

Material Imprimible

Curso de Marca Personal

Módulo 3

**Contenidos:**

- Momentos profesionales
- Estado de fluidez profesional
- Carrera y cultura
- Mapa de carrera y movimientos

### Los momentos profesionales

Para comenzar, vamos a reflexionar y revisar sobre el concepto de la vida profesional o laboral. Y, para ello, conoceremos los diferentes momentos profesionales.

Hoy en día, la vida profesional es mucho más larga e intensa que en el pasado. Hasta el siglo XIX nuestros antepasados buscaban, a lo largo de su vida, prepararse para lo que vendría después de la muerte. Y, quienes superaban los cincuenta años, es decir quienes envejecían, eran afortunados. Lo que ocurría era que una esperanza de vida tan efímera, implicaba que la única búsqueda vital consistiera en vivir medianamente bien hasta pasar a mejor vida.

Sin embargo, hoy la muerte nos resulta algo lejano. Ya en el año 2011 la esperanza de vida se encontraba por arriba de los 80 años. Por lo que ahora vemos los sucesos trágicos de nuestro alrededor como algo que no nos fuera a ocurrir a nosotros.

Es por eso que, en la actualidad, encontramos que las etapas de la vida se han alargado:

- 1) Podemos ver cómo la adolescencia llega más allá de los veinte,
- 2) Cómo los hijos llegan después de los treinta,
- 3) La emancipación se alcanza a los cuarenta,
- 4) Y la jubilación se retrasa.

Entonces, como pueden ver, la configuración de los ciclos de vida se ha revolucionado. Esto quiere decir que los ciclos son dinámicos y es posible vivir muchas vidas distintas dentro de una vida. Volver a empezar e iterar ciclos vitales, ya no solo es una posibilidad, sino que hoy en día se ha convertido en algo casi obligatorio.

En correlación con la esperanza de vida, actualmente la esperanza de vida profesional se ha incrementado. Pensemos que el escenario económico global, y el dinamismo que han adquirido diferentes sectores industriales, han provocado que, en muchos casos, las compañías no duren tanto como la trayectoria profesional de una persona. Es decir que los antiguos planes de carrera que ideaban las compañías en forma estándar para grupos homogéneos ya no sirven.

Ya no volveremos a estar limitados en términos de carrera por el plan de una compañía. El cambio y la flexibilidad ahora son la variable que se mantiene constante, y la carrera ha

dejado de ser una sucesión de cargos dentro de una pirámide jerárquica y lineal, para convertirse en una situación de continua flexibilidad.

Es por eso que las carreras profesionales de la actualidad se caracterizan por los cambios de sector, de función e incluso de lado de la mesa varias veces. Esto se traduce en que podemos:

- 1) trabajar por cuenta propia,
- 2) como empleados,
- 3) como emprendedores,
- 4) como empresarios,
- 5) y luego ser, nuevamente, asalariados.

Esto quiere decir que es posible ser especialistas en una función, luego desarrollar un rol generalista y, con posterioridad, nuevamente especializarnos en otra disciplina o área. Es más, día a día crece la cantidad de personas que abandonan el trabajo convencional para convertirse en autónomos, profesionales que ofrecen su experiencia y conocimiento por tiempo y proyecto determinado. Así, el título que aparece circunstancialmente en la tarjeta de presentación ya no representa el valor profesional. Ahora el reconocimiento depende de la reputación que se construye tras años de trabajo.

Entonces, para analizar esta situación, abordaremos los temas mencionados desde la óptica que propone la especialista Arancha Ruiz en su libro *El mapa del talento*. Por empezar, podemos destacar que, en cuanto a fases, antes la carrera profesional constaba de cuatro etapas muy bien definidas:

- 1) Comenzaba con la elección de los estudios,
- 2) Luego, se buscaba el primer empleo,
- 3) Para pasar a un segundo empleo,
- 4) Y, por último, los 40 años, donde, a partir de allí, la carrera fluía de forma estable.

Sin embargo, con el alargamiento de la esperanza de vida y la reconversión de los sectores productivos y los planteles de las empresas, se ha incorporado una quinta etapa, que es los 55 años. Se trata del momento en que se debe reemprender.

---

Cabe destacar que las edades señaladas corresponden a la generalidad, es decir que son orientativas. Pero por supuesto que existen excepciones: podemos encontrar profesionales que agotan las etapas más rápido o más lentamente que los demás, o que reinician su carrera profesional comenzando el camino desde el principio con más edad. Entonces, lo importante es saber que, más allá de la edad de cada persona, hoy podemos mencionar estas etapas como una nueva forma de vida.

### **Etapas de la carrera profesional**

A continuación, les voy a presentar las cinco etapas que conforman una carrera profesional en la actualidad. Conocerlas es clave para reflexionar sobre el momento de la carrera en el que cada uno se encuentra y, con esa información, tomar decisiones según las posibilidades que existen a mediano y largo plazo. Es importante saber que cada etapa constituye puntos de inflexión, y las decisiones que se toman en estos puntos implican la definición de la trayectoria laboral hacia el futuro.

Veamos las etapas, entonces. La primera es la que implica la elección de los estudios. Tomando como base la trayectoria de diferentes profesionales triunfadores, se puede concluir que la elección de los estudios no es tan determinante para alcanzar el éxito, como sí lo es la persistencia y el hambre por llenar la mente y el espíritu de ideas, inquietudes, conceptos, historias y experiencias. Claro que esto puede sonar confuso, pero vamos a desarrollarlo.

Sin lugar a dudas es importante apostar por una disciplina que enseñe a pensar, razonar, estructurar, argumentar, redactar y potenciar las habilidades que resultan necesarias para las siguientes etapas de la vida profesional. De hecho, diversas encuestas revelan que muchos de los profesionales exitosos lo han sido en una disciplina que no estaba relacionada directamente con sus estudios universitarios.

Además, en la actualidad las trayectorias profesionales tienden a profundizar la especialización, lo que gráficamente tendría una forma de embudo. Y, aunque parezca una paradoja, la mejor forma para convertirse en excelentes especialistas es iniciar con una base de formación multidimensional. Esto quiere decir que, cuanto más amplia es la boca del embudo en la etapa de formación, cuanto más diversas y multidisciplinarias sean las experiencias y las disciplinas de aprendizaje, mayor capacidad tiene el profesional de desarrollar la creatividad, la innovación y la apertura ante lo diverso a futuro, competencias que se han convertido en las más buscadas en el mercado laboral.

Profundizando el entendimiento de esta etapa, cabe destacar que en el momento de decisión existen muchas presiones, que pueden ser familiares o sociales y están relacionadas al prestigio de la disciplina y las expectativas personales. Incluso, existen ocasiones en las que la elección decanta más por agradar a los demás que por uno mismo. Pero lo que sabemos con certeza es que una sólida formación, en cualquiera de sus diferentes modalidades, crea una excelente base sobre la que construir una profesión en el futuro, sea cual sea. Lo importante es saber que cuánto más robusta sea esa base, más recursos tendrá el profesional en su carrera.

En este sentido, la recomendación es que no hay que obsesionarse con la hiper especialización desde la etapa de formación, mucho menos con la búsqueda de acertar a la primera y, sobre todo, no enfocarse en la empleabilidad, ya que todo esto puede restar movilidad. Lo principal es confiar en las decisiones y centrarse en el aprendizaje, disfrutarlo y crear una base firme.

Luego, llegamos a la etapa dos, que es la del primer empleo. Como ya hemos dicho, el principal objetivo del primer empleo es aprender a trabajar y, entre otras cuestiones, adquirir ciertos hábitos relacionados con la vida laboral, tales como la responsabilidad, comprender la realidad de una organización y tomar contacto con las dinámicas de relación con compañeros y clientes. También podríamos decir que el primer trabajo es una buena ocasión para cometer errores que nos enseñen, ya que se suelen ocupar puestos en donde las consecuencias de estas fallas, generalmente son mínimas.

Pero, además, una cuestión muy interesante sobre el primer empleo es el impacto que tiene en la trayectoria profesional, en contraposición a los estudios. El primer trabajo es mucho más influyente, pero, al mismo tiempo, el profesional suele contar con muy poco poder de decisión, ya que, aunque tengan muchas opciones, en la mayoría de las situaciones es la empresa la que tiene la última palabra.

Veamos una situación muy común: en general, cuando alguien busca su primer trabajo, suele aceptar a la primera, sin mucha capacidad de elección del sector o puesto. Es por esto que la primera experiencia laboral puede llegar de la mano de una empresa de consumo masivo, de un banco o una consultora, y el puesto puede ser en ventas, finanzas, marketing o recursos humanos. Entonces, la cuestión relevante en este punto es que el primer puesto marca a fuego una línea, cuya dirección continuará, para muchos, durante el resto de su trayectoria profesional.

Es por eso que, en esta situación, resulta extremadamente relevante la capacidad del seleccionador y el primer jefe para detectar el talento del candidato y desarrollarlo en el ecosistema de la compañía, porque, como dijimos, en el primer empleo se aprende a trabajar y, a través de esa experiencia, el profesional deberá reflexionar si eso es lo que realmente quiere para su carrera. Así, con esa información, podrá tomar la decisión de continuar o no por ese camino.

Además, esta primera experiencia es el contexto de aplicación ideal para el talento. Y esto es importante porque poner el talento en acción permite identificar los matices que lo hacen tangible, ya que, hasta ese entonces, el talento no es tal, sino, más bien, una promesa de talento.

La tercera etapa habla del segundo empleo. En este punto, la capacidad de decisión sobre la dirección de la trayectoria laboral está sobre el propio profesional. Por lo tanto, aquí lo importante no es tanto lo que provoca la transición ni el momento, lo crucial es el proceso que motiva al profesional a elegir si continuar en un puesto o empresa, o si iniciar el camino que lo lleve al cambio.

Pero bien sabemos que salir del primer empleo a menudo puede demorar meses e incluso años. Y esto ocurre porque decidir sobre la trayectoria no es únicamente decidir cambiar, quedarse también es decidir. Pero, a su vez, el cambio puede ocurrir de forma activa o pasiva. Veamos sus diferencias:

- 1) El cambio como resultado de una estrategia activa consiste en buscar otro empleo hasta encontrarlo.
- 2) Mientras que el cambio pasivo consiste en practicar la indiferencia, o hasta la falta de compromiso. De esta manera, tarde o temprano el cambio lo promueven agentes externos como, por ejemplo, el despido.

Ahora bien, es importante señalar que crecer a largo plazo y encontrar ese puesto, sector o compañía en la que nos gustaría desarrollarnos no siempre llega en la segunda experiencia laboral, a veces se requiere seguir buscando la dirección ideal para la trayectoria profesional.

Luego, llegamos a la etapa cuatro que es la de la crisis o vocación. De acuerdo con el esquema que venimos estudiando, esta etapa llega alrededor de los 40 años. Y, si las anteriores contenían la esperanza de que aparezca esa oportunidad mágica que llevara

la carrera profesional directo al éxito, al llegar los 40 años y su conocida “crisis vital”, con diversas preocupaciones personales en la espalda, el profesional suele entrar en un momento crucial que muchas veces se vive con mayor pesimismo.

En el marco de carreras laborales rígidas y un mercado de empleo estático, como era hasta hace pocas décadas, el pesimismo estaba asociado a que, si en ese momento todavía no se había sentido la llegada del éxito profesional, esto se asociaba a que eternamente se iba a permanecer en el mismo lugar. Pero, como vimos, hoy en día el mercado ha cambiado: las empresas, los puestos y los proyectos se transforman, surgiendo así muchas oportunidades. Por lo tanto, una persona, en su carrera profesional, vive mucho más tiempo que la mayoría de las empresas.

En este sentido la crisis de los 40 parece estar llegando a su fin, ya que la obligación del cambio genera oportunidades constantes para encontrar nuevos proyectos que ofrezcan posibilidades de desarrollo. Y, además, en términos matemáticos, los 40 no son ni la mitad de la trayectoria laboral, es decir que hay más años profesionales por vivir que aquellos que fueron vividos. A la par se conjuga otro elemento que constituye una ventaja: la experiencia. Esto ayuda a distinguir destrezas, motivaciones y vocación, pero, sobre todo, a identificar aquello que es aquello que no se quiere para la vida profesional y personal.

Y, finalmente, en este nuevo paradigma, nos encontramos con la quinta etapa que implica reemprender. El alargamiento de la esperanza de vida, y el consecuente alargamiento de la vida laboral, han provocado un fuerte impacto en los servicios sociales y las jubilaciones. Es por eso que, hoy en día, podemos aventurarnos a proyectar nuestra carrera hasta los 70 años de edad. Entonces, si esta etapa se asocia a los 55 años, al llegar a esa edad los trabajadores cuentan con una extensa experiencia y un gran conocimiento de la complejidad del mundo laboral, y de la sociedad en general, circunstancias que al combinarse conducen al éxito.

Pero, a pesar de esto, y debido a su alto costo y a una malinterpretada inadecuación del perfil, muchas empresas ofrecen la pre jubilación para sus profesionales de vasta trayectoria. Mientras que, a su vez, existen otros trabajadores experimentados que, desencantados con el proyecto en el que se encuentran, deciden iniciar caminos propios como consultores especializados.

Lo que queda claro es que a los 55 aún queda mucho camino por recorrer, y son varias las variables que juegan a favor de los profesionales para seguir apostando a encontrar el

“camino al éxito” en esta nueva etapa de la trayectoria profesional. Y, como si todo eso fuera poco, en este recorrido también se ha adquirido una extensa agenda de contactos propicia para trabajar en red.

Ahora que conocemos las etapas que le dan forma a nuestra trayectoria laboral, me gustaría que reflexionemos sobre cuándo es un buen momento para cambiar de etapa. Cómo ya hemos dicho, lo importante de este esquema es obtener información para analizar y tomar decisiones provocando puntos de inflexión.

Sin lugar a dudas que cualquier momento es un buen momento para detenerse a unir los puntos de la trayectoria que hemos desarrollado, y entender en qué dirección dar el siguiente paso. Por eso, existen quienes reinician su carrera profesional una y otra vez, convencidos de que disponen todavía de mucho tiempo para aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado laboral. Mientras que, para otros, buscar el momento ideal para generar un punto de inflexión y conocer de antemano si esa decisión es correcta, constituye un freno. Por este motivo, y por miedo al fracaso, muchos posponen la decisión de aventurarse a un cambio.

¿Cuántas veces escucharon la expresión “salir de la zona de confort”? Seguramente, muchas. Y, si bien puede sonar motivadora, a la vez es un desafío que no todos han de afrontar: el desafío de aprender, el desafío de aventurarse a lo desconocido y a lo nuevo. Pero también existe otro miedo que constituye un freno, y es el miedo a ser incapaz de repetir los éxitos pasados. Sin embargo, debemos tener presente que el éxito no es responsabilidad única de uno mismo, sino que depende de las personas y de los recursos que existen en el entorno. Pero, sobre todo, del calce específico que se da entre todos estos factores en determinadas ocasiones. Por lo tanto, replicar ese calce perfecto en el futuro es prácticamente imposible.

Entonces, a la hora de decidir, el punto de inflexión que configure la mejor alternativa será el momento en el que el talento, el entorno y la motivación se encuentren en la misma sintonía. Y, para ello, es crucial conocer en qué etapa se encuentra cada uno y su talento, identificar los caminos que llevan al crecimiento, nutrirse con cada experiencia, no temer a la equivocación y buscar la vocación hasta encontrarla. Por lo tanto, los invito a hacer un ejercicio para identificar en qué etapa de la trayectoria profesional se encuentran.

En primer lugar, hay que identificar la etapa en relación a la variable edad:

- 1) Entre 18 y 25 años se asocia a las etapas 1 y 2, que son las fases de exploración y aprendizaje.
- 2) Si tienen entre 25 y 40 años, se asocia a la etapa 3, que es la fase de decisión.
- 3) Entre 40 y 55 años podemos relacionarla a la etapa 4, que es la fase de crisis o inmersión en la vocación.
- 4) Y, a partir de los 55 años, sería la etapa 5, que es la fase para reemprender.

Ahora, analicemos cómo se distribuye nuestra vida laboral respondiendo las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuántos años de experiencia profesional acumulan hasta hoy?
- 2) ¿Cuántos años les faltan hasta la edad de jubilación, que es a los 70 o más?
- 3) ¿Cuántos años han necesitado o necesitan para consolidarse en su especialidad?
- 4) Calculen el número de nuevas especialidades que podrían abarcar en los años que les quedan hasta la jubilación.

Una vez que hayan completado esto, podemos responder estas preguntas teniendo en cuenta a nuestro personaje Leandro, el especialista en ciberseguridad:

- 1) Leandro tiene 35 años de edad. Es decir que, en términos de las etapas orientadas por edad, ya ha pasado por la instancia de formación, también ha tenido su primera experiencia laboral y, en la actualidad, se encuentra en la fase de decisión.
- 2) Leandro inició su experiencia laboral en el área de su especialidad a los 25 años, por lo que hoy acumula 10 años de actividad profesional.
- 3) A Leandro le restan 35 años para llegar a los 70.
- 4) Y, convertirse en un analista senior de ciberseguridad le ha llevado un total de 10 años, que se han conformado de la siguiente manera: 5 años de estudios, y luego 5 años de trabajo en el área, desempeñando diversas funciones relacionadas.
- 5) Teniendo en cuenta que a Leandro le restan 35 años para jubilarse, y que alcanzar su especialización le ha tomado 10 años, podríamos afirmar que

tiene tiempo suficiente para reconvertirse y desarrollar 3 y  $\frac{1}{2}$  especializaciones funcionales más.

### **El éxito profesional**

Cuando hablamos de carrera, y lo relacionamos con marca personal, nos estamos refiriendo a la gestión activa y decidida de una trayectoria laboral o profesional. En este marco, las instancias clave que podemos destacar incluyen:

- 1) La reflexión sobre el estado actual del desarrollo de carrera,
- 2) La investigación del mercado laboral,
- 3) La identificación de las competencias futuras necesarias,
- 4) La búsqueda activa de nuevos retos
- 5) Y los movimientos para enfrentarlos.

Pero, además, varias veces nos hemos referido al éxito profesional, y podríamos decir que la gestión de la marca personal y el desarrollo de la carrera son instrumentos para alcanzar ese éxito. Ahora bien, podemos preguntarnos qué es el éxito profesional... Seguro que para cada persona será algo diferente, pero vamos a desarrollar el concepto. Esta idea usualmente figura en artículos académicos y periodísticos en relación a la carrera laboral y, particularmente, hace referencia al grado y a las formas en que una persona se identifica o es identificada por los demás como triunfante en un determinado momento.

Hasta mediados del siglo XX, el éxito o los triunfos profesionales se relacionaban a la organización de la cual la persona formaba parte y se medía por ascensos jerárquicos verticales, cuantía salarial y/o poder o estatus. Esto se debe a que, como ya hemos mencionado, las personas trabajaban para una o, a lo sumo, dos organizaciones durante toda su trayectoria laboral.

En ese contexto, en las carreras tradicionales los individuos buscaban mayores recompensas extrínsecas, es decir mayores ingresos, los cuales pueden medirse de forma objetiva en los siguientes términos:

- 1) Por un lado, en términos absolutos, que es la cantidad de dinero que gana una persona,

- 2) Y, por el otro, relativos: que es la cantidad de dinero que gana una persona, comparado con la cantidad de dinero que ganaba al iniciar su carrera, o en comparación con la cantidad de dinero que ganaba en otro puesto o en otra empresa.

Pero cuando hablamos de criterios de medición de objetivos para el éxito, dejamos de lado las opiniones, y hacemos referencia a criterios que pueden relacionarse o verificarse con hechos concretos y observables. Lo que sucede es que esas carreras, denominadas tradicionales o lineales, eran propias de estructuras organizacionales estables.

Pero, en esta “nueva normalidad” que transitamos, diferentes autores dicen que las organizaciones se desempeñan en un “contexto caótico”. Quizás se pregunten a qué se refieren con eso... A un contexto económico caótico contexto y a la acelerada dinámica tecnológica. Esto hace que las carreras, hoy en día, sean menos predecibles que antes. Así, en este sentido, la gestión de la carrera tiende a ser cada vez más responsabilidad de cada persona, y no tanto de la organización a la que pertenece. Y aquí es dónde la marca personal juega un papel fundamental.

La individualización de la gestión de la carrera fuerza a que el éxito profesional sea medido bajo criterios cada vez más subjetivos. Entre otros podemos encontrar:

- 1) La satisfacción laboral,
- 2) La satisfacción profesional,
- 3) El equilibrio entre el trabajo y la vida personal,
- 4) El sentido de logro personal,
- 5) Y el tener un trabajo que sea consistente con los valores personales.

Además, el sentimiento de éxito profesional se ve influenciado por comparaciones sociales. Esto quiere decir que solemos pensar nuestro éxito en comparación con qué tan bien creemos que les va a los miembros de nuestra familia, amigos o compañeros de la escuela o de la universidad, entre otros.

Otro aspecto para tener presente a la hora de pensar en la carrera profesional, y cuán exitosos podemos llegar a ser, es el papel que juegan y cómo afectan los distintos tipos de capital que poseemos o no. Esto incluye:

- 1) El capital social, que son los contactos personales a los que puede recurrir una persona.
- 2) El capital humano, que son las habilidades, experiencias y calificaciones demostrables.
- 3) El capital económico, que incluye el dinero y otros recursos materiales que permiten el acceso a recursos relacionados con la carrera.
- 4) Y el capital cultural, que son las habilidades, actitudes o conocimientos generales para operar de manera efectiva en un contexto social particular.

Por eso es que, desde la perspectiva organizacional, existen los llamados planes de carrera. Se trata de una técnica que, entre otras cosas, busca retener a las personas que trabajan para una organización. Básicamente, consiste en crear un esquema de formación a futuro para que los colaboradores tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa. Así, esta herramienta le permite al empleado establecer sus metas a largo y mediano plazo y, consecuentemente, le asigna los recursos necesarios para poder alcanzarlas.

Desde esta óptica, el plan de carrera no es sólo beneficioso para los integrantes de una organización, sino que las mejoras derivadas de ese tipo de programas, que incluyen la capacitación, impactan fuertemente en la productividad institucional.

### **Estado de fluidez profesional**

Anteriormente nos hemos referido a las diferentes etapas que existen en la carrera profesional en esta nueva era. Por eso, a continuación, les propongo que recuperemos los conceptos de realización profesional y de adecuación del talento para reflexionar sobre el estado de fluidez profesional.

A la hora de identificar la adecuación del talento a un proyecto identificamos diferentes variables que determinan si una alternativa profesional se convierte en una buena decisión de carrera profesional. Lo que sucede es que, en el movimiento entre proyectos y etapas, es normal fluctuar entre diferentes sentimientos, principalmente entre ansiedad y aburrimiento.

Pero todos tenemos determinadas habilidades, conocimientos y competencias que nos permiten afrontar los retos que cada proyecto nos propone, de forma dinámica y satisfactoria. Por eso, podemos decir que, en términos generales, existen tres situaciones resultantes de la conjunción entre retos y competencias:

- 1) Por un lado, está la ansiedad, que es un sentimiento que se genera cuando nos encontramos en una situación en la que los retos están por encima de nuestras capacidades.
- 2) Luego, el aburrimiento que, en contraposición con la ansiedad, llega cuando nuestras habilidades, conocimientos o competencias son superiores a los retos que se nos presentan.
- 3) Y la tercera situación que podemos experimentar es el balance o punto de equilibrio entre retos y habilidades. Este es el estado ideal y se conoce como estado de fluidez profesional.

Cuando se inicia una nueva etapa o proyecto, en general no se cuenta con determinados conocimientos necesarios para desempeñar las nuevas actividades y los retos que esto implica parecen muy complejos. Sin embargo, con el correr del tiempo, la experiencia potencia las competencias hasta llegar al punto en el que los retos dejan de existir y el trabajo llega a resultar rutinario y monótono. Por eso es que, en este punto, se buscan nuevos retos que otra vez traerán ansiedad, pero de manera transitoria, y que pronto serán resueltos al adquirir nuevos conocimientos y experiencias. De esta manera, el denominado estado de fluidez profesional será ese proceso en el que se producen esos recurrentes ascensos y descensos emocionales en un sentido ascendente.

Por el contrario, es posible que alguien se encuentre fuera de su estado de fluidez profesional. Por ejemplo, si una persona tiene un perfil eminentemente comercial, que le gusta vender y relacionarse con los clientes, y que no le gusta estar tras un escritorio analizando números ni tiene habilidades para eso, sentirá ansiedad mientras desarrolla esa función. Y, aunque trate de adquirir capacidades analíticas, nunca se sentirá cómoda en su trabajo, es decir que estará fuera de su fluidez profesional.

Y esto está relacionado con los siete atributos de adecuación del talento que hemos visto anteriormente. Lo que sucede es que, cuando a un profesional se le presenta una oportunidad de cambio y conoce bien cuáles son sus habilidades más relevantes, puede

---

compararlas con las del proyecto y observar si esa decisión lo conduce al éxito o si lo frustrará.

Entonces, para lograr la satisfacción profesional, es conveniente mantenerse siempre dentro de la denominada fluidez profesional. Es decir, buscar nuevos retos para superar el aburrimiento y nuevas habilidades para superar los momentos asociados a los nuevos retos. Siempre fluyendo.

Luego, otro aspecto que especialmente me interesa mencionar sobre la adecuación de un perfil profesional a un determinado proyecto, y los retos que se han de enfrentar, corresponde a la afinidad cultural. Como hemos visto hasta el momento, cada persona debe identificar la adecuación que existe entre su perfil y el proyecto al que se enfrenta, para poder decidir en base a información.

Entonces, a la hora de identificar las características del proyecto, no debe dejarse de lado el entorno cultural en el que ese reto está inmerso. Es muy importante saber identificar en qué entorno se desarrolla mejor cada persona y, para eso, hay que tener presente que la capacidad de adaptación a un entorno no es igual para todas las personas. Pero, en general, todos tendemos a subestimar la dificultad que supone el choque cultural y sobreestimar nuestra capacidad para adaptarnos a un nuevo entorno laboral.

En las empresas, la cultura es el conjunto de creencias que comparten sus miembros, y aquellas prácticas que llevan a cabo para organizarse en pos de alcanzar sus metas. Y claro que la cultura no será igual en organizaciones flexibles o estructuradas, porque algunas trabajan de forma multitasking, otras se organizan a través de una gran especialización y algunas tienen responsabilidades bien definidas. Además, existen empresas locales, nacionales o multinacionales, pequeñas, medianas o grandes, o incluso compañías que cotizan en la bolsa y otras que son familiares, cada una con su propia cultura.

Por lo tanto, me interesa resaltar dos culturas que a menudo suelen provocar choques con quien se inserta en ese entorno, si no tuvo la capacidad de identificarlas previamente. Estas pueden denominarse cultura competitiva y cultura colaborativa. Veamos cada una:

- 1) La cultura competitiva también es llamada gestión por conflicto, y es un estilo en el que se fomentan acciones ofensivas y defensivas dentro de la

organización, ya que no existen definiciones sobre las funciones y responsabilidades de cada actor.

- 2) En cambio, la cultura colaborativa fomenta las relaciones entre personas y el accionar en torno a un objetivo específico, conocido por todos los actores en el marco de responsabilidades y objetivos determinados y comunicados.

Ahora bien, suele ocurrir que una persona no identifica la inadecuación entre su perfil y la cultura del entorno. Y esto provoca que crea que no encaja o que hay algo que hace mal, cuando en realidad el origen del problema es muy distinto y esa distinción no suele ser obvia. Por eso, en el desarrollo de la carrera profesional debemos buscar insertarnos en aquellos proyectos y entornos que nos permitan fluir y encontrar la cultura más afín a nuestras competencias profesionales y características personales.

### **Mapa de carrera**

Vamos a continuar pensando en una situación por la que pasamos muchas veces en nuestras vidas: el momento de cambio laboral. Antes de tomar cualquier decisión de cambio, es importante que hagamos una franca y profunda evaluación de todos los aspectos entra en el juego. Sin embargo, a veces evitamos estos momentos porque toman tiempo o porque pueden resultar incómodos, pero les aseguro que es el único modo de evitar malos entendidos.

Entonces, es importante que trabajemos el concepto y la herramienta de mapa de carrera. Para eso, veamos la siguiente situación: muchas veces puede pasar que aparece frente a nosotros una oferta profesional que no buscábamos ni esperábamos. ¿Qué creen que pasa en ese tipo de situaciones?

- 1) Por un lado, podemos sentir que tenemos que tomar la oportunidad si o si porque no nos volverá a suceder.
- 2) Por el otro, podemos vernos obligados a actuar impulsivamente, sin analizar la propuesta en profundidad y sin sincerarnos con la respuesta a si la misma es adecuada o no para nosotros.
- 3) Y, luego de eso, sucede que nos sentimos halagados, protagonistas y que hemos sido pensados para ese puesto, por lo que nuestra capacidad de decisión se va debilitando.

Lo que ocurre es que no todas las oportunidades que nos aparecen son las mejores decisiones para nuestra carrera. De hecho, en algunas ocasiones, si nos damos cuenta de que no era lo que buscábamos podemos vernos en dificultades para salir.

Por eso, es importante que sepamos que, a menudo, en los procesos de reclutamiento y selección nadie quiere hablar de cosas incómodas, por lo que se acepta la información tal como llega sin animarse a hacer preguntas. Y así, es probable que ambas partes sepan sobre las características de la otra, pero que no hayan profundizado en cómo se combinan y en cómo podría fluir o no esa relación.

Así, quien quiere contratar, está convencido de que aportará todos los medios necesarios al proyecto. Además, el profesional siente que puede adaptarse a cualquier entorno, superando cualquier contratiempo y aprender desafiando a su propia curva de aprendizaje. Pero, si se es demasiado idealista, esa brecha entre lo idealizado y lo real abre paso al desencanto y puede acabar con una relación rota.

Por lo tanto, es importante visualizar nuestra carrera. Y, ¿qué mejor para visualizarla que graficarla? Veamos cómo hacerlo. Si dibujamos nuestra trayectoria profesional esquemáticamente, podemos obtener un mapa de carrera. Allí, vamos a poder identificar cuáles fueron los hitos más importantes de nuestra trayectoria y nos vamos a encontrar frente a una herramienta que nos permitirá evaluar alternativas a partir de las capacidades que tenemos. Por lo tanto, un mapa conceptual nos dejará ver qué consecuencias han tenido o podrían tener las decisiones profesionales en la carrera a largo plazo. Y, como se imaginarán, el objetivo principal es claramente tomar mejores decisiones a corto plazo.

Entonces, para resumir esto, podemos decir que el mapa de carrera persigue tres objetivos fundamentales. El primero es que permite identificar el alcance y el calce de los dos criterios más importantes en torno al desarrollo de la carrera profesional: la función y el sector. De esta manera quedarán expuestos, de forma gráfica, los hitos más destacados.

En segundo término, nos permite contar con información para conocer qué tan conducentes a nuestros objetivos pueden ser los siguientes casilleros del tablero. Así, al evaluar las alternativas de forma gráfica podremos observar las consecuencias de cada posición a la que nos enfrentamos y, de esa manera, entender si

nos conduce a una posición de corte generalista o especialista, o si nos lleva a una directriz de actividad más relevante o a una vía secundaria.

Y, en tercer lugar, el mapa nos dará una visión más amplia mediante la identificación de actividades y sectores que pueden ser aliados a nuestro desarrollo, pero que anteriormente no estaban dentro de nuestro radar. Además, nos ayudará a encontrar proyectos, sectores o puestos que, aunque tengan nombres diferentes, es probable que requieran similares competencias.

Más adelante en este curso aprenderemos a contar nuestra historia de una forma atractiva y estratégica. Pero, hasta que lleguemos a eso, seguramente nos pase que, al narrar nuestra carrera, empecemos por contar cosas que no son del todo atinadas, o que incluso mezclemos hitos y confundamos al interlocutor. Por eso, en este punto vamos a aprender a graficar la carrera y sus movimientos en una tabla de doble entrada, para contar con el mapa completo de un vistazo, tener presentes los principales hitos y evaluar el impacto de los retos futuros.

Pero, seguramente se estén preguntando cómo se puede saber qué proyecto es el mejor para nuestra carrera y cómo podemos saber si afrontar un determinado reto nos acerca o aleja del éxito. Para averiguarlo deberíamos responder algunas las siguientes preguntas, para las cuales ya contamos herramientas que nos pueden guiar. Entonces, tenemos que pensar si:

- 1) ¿El puesto me ofrece el salario emocional adecuado para incentivarme al cambio?
- 2) ¿Mis competencias encajan con las habilidades que están buscando? Para esto podemos usar la herramienta de los siete atributos.
- 3) ¿Existe un nivel adecuado de afinidad cultural?
- 4) ¿El cometido del nuevo proyecto está alineado con mis intereses?
- 5) ¿El proyecto se encuentra en un sector con perspectivas de crecimiento o con posibilidades y recursos para la adaptación interna y externa al cambio?

Parecen muchas incógnitas por descifrar. Pero supongamos que hicimos un trabajo de análisis exhaustivo, dimos con todas las respuestas necesarias y mejor aún...

---

¡encontramos que todas esas variables están perfectamente alineadas con nuestros objetivos! ¿Creen que eso será suficiente para decidir y elegir el mejor movimiento? Lamentablemente no. Aún hay una variable más para analizar, y es que debemos asegurarnos que ese movimiento nos lleve a una posición que sea una buena plataforma profesional a futuro. Para esto es ideal construir el mapa de carrera ordenando los hitos más importantes, permitiendo entender los mejores calces entre sectores y funciones y, por último, promoviendo un profundo análisis de la dirección que cada desafío proyecta.

Ahora que comprendimos los beneficios y la utilidad del mapa de carrera, vamos a conocer sus tres fases y el paso a paso para confeccionarlo:

- 1) La primera fase es de datos
- 2) La segunda de análisis
- 3) Y la tercera de reflexión.

Luego, la estructura del gráfico es sencilla y consta de dos ejes:

- 1) El eje horizontal nos muestra las áreas funcionales en las que nos hemos desempeñado. Entre las más comunes podemos encontrar finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, ventas, diseño, comunicación, producción, entre otras.
- 2) Y, el eje vertical, por su parte, indica los sectores relacionados a esas experiencias laborales.

Entonces en la fase 1, cada experiencia se introduce por orden cronológico. Vamos con la primera experiencia profesional:

- 1) En primer lugar, se completa el área funcional del primer puesto. Para hacerlo, en el eje horizontal, en la primera casilla, se escribe el área funcional del primer trabajo.
- 2) Luego, se completa el sector del primer puesto. Así, en el eje vertical, en la casilla inferior, se identifica el sector de la empresa en la que se inició la trayectoria laboral.
- 3) Finalmente, en la casilla de intersección de ambos ejes, se anota el tiempo que duró esa experiencia.

Luego se introducen las siguientes experiencias, una detrás de la otra, según si corresponden a las mismas funciones y/o sectores o no.

Veamos algunas situaciones que se pueden dar a la hora de completar el gráfico con las sucesivas experiencias:

- 1) Se ha desempeñado la misma función en otra empresa que pertenece al mismo sector que la anterior. Al no haber cambio en la función, ni en el sector, no es necesario indicar nada en los ejes. Pero sí se debe sumar el tiempo al número que se acumula en la casilla de intersección de ejes.
- 2) Se ha asumido una nueva función, pero se ha continuado en el mismo sector de actividad. En este caso, corresponde añadir la nueva función en la siguiente casilla del eje horizontal, mientras que, al tratarse del mismo sector, no es necesario agregar un nuevo campo en el eje vertical. Pero sí debemos ubicar en la intersección de ambos el tiempo que se ha acumulado en esa posición.
- 3) Se asume la misma función en un nuevo sector de actividad distinto a los anteriores. Entonces, ahora corresponde escribir el nuevo sector en el eje vertical y se anota en el campo de intersección el tiempo acumulado en esa combinación de sector y función.
- 4) Y si hubo un cambio de función y cambio de sector, en ese caso la trayectoria se amplía en ambos ejes. Por lo tanto, en la siguiente casilla del eje horizontal se agrega la nueva función y se añade el nuevo sector en la siguiente casilla del eje vertical. Finalmente, se anota en el campo de intersección el tiempo acumulado en esta nueva combinación de sector y función.

Continuemos con la fase 2. Veamos de qué se trata el análisis del mapa de carrera. Luego de ingresar todos los datos de las diferentes experiencias laborales en el gráfico del mapa de carrera, se realiza un profundo análisis para interpretar el resultado. De esa manera podremos comprender de una forma más acabada la trayectoria y contar con más elementos de juicio para valorar las alternativas.

El primer paso del análisis consiste en visualizar la trayectoria que ha asumido la carrera profesional. Para esto, hay que dibujar una línea que una todas las casillas de intersección de funciones y sectores desde el origen de los ejes y se observa el resultado. La trayectoria puede ser vertical, horizontal o diagonal.

Como segundo paso debemos identificar las fortalezas de la trayectoria. Y, para analizar las principales características de los sectores, podemos responder las siguientes preguntas:

- ¿He pasado por diferentes sectores?
- ¿Los sectores son complementarios o diversos?
- ¿Las organizaciones eran públicas o privadas?
- ¿La empresa era familiar, nacional o multinacional?

Además, podemos crear una lista de palabras clave en relación a las principales características de cada actividad o sector y, de esa manera, reconocer sinergias entre experiencias.

Entonces, como podrán ver, el análisis es clave para asumir nuestras debilidades y para fortalecernos con nuestras competencias destacadas. Así, podremos consolidar la instancia de argumentación de nuestra historia en un proceso de selección e identificar las habilidades requeridas para enfrentar el nuevo reto.

Seguidamente, para analizar las principales características de las funciones podemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Mis funciones estaban orientadas a la tarea o a objetivos?
- ¿Las tareas eran comerciales o técnicas?
- ¿Ponía en juego competencias de negociación o comunicación?
- ¿Se analizaba, planificaba, ejecutaba o evaluaba?

Y, con las siguientes preguntas guía, podremos analizar la sostenibilidad, rentabilidad y dinámica del mercado, del sector y del puesto que corresponde a cada decisión profesional:

- ¿Hay movimiento de actores? ¿Es fácil la entrada?
-

- ¿Hay disponibilidad de recursos humanos y materiales?
- ¿Es un sector de punta o tiende a la obsolescencia?

Una vez hecho esto, llegamos a la fase final que implica la reflexión sobre el resultado del mapa de carrera. Así, habiendo graficado la trayectoria de nuestra carrera laboral, y analizado las diferentes aristas que nos presenta, sin dudas que será más simple tomar una decisión tan difícil como lo es enfrentar un nuevo reto profesional, porque toda instancia que implique movernos hacia nuevos rumbos debe ser profundamente reflexionada.

### **Ejemplos de mapas de carrera**

Ahora que vimos la cuestión metodológica del mapa de carrera, es momento de revisar diferentes trayectorias con algunos ejemplos para que sea más claro el abordaje. Empecemos con el primer ejemplo que es la trayectoria de una especialista funcional.

En el último año de sus estudios de la licenciatura en marketing, Luciana consiguió un puesto en la oficina de marketing de una productora textil local como pasante. Al cabo de dos años, y habiendo finalizado sus estudios, cambió a una empresa textil regional, con mayor volumen de ventas, como analista senior de marketing y comunicación. Luego, un año más tarde, aceptó un puesto como responsable de marketing en una empresa del sector retail. Y, tras cinco años en ese puesto, ha aceptado un nuevo desafío como directora de marketing en una empresa del sector software, acumulando hasta este momento 3 años en el mismo puesto. Para comprenderlo mejor, los invito a observar el gráfico que se encuentra disponible en el material complementario.

Entonces, el primer paso implica completar la primera experiencia indicando “textil” en la primera casilla del eje vertical para el sector, “marketing” en la primera casilla del eje horizontal para la función y “2 años” en la casilla de intersección.

Luego, el siguiente paso es el de introducir la segunda experiencia. En este caso, ha asumido dos funciones, continuando desempeñando tareas de marketing, pero, además, funciones del área de comunicación. Por lo tanto, se debe desdoblarse el eje horizontal y agregar la casilla “comunicación”. Así, el sector sigue siendo el mismo, pero se debe aclarar la nueva experiencia acumulada. Entonces, para la casilla de intersección textil / marketing, se puede sumar y colocar el total, es decir “3 años”, o simplemente agregar “1 año” en una segunda línea dentro de la misma casilla, para identificar que se trata de dos

experiencias diferentes. Además, se debe anotar “1 año” en la casilla de intersección textil / comunicación.

El paso 3 será añadir un nuevo sector indicando “retail” en la segunda casilla del eje vertical, mantener la función anterior, y escribir “5 años” para la experiencia acumulada en ese puesto en la nueva casilla de intersección. Y, finalmente, en el paso 4, para la última experiencia, se deberá añadir un nuevo sector indicando “software” en la segunda casilla del eje horizontal, mantener la función anterior, y escribir “3 años” para la experiencia acumulada en ese puesto en la nueva casilla de intersección.

Una vez hecho esto, se deberá realizar el análisis. Al trazar la línea que une sus experiencias laborales, se podrá conocer la denominada trayectoria profesional. En este caso, vemos la flecha vertical y concluimos que Luciana se ha convertido en una especialista funcional, acumulando 11 años en el área de marketing en empresas de diversos sectores.

Además, se puede observar que, con el correr de los años y los empleos, Luciana se ha ido especializando en el ámbito del marketing. En estos perfiles tan especializados no es tan determinante el sector en el que se aplica y, en algunos casos, las experiencias en diferentes sectores son complementarias y enriquecedoras al conocimiento específico de la especialidad funcional.

Además, para este ejemplo, es interesante destacar que Luciana se ha desempeñado siempre en empresas de producción y comercialización, razón por la cual, si elige continuar su carrera en una compañía que ofrece exclusivamente servicios, deberá adecuar sus habilidades. Y, por otro lado, su experiencia en funciones de comunicación resulta insuficiente para aspirar a desarrollar un puesto basado en esa área funcional, aunque puede ser considerado como un excelente complemento a su perfil de marketing.

Veamos otro ejemplo. En este caso, se trata de la trayectoria de un especialista sectorial. Nuevamente, los invito a tener a mano el gráfico del material complementario correspondiente. Cuando Ignacio se recibió de administrador de empresas, consiguió su primer trabajo en una financiera como analista comercial. Luego de seis meses en la compañía, hizo una rotación al área de riesgos, en la que estuvo por tres años. Posteriormente, otro movimiento interno lo ascendió al cargo de director de un sector eminentemente comercial. Y tras 5 años, y gracias a su buen desempeño, Ignacio fue convocado a un puesto de mayor visibilidad para desempeñar funciones de planificación estratégica por otros 5 años más. Pero cuando una crisis golpeó al sector, a Ignacio lo

convocaron para liderar un exclusivo equipo de analistas de riesgos para un sector clave de las operaciones en el que trabajó por 4 años.

Entonces, lo que se desprende de esto es que, después de más de 17 años de empleo, Ignacio conoce el sector como nadie en la empresa. Así, su trayectoria en el mapa de carrera muestra un movimiento completamente horizontal, convirtiéndolo en un especialista sectorial.

De esta manera, cuando realizamos el análisis, se puede ver que Ignacio se ha desempeñado en un sector muy competitivo. Y, gracias a sus movimientos horizontales en la empresa, su perfil se ha consolidado como generalista. Así, tras analizar el mapa y los nuevos retos, Ignacio debería decidirse por dos alternativas viables:

- Por un lado, puede elegir permanecer en el sector que conoce y aspirar a asumir puestos de jerarquía superior, apostando a la capacidad de gestión que su perfil generalista le otorga.
- Y, por el otro, podría elegir saltar a un nuevo sector, explotando su perfil especialista, gracias a la experiencia y conocimiento de finanzas y riesgos. En este caso, es clave la elección del nuevo sector. Preferentemente se buscarán sectores complementarios o que hagan sinergia con el sector finanzas.

Para finalizar, veamos algunos ejemplos más acerca de cómo realizar un mapa de carrera. En este caso, analizaremos la trayectoria de un generalista o emprendedor. Matías contaba con un título de Licenciado en Administración de Empresas, y encontró trabajo en una empresa del sector del transporte aéreo de personas, en un puesto comercial. Al cabo de tres años, por sus contactos comerciales en esa empresa, fue convocado por un ejecutivo de una compañía del sector turismo para hacerse cargo de un puesto en el área de logística. Y, como Matías era un entusiasta de los retos, lo aceptó sin dudar. De esta manera, se especializó en la logística, de la mano de la implementación de sistemas informáticos y, gracias a esos cuatro años de experiencia, se aventuró a un nuevo reto administrando las finanzas de una empresa que desarrollaba su negocio en plataformas e-commerce, puesto que desempeñó por tres años.

Con la experiencia adquirida hasta ese momento, Matías se sintió atraído por el sector del software, y se lanzó a ser el director de marketing de una compañía que ofrecía software como servicio, en la que estuvo por cuatro años más. Finalmente, dejó la relación de dependencia para aportar, como consultor independiente, su conocimiento adquirido en diferentes sectores y diferentes áreas funcionales. Así, desde hace 5 años trabaja la

estrategia de negocios como consultor, mentor o directivo interino e incluso a veces como inversor. Para comprenderlo mejor, pueden visualizar el gráfico que se encuentra en el material complementario.

Pasemos al análisis. Al reflexionar sobre la trayectoria de Matías, podemos concluir que es un generalista o, también llamado, un emprendedor. Al dibujar su carrera profesional en el mapa, el resultado es una diagonal ascendente que atraviesa 19 años, cinco sectores y cinco funciones. Por lo tanto, se puede decir que se ha convertido en un profesional multidisciplinar y multisectorial, lo que quiere decir que, según el proyecto que asume, su rol muta.

Por último, veamos un ejemplo más. En este caso, se trata de la trayectoria de una carrera reorientada. Nadia estudió para ser contadora pública. Su primer trabajo fue en una empresa de consultoría impositiva, como analista contable. Al cabo de dos años, cambió a una empresa automotriz en la que se desempeñó, durante 3 años, en un puesto similar al anterior. Durante esos cinco años, en los que realizó funciones contables, Nadia era ayudante de cátedra en la facultad, que, si bien era un cargo sin renta, cada vez la apasionaba más y se interesaba más en el ámbito académico y en la función docente. Por ese motivo, decidió cursar un tramo pedagógico complementario para abrirse camino en la carrera docente.

Nadia decidió reorientar su actividad principal de manera progresiva. Luego de la empresa automotriz, aceptó un trabajo de medio tiempo en el área de capacitación de una empresa de consultoría en gestión de recursos humanos, en la que combinaba formación e impuestos. Además, tomó más horas de docencia en la Universidad. Luego de un año de esa combinación, se decidió por dejar el trabajo de medio tiempo y dedicarse desde hace 2 años a tiempo completo a la docencia, tomando horas en diferentes instituciones educativas.

Por lo tanto, en este caso, como pueden ver en el gráfico del material complementario, se trazan dos líneas, y, como pueden ver, ambas son verticales: una ha sido creada de manera tradicional o formal desde el inicio de la carrera, y la otra se ha dado de forma secundaria, en un principio informal.

Al realizar el análisis, se obtienen los siguientes datos: durante años, Nadia ejerció dos funciones en paralelo. Por un lado, la actividad de tiempo completo asociada a su puesto formal, que es la contabilidad, mientras que realizaba otra de poca carga horaria de manera informal, que es la docencia. Las competencias adquiridas en la actividad secundaria son tan válidas como las de la actividad primaria, ya que lo realmente

---

importante son los años reales de experiencia. Por lo tanto, cuando Nadia decide realizar un cambio de profesión se encuentra totalmente preparada para hacerlo.

Entonces, habiendo analizado el mapa del talento completo, debemos reflexionar sobre tres elementos clave para tomar la mejor decisión:

- Por un lado, el siguiente reto, ¿aporta valor o atenta contra el desarrollo?
- Además, ¿potencia las competencias en línea con los objetivos profesionales?
- Y, finalmente, ¿ganamos o perdemos diferenciación?

Volvamos por un segundo con el caso de Luciana, la profesional del marketing quien en nuestros ejemplos es la especialista funcional. El objetivo de carrera que se ha planteado es llegar a los puestos más altos dentro de su área funcional. En ese contexto, todo reto que suponga un crecimiento en el campo del marketing será, para ella, una buena decisión, siempre que adquiera mayor responsabilidad, visibilidad y control de presupuesto. Por lo tanto, las empresas que le resultarán más interesantes son las que tienen una fuerte competencia, o gran necesidad de captar o sostener clientes, ya que invertirán más en marketing que otras de perfil más bajo, o que tengan menos competidores.

Hemos realizado un largo recorrido para entender qué es la carrera profesional y, además, contar con herramientas de análisis. Entonces, les propongo que, como ejercicio práctico, utilicen el mapa de carrera en base a su propia trayectoria profesional o la de alguna persona cercana.