

ANCLAS DE CARRERA PROFESIONAL

TESTS ADAPTADOS A LA HOJA DE CÁLCULO EXCEL



Por: César Alfonso Valderrama del Solar
2003

INTRODUCCIÓN

Los Tests adaptados a la hoja de cálculo Excel sobre "El ancla de carrera profesional" los he elaborado en base a dos (2) de los "Cuestionarios para identificar tu ancla de carrera":

Primer Modelo: Original de Edgar Schein quien identificó ocho "anclas de carrera" (career anchors) y demostró, en su libro "Career Anchors: Discovering Your Real Values", que las personas tienden a quedarse "atadas" a alguna de esas anclas que son de su preferencia. La identificación de estas anclas de carrera permite que las personas puedan evaluar sus preferencias y aversiones por determinadas labores o espacios de su trabajo y de esa forma, tomar mejores decisiones, y acertadas, acerca de continuar en su trabajo actual o buscar un empleo nuevo. El concepto de "Amarres de Carrera" de Edgar Schein puede ayudar a adquirir el conocimiento de uno mismo en las relaciones y crecimiento profesional.

Edgar H. Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Schein es un investigador curioso, habiendo trabajado conjuntamente con Douglas McGregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Schein nació en Zurich, Suiza, en 1928. Emigró a los Estados Unidos en el año 1939, fue educado en la Universidad de Chicago. En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 obtuvo su Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard. Se unió al MIT Sloan School of Management en 1956 y fue nombrado profesor de psicología organizacional y gestión en 1964. Desde 1968 a 1971, el Dr. Schein fue profesor de pregrado para la planificación del MIT, y en 1972 se convirtió en el presidente del Grupo de Estudios de Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982. En la actualidad, es profesor Sloan Fellows de Gestión emérito y miembro de las Salas de la Sociedad de Massachusetts Audubon y la Boston Lyric Opera. También es miembro de la junta asesora del Instituto de Operaciones Nucleares y la Calidad Ambiental de la Junta de Revisión de ConEdison en Nueva York.

Basándome en Edgar Schein: "Cuestionario de Anclas de Carrera" (que anexo) he diseñado una hoja de cálculo en Excel, incluido al final del mencionado anexo: "Cuestionario de Anclas de Carrera", tomado de "Extracto de Schein, E. H., Career Anchors: Discovering Your Real Values; University Associates, San Diego, California" (Fuente: Traducción y adaptación por Joan Noguera. Material reservado para usos docentes).

Segundo Modelo: Adaptación de José Medina incluido en su libro "Dirige tu carrera. No dejes que otros decidan por ti"; una interesante herramienta para identificar el "ancla" de tu carrera profesional. José Medina es Doctor en Psicología, Licenciado en Químicas (UCM) y Licenciado en ICADE. Es experto en "Organization Development" por National Training Laboratories Institute de Washington D.C. José Medina, incluye un "Cuestionario para identificar tu ancla de carrera" y, adicionalmente, ofrece la posibilidad de descargar una hoja de cálculo para la evaluación de tus anclas, según el procedimiento descrito; sin embargo esta hoja Excel es elemental, adoleciendo de fórmulas y resultados automáticos; así como tiene un diseño o formato muy simple. Por ello, a partir de José Medina: "Cuestionario para identificar tu ancla de carrera" (Fuente: José Medina - "Dirige tu carrera. No dejes que otros decidan por ti"), he reelaborado y rediseñado esta hoja de cálculo en Excel.

Respecto al modelo de Schein, éste postula que cada persona a partir de sus características personales selecciona su oficio (en este caso, su carrera profesional) en torno a un "ancla" que es la que define y determina los objetivos de una persona. Imaginemos una cuerda "atada a un ancla" que nos hace dar vueltas sobre la misma, esa es la línea de nuestra carrera profesional. Schein llegó a definir 8 anclas en base a las cuales las personas se movilizan, motivados por cada uno de los siguientes objetivos:

Competencia Técnica / funcional

Esta ancla define a las personas que se centran en especializarse en un área muy técnica como ingenieros, físicos, matemáticos, programadores, etc. Su objetivo es ser muy técnicos en su campo y ser indispensables para la organización o aportar un valor añadido en forma de conocimientos. Les motivará la formación en la empresa y sentirse indispensables.

Competencia Directiva

Esta ancla define a quienes buscan dirigir y coordinar a otros, organizar. Quienes se identifican con la misma necesitan escalar hacia la cúspide y ejercer responsabilidades, tener peso e influencia dentro de la organización. Es el ancla de quienes se dedican a la dirección de equipos o de empresas. Si no se les dan responsabilidades, es posible que se vayan.

Autonomía e independencia

La necesidad de tener libertad de movimiento a la hora de desarrollar su carrera profesional y tener su propio estilo. Escritores, consultores, propietarios de pequeños negocios, pueden destacar en este objetivo.

Seguridad / Estabilidad

Quienes tienen esta ancla de carrera buscan ante todo seguridad y estabilidad. Un empleo sin riesgos y trabajo casi seguro, por ejemplo, un funcionario público.

Servicio o dedicación

Personas con un compromiso muy profundo que expresan a través de su labor profesional, por ejemplo, médicos, bomberos o guardabosques.

Puro Reto

Son personas que requieren de retos imposibles, de desafíos insalvables u oponentes poderosos contra los que competir. Si la empresa no les ofrece retos o desafíos interesantes, se irán en busca de ello a otras empresas.

Estilo de Vida Integrado

Hay personas que antepone su vida familiar a la laboral, y por tanto, buscan que su trabajo se adapte a sus necesidades familiares (horarios, ubicación geográfica, etc.). Si encuentran un empleo que cumpla con sus necesidades estarán más motivados, fundamentalmente si las mismas son difíciles de conseguir. No quiere ni que los asuntos familiares, ni los profesionales, lleguen a dominar su vida.

Emprendedora (Entrepreneurship)

Quienes tienen esta ancla de carrera, por el contrario, necesitan innovar y crear cosas nuevas, tienen mucha creatividad e imaginación y necesitan explotarla. Artistas, diseñadores o profesionales del marketing son carreras que pueden interesar a quienes tienen esta ancla.

Otra

Que no esté incluida en las 8 mencionadas, con la cual las categorías anteriormente descritas no resultan significativas, y es necesario contemplar otras anclas de carrera elegidas libremente.

El Psicólogo y Máster en Educación Ricardo Czikk, profesor de Posgrado Psicología (UBA), ha escrito varios artículos sobre las complejas relaciones que existen entre los empleadores y sus trabajadores, con fuertes componentes psicológicos. Ricardo Czikk ha escrito diversos artículos sobre las "anclas de carrera", entre ellas: "Cómo liberarse de la "carrera laboral" según Edgar Schein" (Fuente: <http://manuelgross.bligo.com/content/view/361147/Como-liberarse-de-la-carrera-laboral-segun-Edgar-Schein.html>)

Lo que sigue es una adaptación-extracto de las ideas de Ricardo Czikk:

El concepto de "Amarres de Carrera", desarrollado por el profesor Edgar Schein, es un instrumento importante para tomar decisiones profesionales consistentes con las propias valoraciones:

1) Amarre técnico/funcional

Estos individuos sienten gran entusiasmo por el contenido de una tarea determinada.

El tipo de trabajo que realmente los motiva es el que los desafía en términos de la mejora de habilidades. Una vez que han acordado las metas a alcanzar en la organización, piden el máximo de autonomía, presupuesto y facilidades para lograrlas.

Detestan ser separados de su área de expertise y tienen en baja estima las tareas de gerencia "generalista".

En general, sólo aceptan tareas gerenciales si las perciben como un medio para alcanzar los objetivos (pero no disfrutan de ellas ni las consideran como intrínsecamente valiosas).

Estas personas suelen ser las más afectadas por los errores en las carreras en las organizaciones, diseñadas para la promoción vertical hacia puestos de gerencia cada vez más generales y menos técnicos.

2) Amarre gerencial general

Esta gente ambiciona subir en la escala gerencial, de tal modo que sus decisiones afecten la política de la organización y puedan hacer la diferencia entre un éxito o un fracaso.

Sus competencias específicas se desarrollan en las tres áreas siguientes.

Competencias analíticas: capacidad para identificar, analizar, sintetizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.

Competencias Interpersonales e Intergrupales: capacidad para influir, supervisar, liderar, manejar y controlar personas de distintos niveles para el logro de los objetivos organizacionales.

Competencias Emocionales: capacidad de ser estimulado por asuntos y crisis emocionales e interpersonales; sostener altos niveles de responsabilidad sin quedar paralizado; y la habilidad de ejercer poder y tomar decisiones difíciles sin culpa o vergüenza.

Las personas con este Amarre de Carrera consideran a la especialización como una trampa. Así, pretenden desarrollar estas tres áreas, aunque sin especializarse exclusivamente en ninguna de ellas.

El Amarre de Carrera gerencial general es percibido rápidamente por quien lo posee. Una organización que demore en detectar este Amarre en sus empleados, seguramente terminará por perder a sus miembros gerencialmente orientados.

3) Amarre de autonomía

Esta gente detesta ser atada a los procedimientos, reglas, horarios, códigos de vestimenta y otras normas comunes en la vida organizacional. Sienten que deben controlar siempre todos los detalles de su vida.

Si bien todos compartimos, en cierta forma esta sensación, en la gente con el Amarre de autonomía constituye una preocupación fundamental.

Así, estas personas valoran el tipo de trabajo "por proyecto", donde tras definirse las metas se otorga máxima flexibilidad para que el individuo decida los medios para alcanzarlas.

La forma de contrato más apreciada por esta gente es el "part-time".

4) Amarre de seguridad y estabilidad

Esta gente necesita organizar su carrera de tal forma de sentir seguridad, estabilidad y previsibilidad de futuros eventos.

Estos individuos están más preocupados por el contexto laboral (seguridad y estabilidad) que por el tipo de trabajo en sí y gustan ser reconocidos por su lealtad a la organización y su desempeño.

Así, suelen buscar trabajo en organizaciones que ofrecen seguridad laboral y bajas tasas de despidos como el gobierno y el servicio civil.

5) Amarre creativo-empresario

La urgencia creativa en estas personas se dirige específicamente a la creación de nuevas organizaciones, productos, o servicios que puedan ser identificados con los esfuerzos del "Emprendedor" (entrepreneur), que puedan sobrevivir por sí mismos y ser económicamente exitosos.

El dinero es la medida de su éxito. Para ellos, lo más importante es ser propietarios, construir riquezas y compañías. Su nombre, inscripto en un producto o servicio, es un ideal de vida.

6) Amarre de servicio a la causa

Estas personas orientan sus decisiones de carrera por un deseo de mejorar el mundo y se mueven por valores como servir a la nación o la humanidad.

Así, estos individuos procuran influir en las organizaciones de las que forman parte para que actúen orientadas por valores ecológicos o sociales.

La promoción más valorada es aquella que les permite alcanzar posiciones desde donde pueden influir más efectivamente para cumplir con sus valores.

Si perciben que sus valores no son reconocidos por las organizaciones, suelen desplazarse hacia profesiones independientes como las tareas de consultoría.

7) Amarre en el puro desafío

Ellos son los "gladiadores" que anhelan desafíos cada vez mayores.

Para algunos, esto significa la búsqueda de trabajos cada vez más complejos. Para otros, el desafío puede tomar forma de altas exigencias personales y competitivas.

Algunos atletas, profesionales, vendedores y gerentes definen así sus prioridades.

La movilización y administración de estas personas es un problema extremadamente complejo en las organizaciones. Estos individuos se desaniman fácilmente y, con frecuencia, abandonan su trabajo para buscar nuevos desafíos.

8) Amarre en el estilo de vida

Este Amarre incluye a todos aquellos centrados en armonizar su vida familiar y laboral.

Esta gente busca una actitud en la organización (más que un programa o programas específicos) que refleje el Amarre y la preocupación por los temas ligados a la vida extra laboral.

Aprecian mucho a las compañías que proveen flexibilidad para viajar, guarderías y licencias por maternidad (o paternidad).

El amarre en el estilo de vida es crítico, principalmente, en asuntos vinculados con la movilidad geográfica de los trabajadores.

Ahora bien, ¿cuál es su Amarre de Carrera principal?

Una buena forma de descubrir el Amarre de Carrera principal es preguntándose la persona a qué no renunciaría:

Técnico Funcional: no renunciaría a la posibilidad de aplicar sus habilidades en un área

Gerencial General: no renunciaría a crecer en la escala para coordinar a otros

Autonomía: no renunciaría a definir su propio trabajo

Seguridad y Estabilidad: no renunciaría a la seguridad y estabilidad laboral

Creativo Empresario: no renunciaría a crear su propia organización

Servicio a la Causa: no renunciaría a conseguir un valor en el mundo (mejorar, cambiar, implantar algo)

Puro Desafío: no renunciaría a resolver cosas irresolubles

Estilo de Vida: no renunciaría a equilibrar vida personal, familiar y laboral

Respecto al Segundo Modelo, Adaptación de José Medina, incluido en su libro "Dirige tu carrera. No dejes que otros decidan por ti", resumiré, a continuación, extrayendo las ideas fundamentales de José Medina, respecto al "ancla de carrera profesional":

El ancla de carrera es una mezcla integrada de capacidades percibidas, intereses, motivos y valores, a los que no se renuncia fácilmente.

Es una especie de "yo profesional" que define y determina nuestros objetivos. El profesor emérito del MIT, Edgar Schein, las denominó "Anclas" porque al apartarte de ellas y "no encontrarte a ti mismo" en un trabajo dado, "tiran de ti" como un ancla.

Son relativamente estables en la persona, pero no son inmutables.

Tipos de ancla: Básicamente hay ocho tipos:

1. Técnica/Funcional
2. Dirección General
3. Autonomía/Independencia
4. Seguridad/Estabilidad
5. Creatividad emprendedora
6. Servicio/Dedicación
7. Puro reto
8. Estilo de vida

Estas anclas sirven para entender mejor el desarrollo de una persona en el entramado de organizaciones por donde transcurre su carrera. Generalmente prevalece una sobre las demás. Casi todos comenzamos en el área técnica/funcional para posteriormente descubrir cómo aparecen otras.

Resulta muy valioso identificar tu propia ancla de carrera para poder alinear tus capacidades, motivos, intereses y valores con la misión que quieres desempeñar en tu vida.

Técnica/Funcional

Propia de personas que les interesa más el contenido que el contexto de su trabajo. Casi todos comenzamos en este tipo de actividad, con tareas concretas y adquiridas, casi mecánicas.

Hay muchas personas con especial talento e interés por un determinado tipo de trabajo. Tienden a convertirse en expertos: finanzas, marketing, técnico, etc. Ejemplos: ingenieros, programadores, etc.

La promoción a puestos más generalistas puede llevarles a dificultades en su carrera. El peligro funcional es la obsolescencia y los cambios organizativos, pues la carrera profesional depende en gran parte de la Dirección General, que valora la multifuncionalidad.

Dirección General

Tienen desde etapas tempranas ambición y deseos de responsabilidad sobre resultados y personas. Pasan por diferentes áreas funcionales, trabajando bien y esforzándose, pero sólo las consideran etapas en su camino hacia la Dirección General. Perciben la especialización funcional como un callejón sin salida.

Muestran capacidades, intereses y motivación para dirigir personas y grupos, alta inteligencia emocional, orientación a resultados y a desarrollar la organización a la que pertenecen. Lo que quieren es mandar. Ejemplos: líderes de multinacionales.

Autonomía/Independencia

Muestran resistencia a una supervisión cercana, a seguir reglas externas y tienden a definir el propio trabajo a su manera, de forma independiente.

Tienden a estar al frente de departamentos o divisiones que les permitan flexibilidad en cuanto a cómo hacer las cosas. Aceptan trabajar como objetivos, pero necesitan libertad en cómo lograrlos. Pueden descartar oportunidades de promoción para mantener su autonomía y pueden desarrollar su propio negocio para lograrla. Ejemplos: escritores, consultores.

Seguridad/Estabilidad

Necesitan sentirse seguros y estables, especialmente en lo financiero. Valoran menos el contenido del puesto y promoción, y más la lealtad, y cierto "remanso" para su propio tiempo y estabilidad. Ante una aparente falta de ambición hay que apreciar la lealtad. Ejemplos: funcionarios.

Creatividad emprendedora

Son personas que descubren a temprana edad la necesidad de crear su propio negocio o empresa. Comienzan sus intentos comparativamente jóvenes. El dinero es bienvenido, pero no como fin en sí mismo, sino como indicador y medida del éxito.

No duran mucho tiempo en organizaciones tradicionales: generalmente el tiempo que les permite preparar y poner en marcha su propia empresa. Tienen tendencia a crear riqueza, y a ello sacrifican autonomía, estabilidad y hasta el propio sueldo. Lo importante para ellos es la propiedad y decidir sobre su propia empresa. Ejemplos: empresarios, emprendedores.

Servicio/Dedicación

Entran al mundo del trabajo con unos valores fundamentales, que tratan de aplicar para mejorar la vida en general, disminuir el mal y hacer mejor el mundo, resolviendo problemas medioambientales o fomentando la armonía y seguridad entre las personas. Ejemplos: medicina, enfermería, voluntarios de ONGs, enseñanza, etc.

Puro reto

Para estas personas el éxito significa superar cualquier obstáculo o problema. A medida que progresan, buscan proyectos más desafiantes que pongan a prueba sus mejores capacidades. Suelen definir su vida en términos competitivos. Ganar es lo importante. Ejemplos: comerciales, directivos, deportistas.

Estilo de vida

Muchas personas altamente motivadas hacia sus carreras muestran al mismo tiempo la necesidad de que esté integrada con su vida personal y familiar. Necesitan mayor flexibilidad en cuanto a viajes o traslados debido a cómo valoran su situación familiar y estilo de vida. Ejemplos: mujeres profesionales, familias monoparentales.

Cuestionario de José Medina para identificar tu ancla de carrera

Utiliza la siguiente escala para definir el grado de veracidad de cada una de las siguientes 40 frases y apunta el número con el que estés de acuerdo en el espacio situado delante de cada frase:

- 1 = Nunca es verdad
- 2 = Muy raramente es verdad
- 3 = Raramente es verdad
- 4 = Frecuentemente es verdad
- 5 = Muy frecuentemente es verdad
- 6 = Siempre es verdad

Nº	Pregunta
1	Me gustaría ser tan bueno en lo que hago que la gente me pida continuamente consejos y sugerencias
2	Me encuentro más satisfecho con mi trabajo cuando puedo integrar y gestionar los esfuerzos de los demás
3	Me gustaría tener una carrera que me permita autonomía y decidir los plazos
4	La seguridad y la estabilidad son más importantes para mí que la libertad y autonomía
5	Siempre estoy buscando ideas que me permitan tener mi propio negocio
6	Considero que alcanzo el éxito en mi carrera sólo si tengo la sensación de haber contribuido al bienestar común
7	Me gustaría una carrera en la que pueda resolver problemas o salir ganando en situaciones muy desafiantes
8	Preferiría dejar mi empresa antes que ocupar un puesto que comprometiera mi atención a mi familia y vida personal
9	Para mí el éxito consiste en desarrollar mis capacidades técnicas o funcionales hasta convertirme en un experto
10	Me gustaría estar a cargo de una organización compleja y tomar decisiones que afecten a muchas personas
11	Estoy más satisfecho cuando tengo plena libertad para definir mis propias actividades, plazos y procedimientos
12	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un proyecto que afectara mi seguridad dentro de la organización
13	Crear mi propio negocio es más importante que alcanzar un puesto directivo de alto nivel en otra organización
14	Me encuentro más satisfecho con mi carrera cuando puedo poner mi talento al servicio de los demás
15	Alcanzo el éxito en mi carrera sólo si me enfrento y supero grandes desafíos y retos
16	Me gustaría una carrera que me permita integrar mis necesidades personales, familiares y profesionales
17	Me atrae más llegar a ser un directivo senior dentro de mi área funcional antes que llegar a ser Director General
18	Alcanzo el éxito en mi carrera sólo si llego a ser director general de alguna empresa
19	Alcanzo el éxito en mi carrera sólo si logro autonomía y libertad plena

Nº	Pregunta
20	Busco trabajo dentro de organizaciones que me proporcionen seguridad y estabilidad
21	Me encuentro más satisfecho con mi carrera cuando he creado algo que es el resultado de mis propias ideas y esfuerzos
22	Es más importante para mí utilizar mis capacidades para crear un mundo donde se viva y trabaje mejor que tener un puesto directivo de alto nivel
23	Me he encontrado más satisfecho en mi carrera cuando he resuelto problemas aparentemente sin solución o he vencido cuando parecía imposible hacerlo
24	Me encuentro satisfecho con mi vida sólo cuando consigo alcanzar un equilibrio entre las exigencias de mi vida personal, familiar y profesional
25	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un proyecto que me obligara a dejar mi área de especialización
26	Me atrae más llegar a ser director general que un directivo senior dentro de mi área de especialización
27	La oportunidad de realizar un trabajo según mis propios criterios, sin normas y limitaciones es más importante para mí que la seguridad
28	Me encuentro más satisfecho con mi trabajo cuando considero que he alcanzado seguridad financiera y profesional
29	Considero que alcanzo el éxito en mi carrera sólo si consigo crear o construir algo que es completamente mi propio producto o idea
30	Me gustaría tener una carrera que suponga una gran contribución a la humanidad y a la sociedad
31	Busco oportunidades de trabajo que pongan a prueba mi capacidad para resolver problemas o para competir
32	Encontrar el equilibrio entre las exigencias de mi vida personal y profesional es más importante que conseguir un puesto directivo de alto nivel
33	Me encuentro más satisfecho con mi trabajo cuando tengo oportunidad de usar mis capacidades y talentos
34	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un puesto que me aleje del camino hacia la dirección general
35	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un puesto que limite mi autonomía y libertad
36	Me gustaría tener una carrera que me permita sentir un cierto nivel de seguridad y estabilidad
37	Me gustaría crear y construir mi propio negocio
38	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un proyecto que imitara mi capacidad de ayudar a los demás

Nº	Pregunta
39	Trabajar con problemas que aparentemente no tienen solución es más importante que alcanzar un puesto directivo de alto nivel
40	He buscado siempre oportunidades profesionales que no interfieran demasiado con mis preocupaciones personales y familiares

Repasa ahora tus respuestas e identifica las frases a las cuales diste la máxima puntuación. Elige sólo las TRES respuestas que para ti tengan un mayor grado de veracidad y añade 4 puntos adicionales a cada una de ellas. Suma todos los puntos según la tabla siguiente:

1. Técnica/Funcional - Preguntas 1-9-17-25-33
2. Dirección General - Preguntas 2-10-18-26-34
3. Autonomía/Independencia - Preguntas 3-11-19-27-35
4. Seguridad/Estabilidad – Preguntas 4-12-20-28-36
5. Creatividad emprendedora – Preguntas 5-13-21-29-37
6. Servicio/Dedicación – Preguntas 6-14-22-30-38
7. Puro reto – Preguntas 7-15-23-31-39
8. Estilo de vida – Preguntas 8-16-24-32-40

No olvides añadir 4 puntos a cada una de las tres respuestas con mayor grado de veracidad para ti. Calcula la media del resultado de cada ancla dividiendo el resultado anterior por 5.

El ancla con mayor puntuación es el dominante. Puede haber un ancla secundaria.

Adaptación Por: César Alfonso Valderrama del Solar

Cuestionario para identificar tu ancla de carrera

Respuesta (1=Nunca, 6=Siempre)	Elige sólo 3 preguntas con máxima veracidad (4 puntos)	Nº pregunta	Pregunta
6		1	Me gustaría ser tan bueno en lo que hago que la gente me pida continuamente consejos y sugerencias
6		2	Me encuentro más satisfecho con mi trabajo cuando puedo integrar y gestionar los esfuerzos de los demás
6		3	Me gustaría tener una carrera que me permita autonomía y decidir los plazos
1		4	La seguridad y la estabilidad son más importantes para mí que la libertad y autonomía
1		5	Siempre estoy buscando ideas que me permitan tener mi propio negocio
6		6	Considero que alcanzo el éxito en mi carrera sólo si tengo la sensación de haber contribuido al bienestar común
6		7	Me gustaría una carrera en la que pueda resolver problemas o salir ganando en situaciones muy desafiantes
6		8	Preferiría dejar mi empresa antes que ocupar un puesto que comprometiera mi atención a mi familia y vida personal
6	4	9	Para mí el éxito consiste en desarrollar mis capacidades técnicas o funcionales hasta convertirme en un experto
1		10	Me gustaría estar a cargo de una organización compleja y tomar decisiones que afecten a muchas personas
6		11	Estoy más satisfecho cuando tengo plena libertad para definir mis propias actividades, plazos y procedimientos
1		12	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un proyecto que afectara mi seguridad dentro de la organización
6		13	Crear mi propio negocio es más importante que alcanzar un puesto directivo de alto nivel en otra organización
6		14	Me encuentro más satisfecho con mi carrera cuando puedo poner mi talento al servicio de los demás
6		15	Alcanzo el éxito en mi carrera sólo si me enfrento y supero grandes desafíos y retos
1		16	Me gustaría una carrera que me permita integrar mis necesidades personales, familiares y profesionales
1		17	Me atrae más llegar a ser un directivo senior dentro de mi área funcional antes que llegar a ser Director General
1		18	Alcanzo el éxito en mi carrera sólo si llego a ser director general de alguna empresa
6		19	Alcanzo el éxito en mi carrera sólo si logro autonomía y libertad plena
1		20	Busco trabajo dentro de organizaciones que me proporcionen seguridad y estabilidad
6		21	Me encuentro más satisfecho con mi carrera cuando he creado algo que es el resultado de mis propias ideas y esfuerzos
6		22	Es más importante para mí utilizar mis capacidades para crear un mundo donde se viva y trabaje mejor que tener un puesto directivo de alto nivel
6		23	Me he encontrado más satisfecho en mi carrera cuando he resuelto problemas aparentemente sin solución o he vencido cuando parecía imposible hacerlo
6		24	Me encuentro satisfecho con mi vida sólo cuando consigo alcanzar un equilibrio entre las exigencias de mi vida personal, familiar y profesional
6		25	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un proyecto que me obligara a dejar mi área de especialización
6		26	Me atrae más llegar a ser director general que un directivo senior dentro de mi área de especialización
6	4	27	La oportunidad de realizar un trabajo según mis propios criterios, sin normas y limitaciones es más importante para mí que la seguridad
1		28	Me encuentro más satisfecho con mi trabajo cuando considero que he alcanzado seguridad financiera y profesional
6		29	Considero que alcanzo el éxito en mi carrera sólo si consigo crear o construir algo que es completamente mi propio producto o idea
6		30	Me gustaría tener una carrera que suponga una gran contribución a la humanidad y a la sociedad
6	4	31	Busco oportunidades de trabajo que pongan a prueba mi capacidad para resolver problemas o para competir
6		32	Encontrar el equilibrio entre las exigencias de mi vida personal y profesional es más importante que conseguir un puesto directivo de alto nivel
6		33	Me encuentro más satisfecho con mi trabajo cuando tengo oportunidad de usar mis capacidades y talentos
1		34	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un puesto que me aleje del camino hacia la dirección general
6		35	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un puesto que limite mi autonomía y libertad
1		36	Me gustaría tener una carrera que me permita sentir un cierto nivel de seguridad y estabilidad
6		37	Me gustaría crear y construir mi propio negocio
1		38	Preferiría dejar mi empresa antes que aceptar un proyecto que limitara mi capacidad de ayudar a los demás
6		39	Trabajar con problemas que aparentemente no tienen solución es más importante que alcanzar un puesto directivo de alto nivel
1		40	He buscado siempre oportunidades profesionales que no interfieran demasiado con mis preocupaciones personales y familiares

Formato-Arreglos propios en Excel: César A. Valderrama del S. (Fuente: Elaboración Cuestionario de Anclas de Carrera Profesional, José Medina, 2012, Odgers Berndtson, "Dirige tu carrera. No dejes que otros decidan por tí")

Resultado				
-----------	--	--	--	--

Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Técnico/Funcional	29	5,8	3
2	Dirección General	15	3,0	7
3	Autonomía/Independencia	34	6,8	1
4	Seguridad/Estabilidad	5	1,0	8
5	Creatividad emprendedora	25	5,0	4
6	Servicio/Dedicación	25	5,0	4
7	Puro reto	34	6,8	1
8	Estilo de vida	20	4,0	6

Fuente: Elaboración Cuestionario de Anclas de Carrera Profesional, José Medina, 2012, Odgers Berndton, "Dirige tu carrera. No dejes que otros decidan por tí"

Ordenación	
------------	--

Ordenacion Ranking	Comentarios
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
VIII	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Renumerar	Reordena con los restantes

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

RANKING FINAL				
Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Autonomía/Independencia	34	6,8	1
2	Puro reto	34	6,8	1
3	Técnico/Funcional	29	5,8	3
4	Creatividad emprendedora	25	5	4
5	Servicio/Dedicación	25	5	4
6	Estilo de vida	20	4	6
7	Dirección General	15	3	7
8	Seguridad/Estabilidad	5	1	8

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Autonomía/Independencia	38	7,6	1
2	Puro reto	30	6	2
3	Técnico/Funcional	29	5,8	3
4	Creatividad emprendedora	25	5	4
5	Servicio/Dedicación	25	5	4
6	Estilo de vida	20	4	6
7	Dirección General	15	3	7
8	Seguridad/Estabilidad	5	1	8

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Autonomía/Independencia	42	8,4	1
2	Puro reto	34	6,8	2
3	Técnico/Funcional	33	6,6	3
4	Creatividad emprendedora	25	5	4
5	Servicio/Dedicación	25	5	4
6	Estilo de vida	20	4	6
7	Dirección General	15	3	7
8	Seguridad/Estabilidad	5	1	8

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenación	
Ordenacion Ranking	Comentarios
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
VIII	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenacion Ranking	Comentarios
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
VIII	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenacion Ranking	Comentarios
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
Renumerar	Reordena con los restantes
VIII	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

CUESTIONARIO DE ANCLAS DE CARRERA

Extracto de: Schein, E.H., *Career Anchors: Discovering Your Real Values*; University Associates, San Diego, California.

Traducción y adaptación realizada por Joan Noguera. Material reservado para usos docentes.

INTRODUCCION

Un ancla de carrera consiste en la autoimagen que un individuo tiene de sus capacidades, deseos y valores. Esa autoimagen provee importantes razones a la hora de efectuar elecciones profesionales, porque lo más probable es que el individuo trate de cristalizar y realizar su propia autoimagen.

Las elecciones profesionales se hallan sobredeterminadas: constituyen el reflejo de un amplio espectro de impulsos y necesidades, conscientes e inconscientes. La mayor parte de nosotros, no obstante, tratamos de dar un sentido a nuestra vida y a la trayectoria profesional que seguimos y, por lo tanto, procuramos desarrollar una imagen coherente y aceptable de nosotros mismos. Las razones que conscientemente esgrimimos pueden reflejar motivos inconscientes e inaccesibles, pero son esas razones las que se convierten en causas inmediatas de nuestra acción y elecciones.

Al ocuparnos de las anclas de carrera lo que hacemos es tratar de identificar aquellos elementos que el individuo es capaz y desea admitir ante sí mismo y ante los demás. No intentamos desvelar elementos inconscientes de la personalidad; antes al contrario, nuestra búsqueda se dirige a los criterios y patrones específicos que se derivan de los razonamientos que una persona utiliza al tomar decisiones referentes a sus estudios, trabajo y trayectoria profesional.

El Cuestionario de Anclas de Carrera es un instrumento para explorar sistemáticamente, basándose en sus experiencias pasadas y presentes, la forma como se percibe a sí mismo; pretende ayudarle a pensar cuidadosamente en algo que, de otra forma, tal vez daría por supuesto y quedaría, por lo tanto, implícito. Al permitir explicitar esos elementos, el Cuestionario le ayudará comprender sus motivos, valores y capacidades y, por ende, sus propias orientaciones hacia el mundo del trabajo y el desarrollo de su carrera profesional, lo cual le facilitará la toma de decisiones referentes a su trayectoria profesional.

Es precisamente al afrontar elecciones profesionales cuando resulta crítico que la persona elija de una forma consistente con aquéllo que realmente valora. El ancla de carrera refleja esa configuración propia de factores a los que Vd. no desea renunciar porque representan los elementos nucleares de su autoimagen. Muchos de nosotros, al vernos forzados a tomar una decisión, no nos damos plena cuenta de tales factores, lo cual nos hace vulnerables a las presiones para que decidamos de determinada forma, decisión que más tarde puede revelarse errónea. El propósito de este Cuestionario es ayudarle a adquirir una visión más lúcida de sí mismo, que pueda prevenir semejantes errores.

PROCEDIMIENTO

El primer paso para identificar su ancla de carrera consiste en determinar, en términos generales, qué es importante para Vd. y qué es lo que Vd. busca en su carrera profesional, vale decir, cuál es la posible orientación de su trayectoria profesional. Las afirmaciones y preguntas incluidas en el Cuestionario de Anclas de Carrera están diseñadas para tal cometido.

No se limite, sin embargo, a responder estrictamente en términos del pasado. Un ancla de carrera es algo más complejo que un mero reflejo de experiencias pasadas; incluye también una autoevaluación de sus habilidades y capacidades, con una clara proyección hacia el futuro.

Piense en la clase de criterios que ha utilizado en los últimos años para tomar decisiones referentes a su formación, trabajo, cambios de empleo, aceptación o no de ofertas, etc. Pero piense también en aquellos criterios que Vd. considera importantes para futuras decisiones profesionales.

Si Vd. cree que los criterios que utilizó en el pasado difieren de los que sostiene ahora, responda en términos del presente y de lo que Vd. valora para el futuro (¡independientemente de que algunas afirmaciones del Cuestionario estén formuladas en términos del pasado!). Lo importante es que Vd. aprenda a identificar esos criterios en el presente y sepa apreciar cuál será su influencia en las decisiones profesionales que tome en el futuro.

En el Cuestionario no existen respuestas correctas o erróneas, excepto en términos de la importancia que Vd. les otorga; sea, por lo tanto, honesto consigo mismo al responder.

Para cada criterio o afirmación, señale con un círculo aquel número que mejor refleje el grado de importancia que ha tenido y continua teniendo en sus decisiones profesionales.

Tras completar totalmente el cuestionario, traslade sus puntuaciones a la HOJA DE PUNTUACIONES DE LAS ANCLAS DE CARRERA y siga las instrucciones que allí se le dan.

CUESTIONARIO DE ANCLAS DE CARRERA

¿Qué importancia tiene para Vd. cada una de las siguientes afirmaciones? (señale con un círculo aquel número de la escala que mejor refleje el grado de importancia que Vd. le atribuye).

	Nada importante										De la máxima importancia
1. Desarrollar mi carrera profesional dentro de una área técnica o funcional específica es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. El proceso de supervisar y controlar a personas de diferentes niveles jerárquicos es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. La posibilidad de hacer las cosas a mi 'propio aire' y de no estar sometido a las normas y reglas de una organización es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Contar con un empleo que me dé seguridad mediante un trabajo estable y una serie de beneficios sociales es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Utilizar mi capacidad de ayudar a otros y mis habilidades interpersonales al servicio de las demás personas es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Trabajar en problemas de difícil solución es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	Nada importante										De la máxima importancia
7.	Desarrollar una forma de vida que me permita equilibrar mi trabajo y mis necesidades familiares es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Ser capaz de crear y desarrollar algo que sea totalmente obra mía es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Permanecer en una determinada área, en lugar de ser promovido más allá de mi propia especialidad, es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	La posibilidad de tener bajo mi responsabilidad a toda una organización es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Un trabajo que no esté sujeto a las restricciones propias de una organización es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Una organización que me dé la suficiente seguridad a largo plazo es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Utilizar mis habilidades para promover un mundo más justo y/o un mayor bienestar social es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Competir con otros y superarlos es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Desarrollar una carrera que me permita mantener mi propio estilo de vida es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Nada importante										De la máxima importancia
16. Crear una empresa propia es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Permanecer en mi área de especialidad a lo largo de mi trayectoria profesional es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Ser promocionado a un nivel de dirección general es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Una profesión que me permita un grado máximo de libertad y autonomía para elegir mi propio trabajo, horarios, etc, es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. Permanecer en una determinada localidad, en lugar de ser trasladado a causa de una promoción o reubicación, es para mí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Ser capaz de utilizar mi talento y mis habilidades al servicio de una causa importante es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¿Hasta qué punto considera verdaderas, en su caso, las siguientes afirmaciones?

	Totalmente falso										Totalmente cierto
22. El único reto importante en mi carrera ha consistido en afrontar y resolver problemas, cualquiera que fuera su índole	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

	Totalmente falso					Totalmente cierto				
23. Siempre he tratado de equilibrar la importancia otorgada a mi familia y a mi carrera profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Constantemente estoy al acecho de ideas y oportunidades que pudieran permitirme iniciar un negocio o actividad propia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Unicamente aceptaría un cargo directivo dentro de mi propia especialidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Me gustaría alcanzar una posición jerárquica en la que tuviese que supervisar a personas de diferentes áreas funcionales y mi cometido fuese integrar sus esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. A lo largo de mi carrera una preocupación básica para mí ha sido la de mantener mi autonomía y sentido de libertad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Considero más importante permanecer donde estoy que ser promocionado o que me asignen un nuevo trabajo si ello implica tenerse que mudar geográficamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Siempre me ha interesado un trabajo en el que pudiera prestar un servicio a los demás	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Totalmente falso								Totalmente cierto	
30. Competir y triunfar constituyen las partes más importantes e interesantes de mi actividad profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Unicamente vale la pena aquel trabajo que te permite llevar el tipo de vida que te gusta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Empezar y desarrollar cosas nuevas ha sido algo central en mi trayectoria profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Preferiría dejar una organización antes que ser promovido o reubicado al margen de mi especialidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Unicamente consideraré que he triunfado profesionalmente si logro ser promocionado a un puesto de dirección general en una organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. No deseo estar supeditado a una organización y/o, en general, al mundo empresarial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Prefiero trabajar en una organización que me ofrezca un empleo vitalicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Me interesa una actividad profesional en la que pueda comprometerme y dedicarme a una causa importante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	Totalmente falso					Totalmente cierto				
38. Unicamente siento que tengo éxito cuando afrento el reto de un problema difícil o de una situación competitiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Elegir y mantener un determinado estilo de vida es más importante que el éxito profesional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Siempre he deseado crear y promover mi propia empresa o negocio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Prefiero trabajar en una organización que me permita permanecer en una determinada área geográfica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

AUTOPUNTUACION DE LAS ANCLAS DE CARRERA

Transfiera las respuestas dadas en el Cuestionario a la siguiente hoja de puntuaciones, que incluye ocho categorías principales de anclas de carrera, hallándose el ancla de seguridad subdividida en dos categorías.

HOJA DE PUNTUACIONES DE LAS ANCLAS DE CARRERA

Los espacios en blanco que encontrará a continuación, numerados del 1 al 41, representan las 41 afirmaciones del Cuestionario de Anclas de Carrera. Al transferir a esos espacios los números que Vd. ha marcado con un círculo en cada una de las afirmaciones, la puntuación quedará incluida automáticamente en la columna del ancla apropiada. Observe que las preguntas referentes al ancla de seguridad se hallan subdivididas en dos categorías, una relativa a estabilidad en el trabajo y otra a estabilidad geográfica.

Sume las puntuaciones transcritas en las columnas para obtener la puntuación total de cada ancla. Dividiendo ese total por el número de preguntas incluidas en cada columna (habitualmente 5), obtendrá la puntuación promedio de cada ancla en una escala que va de 1 a 10.

Técnica/ funcional	Directiva	Autonomía/ Independen- cia	Seguridad/ Trabajo estable	Seguridad/ Estabilidad geográfica	Servicio/ Dedicación	Reto	Estilo de vida	Emprendedo ra
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____		5 _____	6 _____	7 _____	8 _____
9 _____	10 _____	11 _____	12 _____		13 _____	14 _____	15 _____	16 _____
17 _____	18 _____	19 _____		20 _____	21 _____	22 _____	23 _____	24 _____
25 _____	26 _____	27 _____		28 _____	29 _____	30 _____	31 _____	32 _____
33 _____	34 _____	35 _____	36 _____		37 _____	38 _____	39 _____	40 _____
				41 _____				

TOTAL

:5 :5 :5 :3 :3 :5 :5 :5 :5

PROMEDIO

Una vez tabuladas las puntuaciones y obtenidos los resultados, proceda a leer la sección que encontrará en la página siguiente, SU ANCLA DE CARRERA, donde hallará una descripción resumida de cada una de las categorías básicas de anclas de carrera. Tras ello, le recomendamos que efectúe el ANALISIS que le proponemos a continuación.

ANALISIS

Las puntuaciones que ha obtenido reflejan la importancia o valor que Vd. atribuye a diferentes factores en su carrera.

El Cuestionario no le fuerza a distribuir sus respuestas entre puntuaciones altas y bajas; por lo tanto, Vd. puede haber tendido a responder la mayoría de preguntas con puntuaciones bien muy elevadas, bien muy bajas. Pudiera ser, también, que Vd. tenga tendencia a puntuar las cosas en los extremos, o en el medio. Para superar los sesgos derivados de tales tendencias, compare las puntuaciones de las diferentes categorías y fíjese en sus valores relativos, identificando en cuáles ha obtenido las mayores puntuaciones y en cuáles las menores.

Si Vd. desea obtener una mejor comprensión de sus puntuaciones, fíjese en la columna con mayor puntuación y revise las afirmaciones del Inventario incluidas en ella.

Como etapa final en el análisis de sus puntuaciones, repare en qué columnas ha obtenido una puntuación claramente alta, en cuáles su puntuación ha sido media, y en qué columnas su puntuación ha resultado claramente baja; trate de identificar el motivo o patrón específico que se deriva de esa distribución e intente determinar qué implicaciones tiene semejante patrón en todo lo concerniente a las cosas que Vd. considera especialmente importantes en el desarrollo de su carrera profesional.

SU ANCLA DE CARRERA

Su ancla de carrera es aquel conjunto de (1) necesidades y motivos, (2) habilidades y capacidades, y (3) valores personales autopercebidos a los que Vd. no renunciaría si se viera forzado a efectuar una elección.

CATEGORIAS BASICAS DE ANCLAS DE CARRERA

COMPETENCIA TECNICA/FUNCIONAL

Si su ancla de carrera se basa en la competencia técnica o funcional en una determinada área, su interés básico radica en el ejercicio de sus habilidades y capacidades en esa área (trátase de las finanzas, los recursos humanos, la ingeniería o cualquiera otra especialidad). Su sentido de identidad profesional deriva del ejercicio de esas habilidades y de la pericia adquirida en su especialidad, y se siente especialmente complacido cuando su trabajo le permite asumir retos y desarrollarse en su área de especialización. Por el contrario, perdería todo interés en un trabajo que no le permitiera ejercer sus habilidades.

Aunque Vd. acepte dirigir a otras personas dentro de su especialidad, no está interesado primariamente en las tareas de dirección y no desearía asumir una posición de dirección general si ello implicase renunciar a su área de competencia. Una posición de mando es, para Vd., una función necesaria para conseguir una promoción en su especialidad, pero el mando en sí mismo no le atrae.

COMPETENCIA DIRECTIVA

Si Vd. tiene un ancla de carrera directiva, su interés básico consiste en coordinar los esfuerzos de otras personas, articular y mantener integradas las diferentes funciones de una organización y ser responsable de los resultados globales. Un puesto de alta dirección requiere no tan sólo habilidades de tipo analítico sino también interpersonales y grupales y la capacidad emocional para manejar poder y altos niveles de responsabilidad. Vd. siente que posee esta combinación de características y habilidades y disfruta al ejercerlas. Si actualmente su trabajo se desarrolla en una determinada área técnica o funcional, Vd. experimenta el deseo de ser promocionado a una posición

generalista y considera que no habrá realizado sus metas profesionales hasta haber alcanzado un puesto de dirección general.

AUTONOMIA/INDEPENDENCIA

Si la autonomía o independencia es su ancla de carrera, su interés básico reside en verse libre de las normas y restricciones propias de una organización para poder desarrollar una carrera en la que Vd. sea capaz de decidir cuándo, cómo y en qué trabajar. Todos necesitamos un cierto grado de autonomía. Sin embargo, si esa es su ancla de carrera, Vd. estará dispuesto a rechazar una promoción o cualquiera otra oportunidad con el fin de mantener su autonomía. Ser autónomo o independiente, por cierto, no es lo mismo que ser un emprendedor ('entrepreneur').

Muchas personas dedicadas a la docencia, consultores free-lance y los así llamados profesionales autónomos eligen esos trabajos por la autonomía que proveen.

SEGURIDAD/ESTABILIDAD

Si su ancla de carrera es la seguridad o estabilidad, su interés básico consiste en estabilizar su carrera profesional de forma tal que pueda sentirse seguro y tener la convicción de que "lo ha logrado". Esta ancla puede relacionarse con aspectos económico-financieros: disponer de un nivel de ingresos que le permita vivir holgadamente en el presente y estar a cubierto para el futuro; con aspectos geográficos: poder vivir y echar raíces en una determinada localidad, sin estar supeditado a cambios y traslados geográficos; o con la lealtad a una organización: comprometerse con una determinada empresa y aceptar lo que sea preciso a cambio de un empleo vitalicio. Todos, en un momento u otro de nuestra trayectoria profesional, nos hemos preocupado por la seguridad. Sin embargo, si Vd. posee tal ancla de carrera, esa preocupación será básica y constante, y Vd. no estará dispuesto a sacrificar su seguridad en aras de mejores oportunidades.

Las personas que poseen esta ancla pueden ser muy brillantes y llegar a altos niveles dentro de una organización, pero tienen tendencia a preferir un trabajo estable y predecible y a evitar aquellas promociones o transferencias que experimentan como riesgosas, aunque signifiquen un reto y mayores oportunidades.

SERVICIO/DEDICACION

Si el sentido de servicio o de dedicación a una causa constituye su ancla de carrera, su interés básico radicarán en el logro de -o, al menos, en la lucha por- algún valor altamente estimable para Vd., sea éste hacer del mundo un lugar mejor donde vivir, mejorar la convivencia entre las personas, o ayudar a otros, como ocurre en las profesiones asistenciales y, en cierto modo, en la enseñanza.

Si esa es su ancla de carrera, Vd. buscará aquellas oportunidades que le permitan continuar trabajando en y para su causa, aunque ello implique cambiar de empleo o de organización. No aceptará un trabajo en una organización que sea indiferente u hostil a sus valores y rechazará una promoción o transferencia a menos que le permita continuar trabajando en su causa.

PURO RETO

Si el reto, en sí y de por sí, es su ancla de carrera, su interés básico radicarán en resolver problemas aparentemente insolventables, competir con oponentes difíciles y ganar, y remontar obstáculos casi insalvables. El proceso que lleva al triunfo es algo esencial para Vd., más incluso que cualquier habilidad o especialidad en particular. Para algunos individuos, esto asume la significación de una competición interpersonal; por ejemplo: un vendedor puede percibir cada contacto con un cliente potencial como una contienda que hay que ganar. La novedad, la variedad y el reto se convierten en fines en sí mismos, y si algo se percibe como fácil resulta aburrido.

ESTILO DE VIDA INTEGRADO

Si su ancla de carrera es un estilo de vida integrado, su preocupación básica consistirá en integrar y armonizar los principales aspectos de su vida, sus diferentes intereses vitales. No quiere ni que los asuntos familiares, ni los profesionales, lleguen a dominar su vida. Lo que desea es elegir un trabajo o una organización que le permitan mantener un balance, y se resistirá a aquellas promociones o transferencias que pongan en peligro ese estado de equilibrio. Vd. siente que su sentido de identidad está más enraizado en la forma como vive la totalidad de su existencia, en su propio posicionamiento y en el modo como se desarrolla personalmente, que en cualquier puesto, trabajo u organización en particular.

EMPRENDEDORA (ENTREPRENEURSHIP)

Si Vd. tiene un ancla de carrera emprendedora, su interés primordial radica en la creación de algo nuevo, incluyendo la motivación de superar obstáculos, la voluntad de asumir riesgos y el deseo de sobresalir personalmente en aquéllo que consiga. El anhelo de crear algo, y sentir que ello es fruto de sus esfuerzos, constituye una motivación básica para Vd. No está dispuesto a trabajar para otros a menos que le otorguen la libertad necesaria para crear su propia organización a su propio modo y manera.

No hay que confundir esta ancla ni con necesidades de autonomía ni de seguridad. Algunas personas inician sus propios negocios porque sienten la necesidad de ser auto-suficientes. Para el emprendedor(a), la finalidad es crear un negocio, una idea o una organización y desarrollarla como una extensión de sí mismo(a).

OTRA

Es posible que Vd. posea otra ancla de carrera, diferente de las contempladas en las ocho categorías precedentes (que no tratan de ser exhaustivas). Es posible, también, que su propio desarrollo profesional no posea un valor central entre sus intereses vitales, con lo cual las categorías descritas no resulten demasiado significativas para Vd.

Si Vd. cree que, en su caso, es necesario contemplar otra ancla de carrera, trate de nombrarla y describirla en las líneas que encontrará a continuación, e inclúyala al puntuarse a sí mismo en términos del peso relativo de las diferentes anclas.

Cuestionario (original de E. Schein) para identificar tu ancla de carrera

Respuesta (1=Nada importante, 2=Poco importante, 3,4, etc..., hasta 10=De máxima importancia)	Elige sólo 3 preguntas con máxima veracidad (5 puntos)	Nº pregunta	Grado de Importancia
8		1	Desarrollar mi carrera profesional dentro de una área técnica o funcional específica
3		2	Proceso de supervisar y controlar a personas de diferentes niveles jerárquicos
8		3	Posibilidad de hacer las cosas a mi "propio estilo" y de no estar sometido a las normas y reglas de una organización
1		4	Contar con un empleo que me dé seguridad mediante un trabajo estable y una serie de beneficios sociales
7		5	Utilizar mi capacidad de ayudar a otros y mis habilidades interpersonales al servicio de las demás personas
7		6	Trabajar en problemas de difícil solución
5		7	Desarrollar una forma de vida que me permita equilibrar mi trabajo y mis necesidades familiares
7		8	Ser capaz de crear y desarrollar algo que sea totalmente obra mía
4		9	Permanecer en una determinada área, en lugar de ser promovido más allá de mi propia especialidad
4		10	Posibilidad de tener bajo mi responsabilidad a toda una organización
7		11	Un trabajo que no esté sujeto a las restricciones propias de una organización
2		12	Una organización que me dé la suficiente seguridad a largo plazo
7		13	Utilizar mis habilidades para promover un mundo más justo y/o un mayor bienestar social
9		14	Competir con otros y superarlos
8		15	Desarrollar una carrera que me permita mantener mi propio estilo de vida
7		16	Crear una empresa propia
3		17	Permanecer en mi área de especialidad a lo largo de mi trayectoria profesional
4		18	Ser promocionado a un nivel de dirección general
10	5	19	Una profesión que me permita un grado máximo de libertad y autonomía para elegir mi propio trabajo, horarios, etc.
2		20	Permanecer en una determinada localidad, en lugar de ser trasladado a causa de una promoción o reubicación
7		21	Ser capaz de utilizar mi talento y mis habilidades al servicio de una causa importante
7		22	El único reto importante en mi carrera ha consistido en afrontar y resolver problemas cualquiera que fuera su índole
4		23	Siempre he tratado de equilibrar la importancia otorgada a mi familia y a mi carrera profesional
5		24	Constantemente estoy al acecho de ideas y oportunidades que pudieran permitirme iniciar un negocio o actividad propia
7		25	Únicamente aceptaría un cargo directivo dentro de mi propia especialidad
6		26	Me gustaría alcanzar una posición jerárquica en la que tuviese que supervisar a personas de diferentes áreas funcionales y mi cometido fuese integrar sus esfuerzos
9		27	A lo largo de mi carrera una preocupación básica para mí ha sido la de mantener mi autonomía y sentido de la libertad
2		28	Considero más importante permanecer donde estoy que ser promocionado o que me asignen un nuevo trabajo si ello implica tenerse que mudar geográficamente
5		29	Siempre me ha interesado un trabajo en el que pudiera prestar un servicio a los demás
10	5	30	Competir y triunfar constituyen las partes más importantes e interesantes de mi actividad profesional
7		31	Únicamente vale la pena aquel trabajo que te permite llevar el tipo de vida que te gusta
9		32	Emprender y desarrollar cosas nuevas ha sido algo central en mi trayectoria profesional
8		33	Preferiría dejar una organización antes que ser promovido o reubicado al margen de mi especialidad
2		34	Únicamente consideraré que he triunfado profesionalmente si logro ser promovido a un puesto de dirección general en una organización
7		35	No deseo estar supeditado a una organización y/o, en general, al mundo empresarial
1		36	Prefiero trabajar en una organización que me ofrezca un empleo vitalicio
7		37	Me interesa una actividad profesional en la que pueda comprometerme y dedicarme a una causa importante
8	5	38	Únicamente siento que tengo éxito cuando afronto el reto de un problema difícil o de una situación competitiva
6		39	Elegir y mantener un determinado estilo de vida es más importante que el éxito profesional
5		40	Siempre he deseado crear y promover mi propia empresa o negocio
2		41	Prefiero trabajar en una organización que me permita permanecer en una determinada área geográfica

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S. (Fuente: Cuestionario de Anclas de Carrera, Extracto de E.H. Schein, Career Anchors: Discovering Your Real Values; University Associates, San Diego, California-Traducción y Adaptación por Joan Noguera)

Rango de Calificación del Grado de Importancia		
1	=	Nada importante
2	=	Casi nada importante
3	=	Muy poco importante
4	=	Poco importante
5	=	De baja importancia
6	=	De mediana importancia
7	=	Importante
8	=	De alta importancia
9	=	Casi de máxima importancia
10	=	De máxima importancia

Elaboración en propia: César A. Valderrama del S.

Rango de Calificación del Grado de Importancia		
1	=	Nada importante
2	=	Casi nada importante
3	=	Muy poco importante
4	=	Poco importante
5	=	De baja importancia
6	=	De mediana importancia
7	=	Importante
8	=	De alta importancia
9	=	Casi de máxima importancia
10	=	De máxima importancia

Elaboración en propia: César A. Valderrama del S.

Resultado				
-----------	--	--	--	--

Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Técnica/Funcional	30	6,0	5
2	Directiva	19	3,8	7
3	Autonomía/Independencia	46	9,2	2
4	Seguridad/Trabajo estable	10	3,3	8
5	Seguridad/Estabilidad geográfica	6	2,0	9
6	Servicio/Dedicación	33	6,6	3
7	Reto	51	10,2	1
8	Estilo de vida	30	6,0	5
9	Emprendedora	33	6,6	3

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenación	
------------	--

Ordenacion Ranking	Comentarios
Renumera	Reordena con los restantes
Renumera	Reordena con los restantes
Renumera	Reordena con los restantes
Renumera	Reordena con los restantes
IX	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla
Renumera	Reordena con los restantes
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Renumera	Reordena con los restantes
Renumera	Reordena con los restantes

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

RANKING FINAL				
Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Reto	51	10,2	1
2	Autonomía/Independencia	46	9,2	2
3	Servicio/Dedicación	33	6,6	3
4	Emprendedora	33	6,6	3
5	Técnica/Funcional	30	6,0	5
6	Estilo de vida	30	6,0	5
7	Directiva	19	3,8	7
8	Seguridad/Trabajo estable	10	3,3	8
9	Seguridad/Estabilidad geográfica	6	2,0	9

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Autonomía/Independencia	51	10,2	1
2	Reto	41	8,2	2
3	Emprendedora	38	7,6	3
4	Servicio/Dedicación	33	6,6	4
5	Técnica/Funcional	30	6,0	5
6	Estilo de vida	30	6,0	5
7	Directiva	19	3,8	7
8	Seguridad/Trabajo estable	10	3,3	8
9	Seguridad/Estabilidad geográfica	6	2,0	9

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Tema	Ancla	Puntuación total	Media	Ranking
1	Autonomía/Independencia	56	11,2	1
2	Reto	51	10,2	2
3	Emprendedora	38	7,6	3
4	Servicio/Dedicación	33	6,6	4
5	Técnica/Funcional	30	6,0	5
6	Estilo de vida	30	6,0	5
7	Directiva	19	3,8	7
8	Seguridad/Trabajo estable	10	3,3	8
9	Seguridad/Estabilidad geográfica	6	2,0	9

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenación	
Ordenacion Ranking	Comentarios
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
IX	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenacion Ranking	Comentarios
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
IX	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.

Ordenacion Ranking	Comentarios
I	Tu MAYOR fortaleza es esta Ancla
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
Reenumera	Reordena con los restantes
IX	Tu MENOR fortaleza es esta Ancla

Elaboración en Excel propia: César A. Valderrama del S.