | 35,1%                  | “El venderme bien y que la persona conocía mi forma de trabajar” (P09)   |
| ENTORNO      | 3  | 5,3%                   | “He tenido problemas familiares y no me ocupe del tema profesional” (P19)  |
| AUTOCONOC    | 3  | 5,3%                   | “Todo viene del enfoque claro y la toma de acción” (P15)   |
| MIEDO        | 7  | 12,3%                  | “Moverme y no hacer conductas evitativas” (P25)  |
| ACCIÓN       | 15                                       | 26,3%                  | “Persistencia” (P52)   |
| COLABORACIÓN | 6  | 10,5%                  | “He contactado por el momento con dos profesionales para los temas estrés laboral y Parentalidad Positiva” (P64) |

Nota: se incluye el código de identificación de la persona clave tras cada ejemplo de respuesta. Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, 40 de los 57 participantes que contestaron a esta pregunta afirmaron haber tenido algún tipo de éxito u oportunidad laboral en los últimos 6 meses como efecto del proyecto profesional. Este dato es un 70,2% de los que respondieron.

En segundo lugar, los participantes atribuyen el haber recibido, o no, oportunidades a saber venderse (35,1%). Con el mismo porcentaje, también mencionan el tener redes de contactos y el actuar para aplicar el proyecto (26,3%).

### 3.5. Observaciones de los participantes

Se quería recoger también comentarios que ayudaran a identificar otros factores o elementos importantes del proceso. Por esta razón, se incluyó una sección de observaciones en cada formulario enviado. Se recopilaron algunas de ellas que resultaron significativas:

“Voy mucho más lenta de lo que me gustaría en lo profesional. Soy consciente de que llevo temas a nivel familiar importantes a las que no quiero renunciar...”(P23)

“Cuando acabe e TFM y las prácticas ejecutaré mi plan de acción. Estoy segura que para principios de febrero estaré andando por el sendero de una nueva vida profesional.” (P15)

“...a nivel laboral no lo he aplicado pues estaba centrada en finalizar el máster. Sin duda lo revisaré todo en los meses sucesivos.” (P22)

Estas respuestas invitan a reflexionar sobre la relevancia del momento personal que atraviesan los participantes, y que condicionan su nivel de compromiso en la búsqueda de trabajo y de realización de su proyecto profesional.

## 4. Discusión y conclusiones

Elaborar un proyecto profesional y de marca personal no es tarea sencilla, como se evidencia en los resultados obtenidos. La estrategia fue señalada por la mayoría de los participantes como el aspecto más difícil de elaborar y con mayor impacto en su empleabilidad.

Aprender a desarrollar un programa para potenciar la marca personal de forma estratégica es, en este contexto, un logro relevante, según afirma Iliés (2018). Y esta conclusión coincide con las de otros estudios y experiencias. Palomares-Montero et al. (2019) en su estudio sobre el papel de la orientación en el emprendimiento, encontraron que uno de los temas más importantes para los emprendedores principiantes era la planificación estratégica. Y en otros trabajos (Horvath et al., 2022) se muestra la importancia de las creencias y del compromiso de las personas con la metodología de búsqueda de empleo; o también se constata la falta de estudios sobre cómo se aplican dichas estrategias en el proceso de obtención de ofertas de trabajo (Francisco y Castano, 2020). En este último estudio se resalta la importancia de tener una visión clara del



plan de carrera para desarrollar un modelo de acción focalizado que, junto con la curiosidad y mayor confianza, llevan a un aumento de las oportunidades laborales. Los resultados son opuestos cuando las estrategias son aleatorias.

De acuerdo con el modelo teórico inicial, la estrategia implica ser consciente del elemento diferenciador de cada uno como profesionales, conocer el tipo de cliente o empresa ante la cual intentamos destacar y reflexionar sobre la importancia de las herramientas tecnológicas actuales y canales más adecuados para usarlos para llegar a dicho público objetivo, con el fin de generar la marca personal y ser elegido (Girard y Pinar, 2021).

En nuestra investigación, la estrategia y la promoción también fueron consideradas variables importantes para aumentar el número de oportunidades. Saber venderse no es fácil y debería llevarnos a reflexionar sobre la necesidad de transmitirlo en los programas de formación orientados a mejorar la empleabilidad (Llanes et al., 2017).

Tampoco deberíamos descuidar otros elementos del proyecto. No es extraño que los participantes hayan identificado el DAFO como uno de los elementos más complicados. Dingus et al. (2022), defienden el enseñar y aplicar el DAFO en los programas para mejorar la empleabilidad, ya que ayuda a posicionar mejor al alumnado en el mercado laboral mediante la identificación de las fortalezas y debilidades, la definición de los objetivos profesionales, además de asentar las bases para construir una seguridad a la hora de promocionarse y desarrollar una marca personal.

En cuanto a las dificultades para la implementación del proyecto profesional, el estudio de las barreras profesionales percibidas para afrontar la toma de decisiones y desarrollar el proyecto profesional es limitado, y es aconsejable que la orientación profesional lo tenga en cuenta (Toyokawa y DeWald, 2020). En nuestro trabajo la falta de tiempo ha sido lo más esgrimido, así como los factores referentes al entorno: situaciones de salud, legislativas, políticas, de carencia de oportunidades. Los resultados son acordes a otros estudios, como el de Zarin et al., (2019) y el de van den Hee et al., (2020): podría existir cierto grado de procrastinación cuando se arguye falta de tiempo por otras circunstancias vitales. Es decir, los participantes no se implican en su proyecto porque las distracciones del día a día y causas externas e incontrolables les alejan y distraen de sus metas.

La literatura científica del tema, como los resultados de esta investigación, coinciden en que la estrategia para promocionarse, el desarrollo de las redes de contactos y la acción, son fundamentales para recibir oportunidades profesionales. Por poner algunos ejemplos, Carrillo González (2021) encontró evidencias de los efectos de desarrollar el proyecto profesional en la empleabilidad. Uno de los factores importantes fue aprender a promocionarse, al tener efectos en la recepción de ofertas y oportunidades laborales. La principal consecuencia fue una mayor satisfacción laboral de la muestra tras la implementación del proyecto. Del mismo modo, el establecimiento de redes se considera clave para recibir ofertas profesionales. Es un resultado congruente con el de Jacobs et al. (2019). En este estudio se encontró una doble relación significativa entre el trabajo en red y la satisfacción con la necesidad de relación y, por otro lado, entre el trabajo en red y las competencias para mejorar la empleabilidad, mediando todo ello en una mejor percepción de futuras oportunidades profesionales.

Hasta aquí, podríamos concluir que, sin la claridad de ideas, sin saber cómo darse a conocer e inmerso en el día a día, la persona tiende a no actuar y perpetuar su situación laboral. Esta es una posible explicación de las dificultades que las personas encuentran a la hora de elaborar y aplicar su proyecto profesional y su marca personal.

Los demás factores de éxito son diversos, pues la realidad es compleja y cualquiera puede tener efectos reales en la empleabilidad. Por ello es positivo desarrollar investigaciones y programas que trabajen elementos de manera independiente, como, por ejemplo, la misión (Motley y McMullin, 2020), la visión (Fiset y Robinson, 2020), el análisis del entorno y el DAFO (Mücevher, 2021), los objetivos (Clements y Kamau, 2018) o las estrategias (Francisco y Castano, 2020) en los programas de mejora de la empleabilidad o el emprendimiento.

Existen experiencias innovadoras afines a este trabajo que avalan la necesidad de trabajar en este enfoque vertebrador, que aglutinan el proyecto profesional, la marca personal y el emprendimiento. Ruiz Corbella (2019) describe una investigación en la que estudiantes de la carrera de Educación Social deben saber desarrollar un proyecto profesional propio, e indagar, analizar y tomar decisiones que les ayudarán a mejorar su empleabilidad; y los estudios de Olivares-García et al. (2020) y el de Falcón Linares y Arraiz Pérez (2020) en los que se desarrollan programas de orientación profesional en los que el alumnado utiliza métodos y herramientas como el portafolio analógico o digital para fortalecer la identidad, el autoconocimiento de intereses, la definición de los objetivos, la adquisición de competencias digitales y el aprendizaje continuo para trabajar el proyecto laboral. Otra experiencia la explica Teodorescu y Dinca (2020) en la que logró un impacto en sus estudiantes a través del proceso de elaboración del proyecto profesional para abordar las demandas y requerimientos del mercado laboral. En cuanto a programas formativos de emprendimiento hay muchísimos, como se observa en la revisión sistemática de Jardim et al. (2021). Los resultados de estas investigaciones avalan estas actividades formativas para mejorar su posicionamiento en el mercado de trabajo, aparte de significar una alta satisfacción para el alumnado.

Aún queda mucho que hacer. Sería interesante utilizar un muestreo aleatorio en un estudio futuro. Esto permitiría obtener una muestra más representativa de la población objetivo y mejorar la validez de los resultados. Del mismo modo, tampoco tenemos mecanismos de control para saber qué tipo ni la cantidad de oportunidades laborales que hubieran tenido los participantes del programa si no

hubieran diseñado o aplicado el proyecto profesional. Otro problema es el relativo al efecto de desensibilización ante las mismas cuestiones y responder con lo que se “dice que hace”, versus lo que “realmente hace” (Bisquerra, 2016).

En cuanto a las futuras líneas de investigación, aparte de poder realizar estudios similares con muestras mayores, sería positivo realizar estudios de vida para identificar y evaluar las dificultades superadas y las claves del éxito de profesionales referentes; y así, comprobar si se dan todos los procesos descritos. También es necesario diversificar los tipos de colectivos con los que aplicar este enfoque.

En definitiva, coincidimos con Pérez Ortega (2017) en que, si no se tiene un plan, se formará parte del plan de otros. Es necesario ayudar a las personas a diseñar su proyecto y, al mismo tiempo, continuar investigando con el objetivo de establecer pautas de intervención que favorezcan el desarrollo de habilidades para promocionarse y mejorar su empleabilidad. De acuerdo con Gorbatov et Al. (2023) está abierto el debate sobre las oportunidades que ofrecen conceptos como el de marca personal para la investigación sobre empleabilidad en el contexto del mundo laboral contemporáneo. Siguiendo a Rodríguez et al. (2020), esta investigación es una muestra más de la necesidad de nuevos enfoques innovadores en la orientación profesional que permitan a los individuos definir su propio proyecto de vida y profesional en un mundo digital, así como lograr una mayor satisfacción y bienestar.

## 7. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M., y Sánchez, M. F. (2017). Concepto, evolución y enfoques clásicos de la orientación profesional. En M. F. Sánchez García, *Orientación para el desarrollo profesional* (págs. 17-64). UNED.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. Paidós.
- Arqués, N. (2019). *Y tú, ¿qué marca eres? 20 claves para gestionar tu reputación personal*. Alienta.
- Arruti, A., y Paños Castro, J. (2018). Análisis de las menciones del grado en Educación Primaria desde la perspectiva de la competencia emprendedora. *Revista Complutense de Educación*, 30(1), 17-33. <https://doi.org/10.5209/RCED.55448>
- Batistic, S., y Tymon, A. (2017). Networking behaviour, graduate employability: a social capital perspective. *Education and training*, 59(4), 374-388. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2016-0100>
- Bernard, F. (1995). Comment sortir du labyrinthe. *Cahiers Pédagogiques*, 36-37.
- Bisquerra, R. (2016). *Metodología de la Investigación Educativa*. La Muralla.
- Buendía, L. (2001). Aplicaciones de les metodologies científiques a la investigació educativa. *Temps d'Educació*, 25 (1), 263-277.
- Busch, P. S., y Davis, S. W. (2018). Inside Out Personal Branding (IOPB): Using Gallup Clifton StrengthsFinder 2.0 and 360Reach. *Marketing Education Review*, 28(3), 187-202. <https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1367930>
- Carrillo González, F. (2021). Efectividad de un programa para la mejora del proyecto profesional y la marca personal. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 32(2), 27-46. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.32.num.2.2021.31277>
- Clements, A. J., y Kamau, C. (2018). Understanding students' motivation towards proactive career behaviours through goal-setting theory and the job demands-resources model. *Studies in Higher Education*, 43(12), 2279-2293. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1326022>
- Dingus, R., Black, H. G., y Dahlquist, S. H. (2022). Let's Get Personal: Using Swot and Fab as the Foundation to Develop Students' Personal Brands. *Marketing Education Review*, 32(2), 155-162. <https://doi.org/10.1080/10528008.2021.2015244>
- Echeverría Samanes, B., y Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, competencias, educación y orientación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(2), 4-34. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.831>
- Falcón Linares, C., y Arraiz Pérez, A. (2020). Construcción de identidad profesional docente durante la formación inicial como maestros. *Revista Complutense de Educación*, 31(3), 329-340. <https://doi.org/10.5209/rced.63374>
- Farias, J. (2019). Personal Branding: Antecedentes E Consequentes Da Marca Pessoal. *Revista Gestão Em Análise*, 8(3), 102-126. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p102-126.2019>
- Fernández Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*. <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/analisi-datos-cualitativos.pdf>
- Fernández-Salineró, C., y García Álvarez, J. (2020). La inserción laboral de graduados y graduadas a través de los contactos personales. Una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Teoría de la Educación*, 32(1), 163-189. <https://doi.org/10.14201/teri.20196>
- Fiset, J., y Robinson, M. A. (2020). Developing foresight through the evaluation and construction of vision statements: an experiential exercise. *Organization Management Journal*, 17(2), 99-115. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2019-0822/full/pdf?title=developing-foresight-through-the-evaluation-and-construction-of-vision-statements-an-experiential-exercise>
- Francisco, I. F., y Castano, M. C. (2020). The Impact of Career Adaptability to the Job Search Strategies of Graduate Students in NCR. *Journal of Management & Marketing Review*, 5(1), 41-50. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1\(4\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2020.5.1(4))
- Girard, T., y Pinar, M. (2021). Examining the Use of Social Media in Building a Student Personal Brand and the Impact of Demographics. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 15(3), 7-18. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v15i3.4535>

- González-Tejerina, S., y Vieira, M. J. (2021). La formación en emprendimiento en Educación Primaria y Secundaria: una revisión sistemática. *Revista Complutense de Educación*, 32(1), 99-111. <https://doi.org/10.5209/rced.68073>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., y Lysova, E. I. (2019). Get Noticed to Get Ahead: The Impact of Personal Branding on Career Success. *Frontiers in psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>
- Gorbatov, S., Oostrom, J.K., y Khapova S.N. (2023) Work does not speak for itself: examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2023.2276533
- Harrison, L. H. (29 de marzo de 2017). *El mercado laboral oculto: 3 de cada 4 ofertas de empleo en España no son visibles*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cambioprofesional.com/wp-content/uploads/2021/01/Mercado-oculto-en-Espana-Informe-Adecco.pdf
- Horvath, M., Celin, N. A., Murcko, R., Bate, B. P., y Davis, C. A. (2022). Beliefs about job-seeking strategies: dimensionality, measurement and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 37(7), 624–641. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0413>
- Ilies, V. I. (2018). Strategic Personal Branding for Students and Young Professionals. *Cross-Cultural Management Journal*, 20(1), 43–51. <https://doaj.org/article/799678f4672446e7961ece10c16980a5>
- Izquierdo, T., y Farias, A. J. (2018). Empleabilidad y expectativa de logro en la inserción laboral de los estudiantes universitarios. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 29(2), 29-40. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.29.num.2.2018.23151>
- Jacobs, S., De Vos, A., Stuer, D., y Van der Heijden, B. I. (2019). “Knowing Me, Knowing You” the Importance of Networking for Freelancers' Careers: Examining the Mediating Role of Need for Relatedness Fulfillment and Employability-Enhancing Competencies. *Frontiers in Psychology*, 10(Sep). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02055>
- Jardim, J., Bártolo, A., y Pinho, A. (2021). Towards a Global Entrepreneurial Culture: A Systematic Review of the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs. *Education Sciences*, 11, 398. <https://doi.org/10.3390/educsci11080398>
- Juárez, J., y Marqués, L. (2019). Aspectos de la competencia digital para la empleabilidad. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(2), 67-88. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.30.num.2.2019.25339>
- Krumboltz, J., Foley, P., y Cotter, E. (2013). Applying the happenstance learning theory to involuntary career transitions. *The Career Development Quarterly*(61), 15-25. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2013.00032.x>
- Llanes, J., P., F., y Torrado, M. (2017). Desarrollo de la empleabilidad y gestión personal de la carrera de graduados en pedagogía. *REOP*, 28(2), 46-60. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.28.num.2.2017.20118>
- Lorenzo Moledo, M., Quiroga-Carrillo, A., y García-Álvarez, J. (2022). Competencias transversales y empleabilidad. Un reto para la pedagogía penitenciaria. *Revista Complutense de Educación*, 33(2), 191-200. <https://doi.org/10.5209/rced.73712>
- Luque Ortiz, S. (2021). Personal branding, redes sociales e influencers: Personal branding, social networks and influencers. *Arxius de sociologia*(44), 65–74. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&d>
- Männik, G. (2022). The role of Personal Branding in Entrepreneurship Education. *Piccola impresa: = Small Business*.(1), 18–36. <https://doi.org/10.14596/pisb.2861>
- Martínez Clares, P., González Lorente, C., y Rebollo Quintela, N. (2019). Competencias para la empleabilidad: un modelo de ecuaciones estructurales en la Facultad de Educación. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 57-73. <https://doi.org/10.6018/rie.371.343891>
- McCarthy, J. (2016). La dimensión de servicio público de la orientación. En A. Manzanares Moya, & C. Sanz López, *Orientación profesional. Fundamentos y estrategias* (págs. 39-48). Wolter Kluwer.
- McMahon, M., y Watson, M. (2015). *Career Assessment: Qualitative Approaches*. Sense Publications.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Motley, R., y McMullin, A. (2020). Developing Your Professional Career Plan: The key to a fulfilling career is to know what's important to you — from your mission, identity, and direction to family, fun, and finances — and then pursue that. *Family Practice Management*, 27(4), 21–24. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=edb&AN=144461580&lang=es&site=eds-live>
- Mücevher, M. (2021). Swot analysis as a tool of self recognition in individual career planning: a research on Generation Z. *Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi*, 12(31), 856–869. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.884417>
- Muszyńska, W. (2021). Personal branding of managers in service companies. *E-Mentor*, 92(5), 53–60. <https://doi.org/10.15219/em92.1540>
- Nickson, D., Warhust, C., Commander, J., Hurrell, S., y Cullen, A. (2012). Soft skills and employability; Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy* (33), 65-84. <https://doi.org/10.1177/0143831X111427589>
- Olivares-García, M., García-Segura, S., Gutiérrez-Santiuste, E., y Mérida-Serrano, R. (2020). El e-portafolio profesional: una herramienta facilitadora en la transición al empleo de estudiantes de Grado en Educación Social en la Universidad de Córdoba. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 31(3), 129-148. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.31.num.3.2020.29265>

- Padilla-Carmona, M. T., Sánchez-García, M. F., y Suárez-Ortega, M. (2017). Necesidades de orientación profesional de usuarios de servicios públicos de empleo en España. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(2), 151-162.
- Palomares-Montero, D., Chisvert-Tarazona, M. J., y Suárez-Ortega, M. (2019). Formación y orientación para el emprendimiento: lo que dicen la bibliometría y los emprendedores noveles. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(1), 131-149. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.30.num.1.2019.25198>
- Patricia Melchor, F. (2021). Personal branding y personal marketing: procesos complementarios centrados en la marca personal. *The Anáhuac Journal*, 21(2), 104-129. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2021v21n2.04>
- Pereira González, M., Martís Flórez, R., y Pascual Díez, J. (2019). Evaluación De Las Necesidades De Orientación Y Educación Para La Carrera en Seis Grados De Educación. Bases Para El Desarrollo Del Plan De Acción Tutorial. *Educacion XX1*, 22(2), 309-334. <https://doi.org/10.5944/educXX1.22721>
- Pérez Ortega, A. (2015). *Marca Personal. Como ser la opción preferente*. ESIC.
- Pérez Ortega, A. (2017). *Marca personal para Dummies*. Para Dummies.
- Peter, A. J., y Gomez, S. J. (2019). Building Your Personal Brand: A Tool for Employability. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(2), 7-20.
- Rincón Gómez, W. A. (2014). Preguntas abiertas en encuestas ¿Cómo realizar su análisis? *Comunicaciones en estadística. Universidad Santo Tomás*, 7(2), 139-156.
- Rodríguez Martínez, A., Cortés, A., y Val, S. (2019). Análisis de la mejora del nivel de empleabilidad de los universitarios mediante la mejora de competencias transversales y habilidades. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 30(3), 102-119. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.30.num.3.2019.26275>
- Rodríguez Moreno, M. L. (2003). *Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional. Autonomía individual, sistema de valores e identidad laboral de los jóvenes*. Desclee De Brouwer.
- Romero, S. (2004). Aprender a construir proyectos profesionales y vitales. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 15 (2), 337-354.
- Romero-Rodríguez, S., Figuera-Gazo, P., Freixa-Niella, M., y Llanes-Ordóñez, J. (2019). Adaptabilidad de la Carrera en estudiantes universitarios: Un estudio a través de entrevistas autobiográficas. *RIE: Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 379-394. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.322441>
- Ruiz Corbella, M. (2019). Prácticas profesionales y la formación en competencias para la empleabilidad. *Contextos Educativos: Revista de Educación*(23), 65-82. <https://doi.org/10.18172/con.3560>
- Sánchez García, M., y Suárez Ortega, M. (2018). *Orientación para la construcción del proyecto profesional*. UNED.
- Santilli, S., Nota, L., y Hartung, P. J. (2019). Efficacy of a group career construction intervention with early adolescent youth. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 49-58. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.007>
- Scheidt, S., Gelhard, C., y Henseler, J. (2020). Old Practice, but Young Research Field: A Systematic Bibliographic Review of Personal Branding. *Frontiers in Psychology*, N.PAG. . <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01809>
- Sobrado, L. M., & Ceinos, C. (2017). Modelos emergentes en orientación profesional. En M. F. Sánchez García, *Orientación para el desarrollo profesional* (págs. 65-100). UNED.
- Sobrado, L. M., y Cortés, A. (2009). *Orientación profesional. Nuevos escenarios y perspectivas*. Biblioteca nueva.
- Suárez Ortega, M., Sánchez-García, M. F., y García-García, M. C. (2016). Caracterización de buenas prácticas y necesidades de mejora en los servicios de orientación para el empleo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 27 (3), 43-60. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.27.num.3.2016.18799>
- Suárez-Ortega, M., Sánchez-García, M., y Soto-González, M. (2020). Desarrollo de la carrera emprendedora: Identificación de perfiles, competencias y necesidades. *Revista Complutense de Educación*, 31(2), 173-184. <https://doi.org/10.5209/rced.62001>
- Teodorescu, C., y Dinca, D. (2020). Les langues étrangères: clé de réussite pour une meilleure employabilité. *Revue Roumaine d'Etudes Francophones*(11), 382-395. <https://doaj.org/article/fdda0df4baf9483ebb54420ba93a31c7>
- Toyokawa, T., y DeWald, C. (2020). Perceived Career Barriers and Career Decidedness of First-Generation College Students. *Career Development Quarterly*, 68(4), 332-347. <https://doi.org/10.1002/cdq.12240>
- Trang, N.M., McKenna, B., Cai, W. y Morrison, A.M. (2023). I do not want to be perfect: investigating generation Z students' personal brands on social media for job seeking. *Information Technology & People*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2022-0602>
- Valenzuela-Keller, A., Gálvez-Gamboa, F., García-Ramírez, I., y González-Ibarra, J. (2021). Intención emprendedora en estudiantes universitarios en Chile: el rol de la formación y la educación en emprendimiento. *Revista Complutense de Educación*, 33(1), 167-176. <https://doi.org/10.5209/rced.73888>
- van den Hee, S. M., van Hoof, E. A., y van Vianen, A. E. (2020). A temporal perspective of job search: The relation between personality attributes, motivation, job search behavior, and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103489>
- Yanzhen, C., R., H., y Whinston, A. B. (2021). Tweet to the Top? Social Media Personal Branding and Career Outcomes. *MIS Quarterly*, 45(2), 499-533. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/14617>
- Zarin, S. A., Sharifiana, S., y Akbarzadeh, M. (2019). Hope to get a job: The role of academic procrastination and academic motivation. *Career and organizational counseling*, 11(40), 115-136. <https://doaj.org/article/aa4f7bd050434e29a81c2d2aa233bd9e>