

01101001 01101110 01101111 01110110 01100001 11100111  
11100011 01101111 00100000 01100101 00100000  
01100111 01100101 0110011 0110100 1100011 010111



# DESARROLLO DE CARRERA

Demanda del mercado

Instructora: Priscila Stuani



ESCOLA\_ INNOVACIÓN Y GESTIÓN



# Sumário

## Aula 1.0

Aula 1.1  
Aula 1.2  
Aula 1.3

## Aula 3.0

Aula 3.1  
Aula 3.2  
Aula 3.3

## Aula 5.0

Aula 5.1  
Aula 5.2

## Aula 2.0

Aula 2.1  
Aula 2.2

## Aula 4.0

Aula 4.1  
Aula 4.2

01101001 01101110 01101111 01101110 01100001 1100111  
11000011 01101111 00100000 01100101 00100000  
01100111 01000101 01100111 0110100 11000111 0101011



// Aula 01 \_

# CARRERA PROFESIONAL

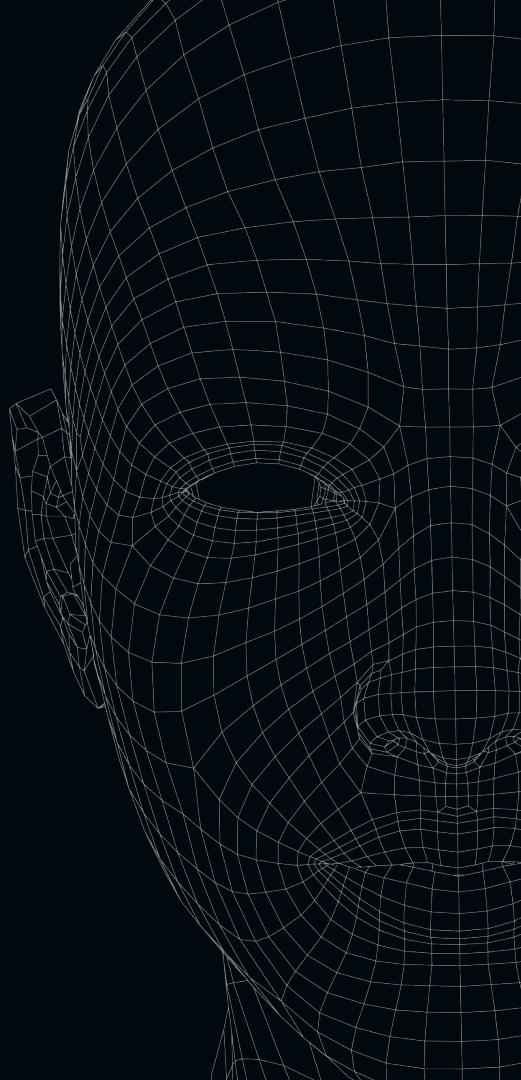
01101001 01101110 01101111 0110110 01100001 1100111  
1100011 0110111 00100000 0100101 00100000  
0110111 01100101 0110011 01110100 1100011 0110111



// Aula 1.2 \_

# DEFINICIÓN DE CARRERA

a





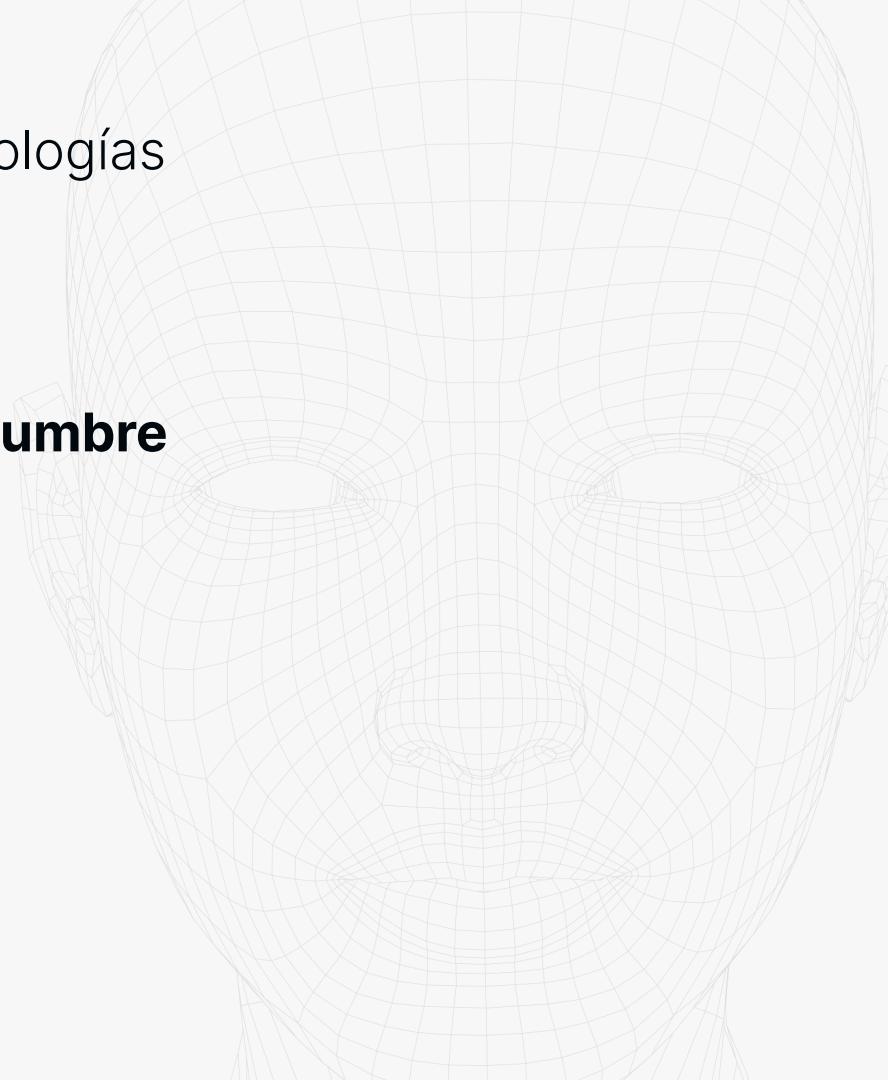
Con nuevas posibilidades, tecnologías y mercados, los caminos son múltiples.



Nunca ha habido tanta **incertidumbre** sobre qué hacer en la **vida profesional**.



**¿Qué carrera seguir?**



# Por cierto, ¿qué es la carrera profesional?

Existen **diferentes** usos del término carrera profesional:

**Formación** - Carrera militar, sanidad, educación, etc.

**Sector** - Finanzas, RRHH, Ventas, etc.

**Carrera** - Empresas en las que ha trabajado.

**Mercado** - Industria, comercio minorista, finanzas, etc.

**Sucesión** - Progresión de puestos (becario, analista, directivo...)

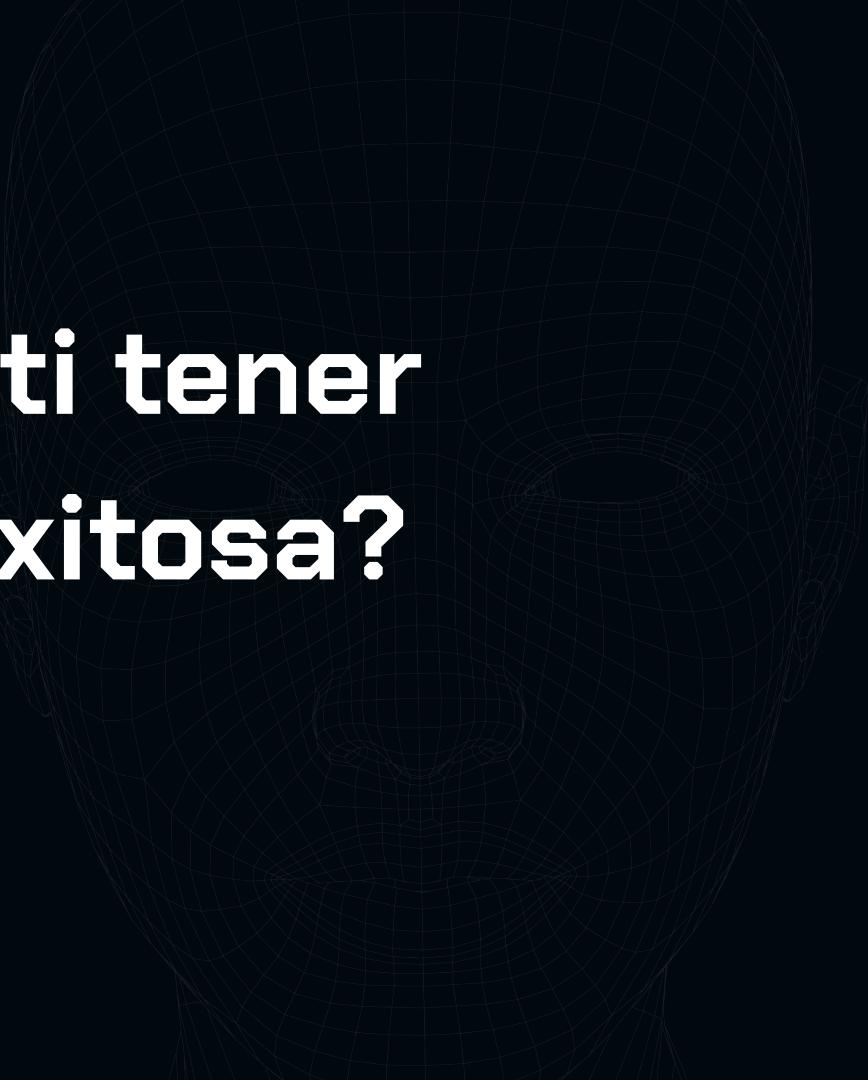
“

"La carrera profesional es una sucesión o secuencia de puestos ocupados por una persona a lo largo de su vida laboral".

CHIAVENATO (2005)



01101001 01101110 01101111 01110110 01100001 11100111  
1110001 01101111 00100000 0100101 00100000  
01100111 01100101 01100111 01110100 11100011 0101111



**¿Qué es para ti tener  
una carrera exitosa?**

¿Facto o *fake*?

# ¿Facto o fake?

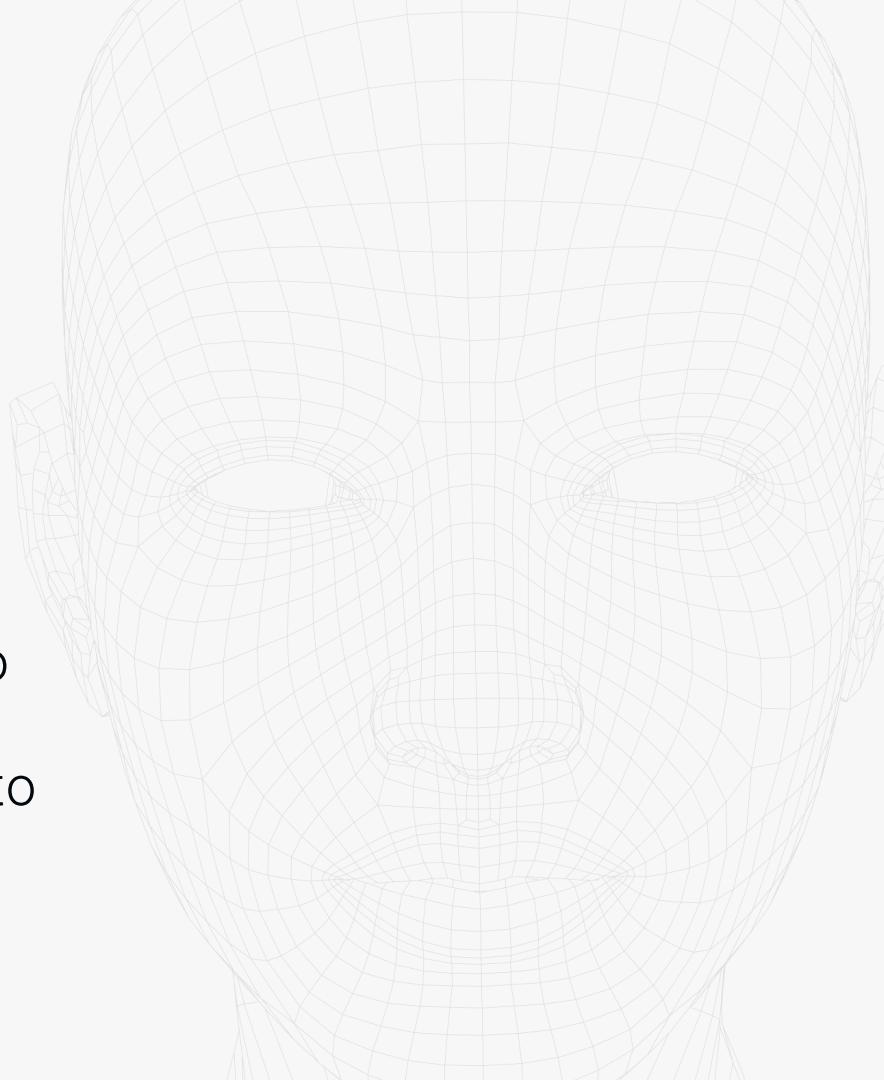
Gran empresa = gran carrera

La suerte interfiere en el crecimiento

Crecimiento en la jerarquía, solo vertical

Proximidad al gestor = éxito garantizado

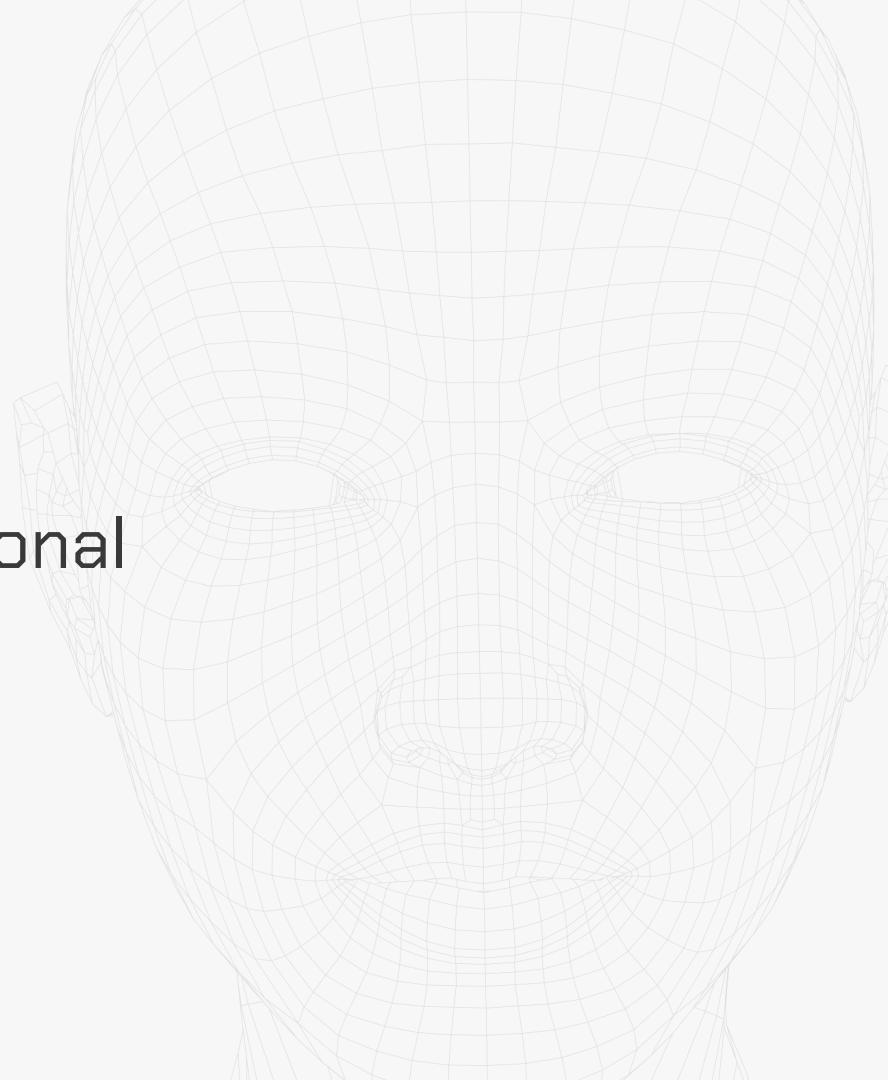
La cima de la jerarquía, sinónimo de éxito



Los profesionales deben planificar sus carreras y garantizar su competitividad profesional a largo plazo.

La empresa debe fomentar y apoyar el desarrollo profesional de sus empleados.

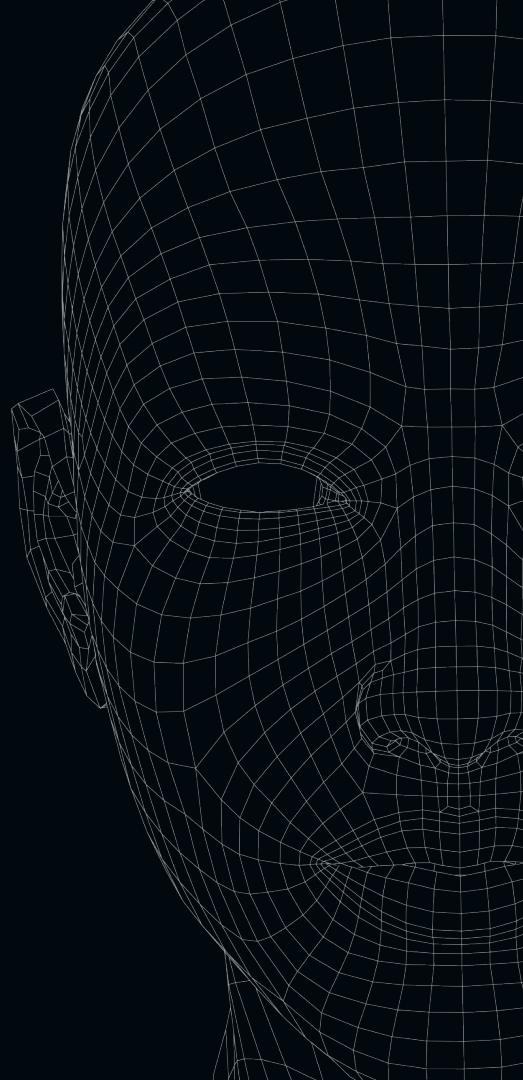
**La carrera profesional no es responsabilidad de la empresa.**

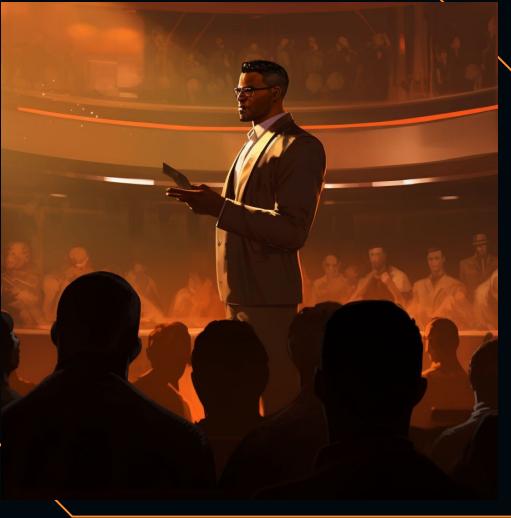


// Aula 1.3 \_

# COMPETENCIA

a





# Competencia

Capacidad para desempeñar una tarea o función.

# Evolución del término Competencia

Habilidad mecánica  
para repetir  
movimientos en un  
tiempo determinado

Capacidad de  
resolución de  
problemas

Calidad de ejecución y  
resultados



"Las competencias son un conjunto de **conocimientos, aptitudes y actitudes** relacionados entre sí, que afectan a una parte considerable de la actividad de una persona, que están **relacionados con el rendimiento, que pueden medirse** en relación con normas preestablecidas y que **pueden mejorarse mediante la formación y el desarrollo**".

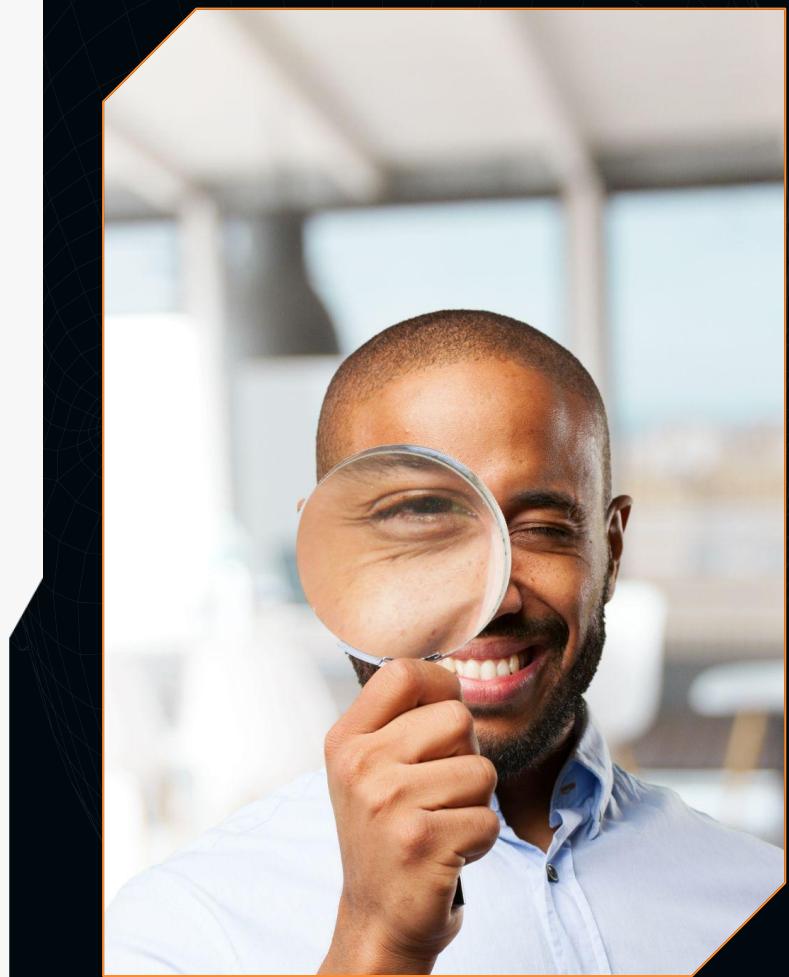
Scott B. Parry "The quest for competencies", 1996.

# CHA

C - Conocimiento

H - Habilidad

A - Actitude

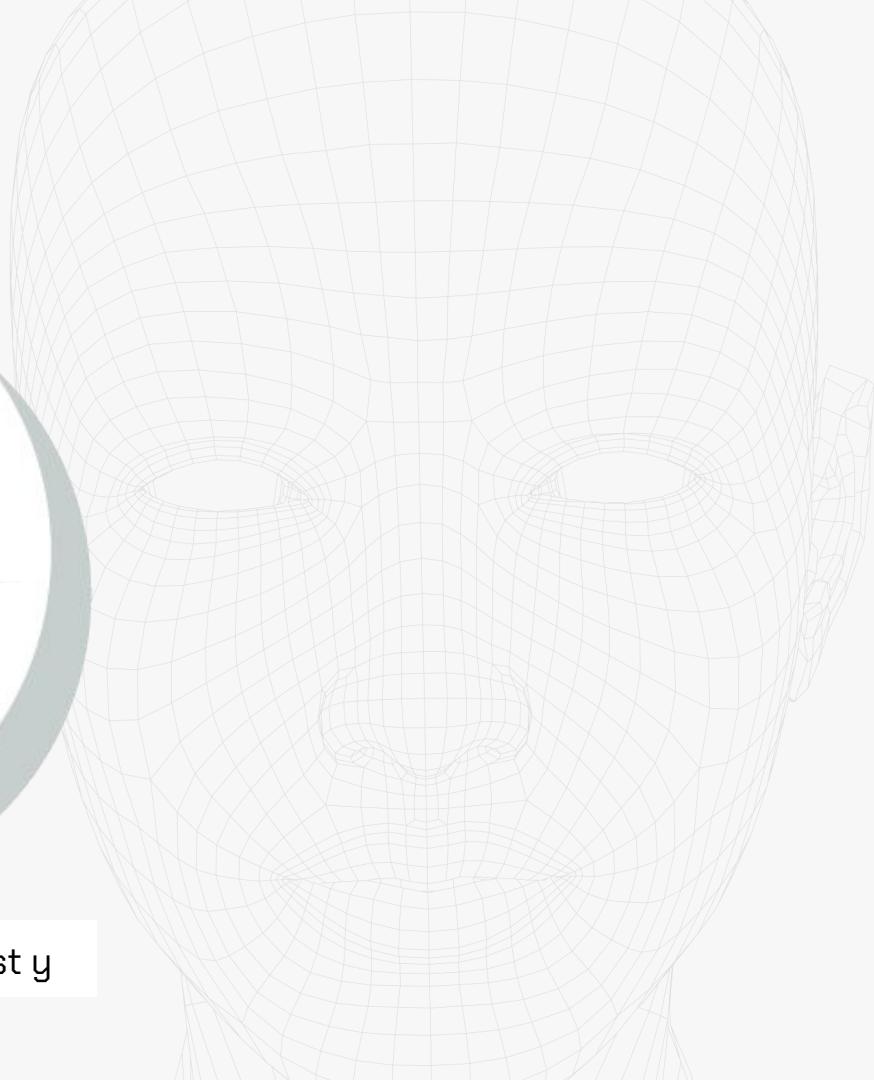


# Conocimiento

¿Qué hacer y por qué?



Representación de la competencia, según Le Deist y Winterton (2005)



# Conocimiento

¿Qué hacer y por qué?



Representación de la competencia, según Le Deist y Winterton (2005)

# Conocimiento

¿Qué hacer y por qué?



Representación de la competencia, según Le Deist y Winterton (2005)



# **El análisis de competencias sirve para:**



Puestos y tareas



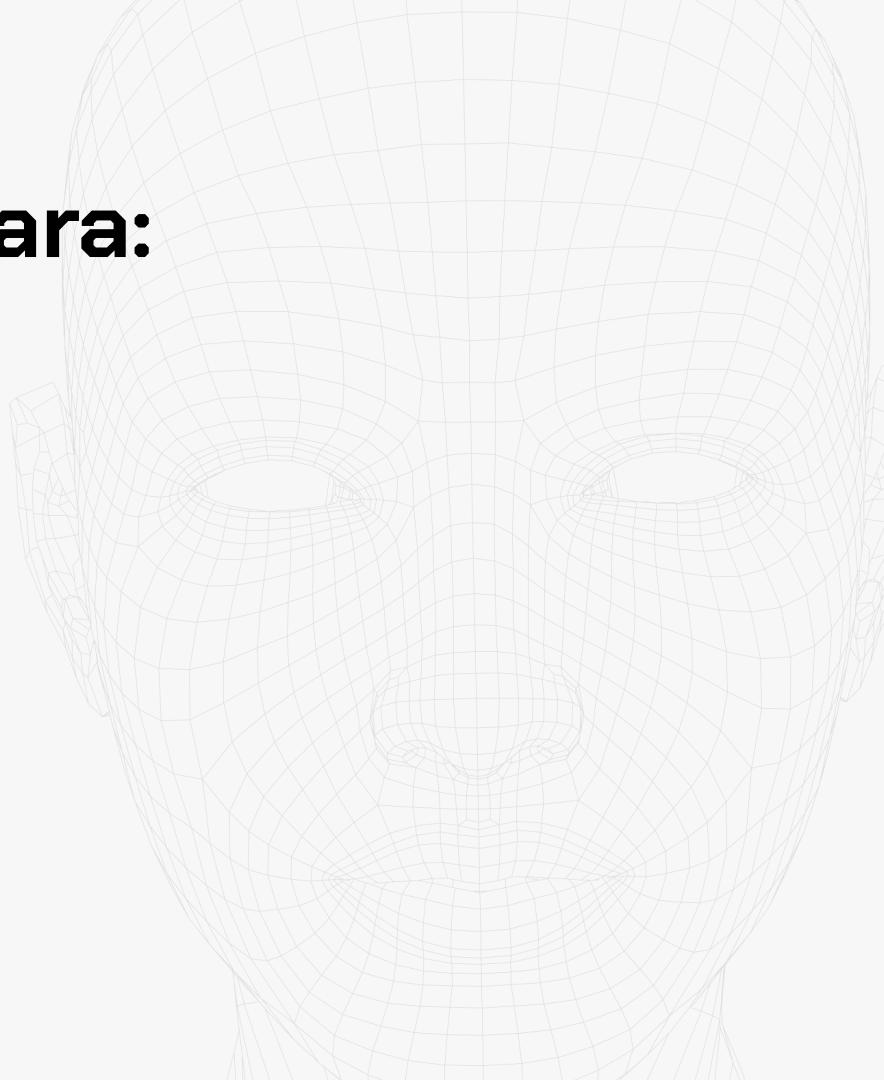
Planes de carrera y sucesión

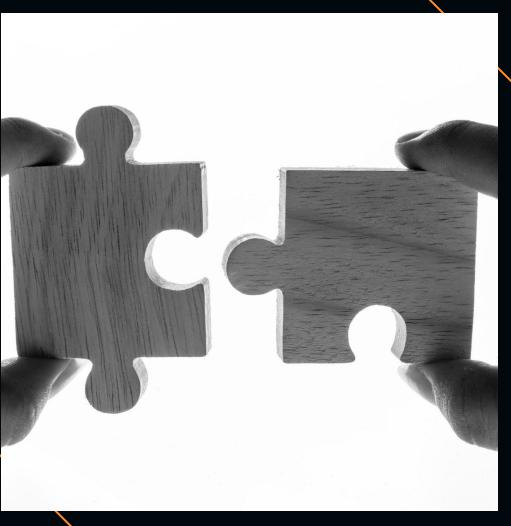


Formación y desarrollo

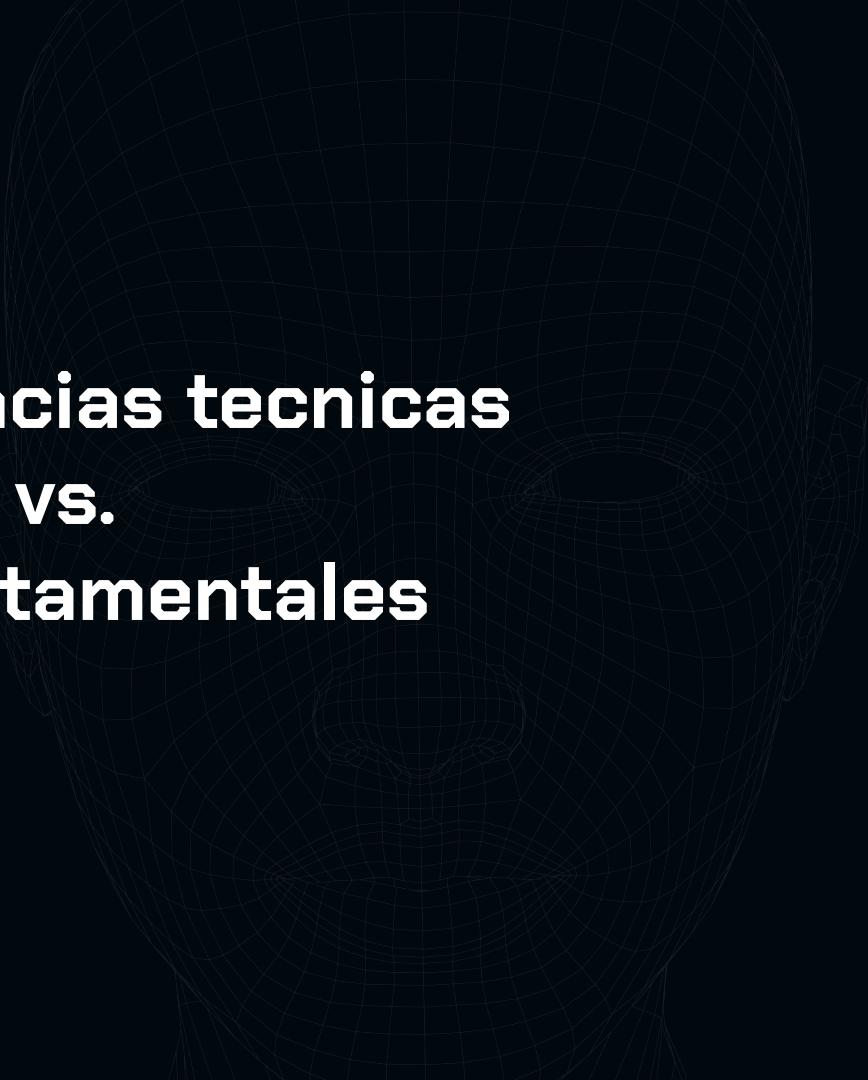


Expansión empresarial





# **Competencias técnicas vs. Comportamentales**





**Técnicas:** Requisitos específicos de la formación o profesión. **Por ej.:** ingeniero, médico, profesor de educación física, etc.



**Comportamentales:** Comportamientos socialmente esperados. **Por ej.:** relaciones interpersonales, flexibilidad, comunicación, etc.

**En tu opinión,  
¿cuál es más importante?**

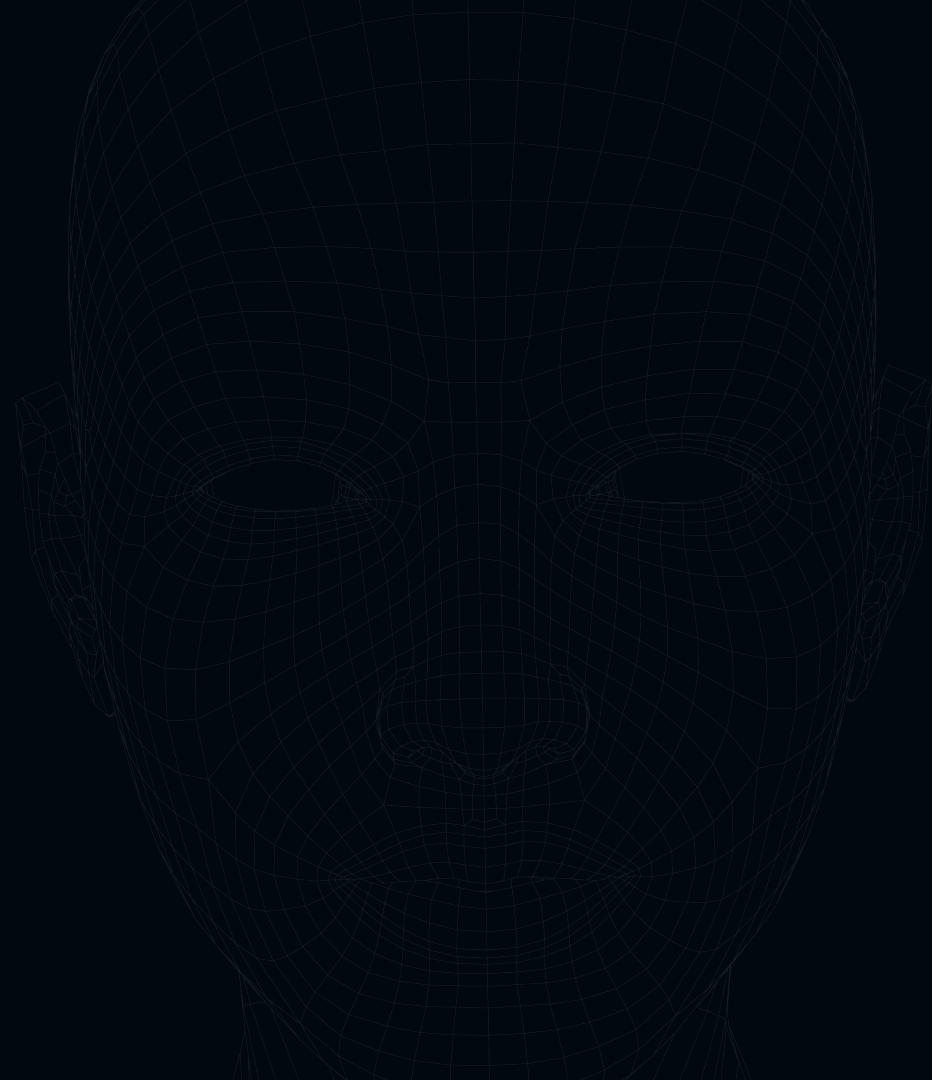




9 de cada 10 profesionales son contratados por su **perfil técnico** y despedidos por su **comportamiento**.

Estudio Page Personnel - Consultoría global de contratación Fuente: G1

# Piénsalo



// Aula 02 \_

# MEDIR EL RENDIMIENTO

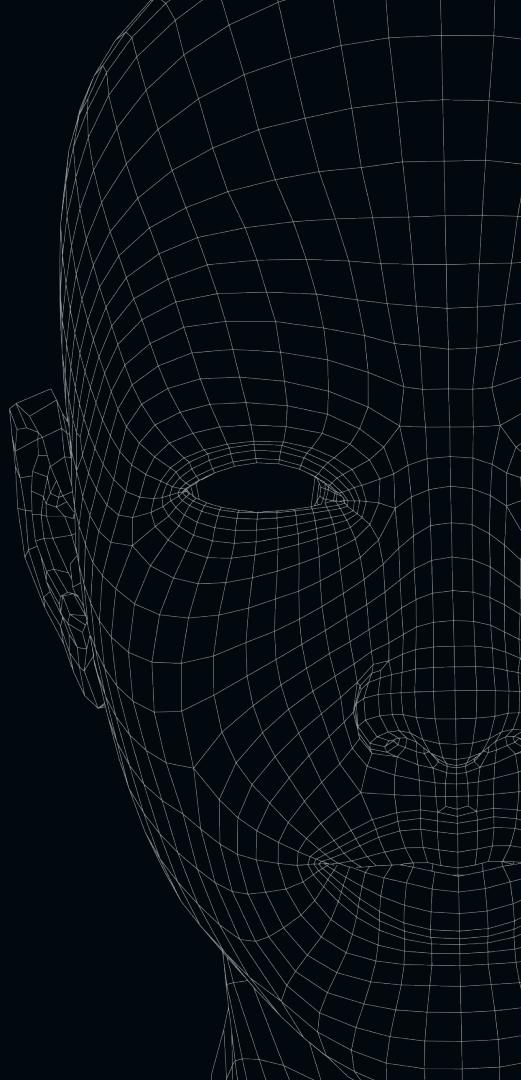
01101001 01101110 01101111 0110110 01100001 1100111  
1100011 0110111 00100000 0100101 0010000  
0110111 01100101 0110011 01110100 1100011 0110111



// Aula 2.1 -

# RENDIMIENTO

a

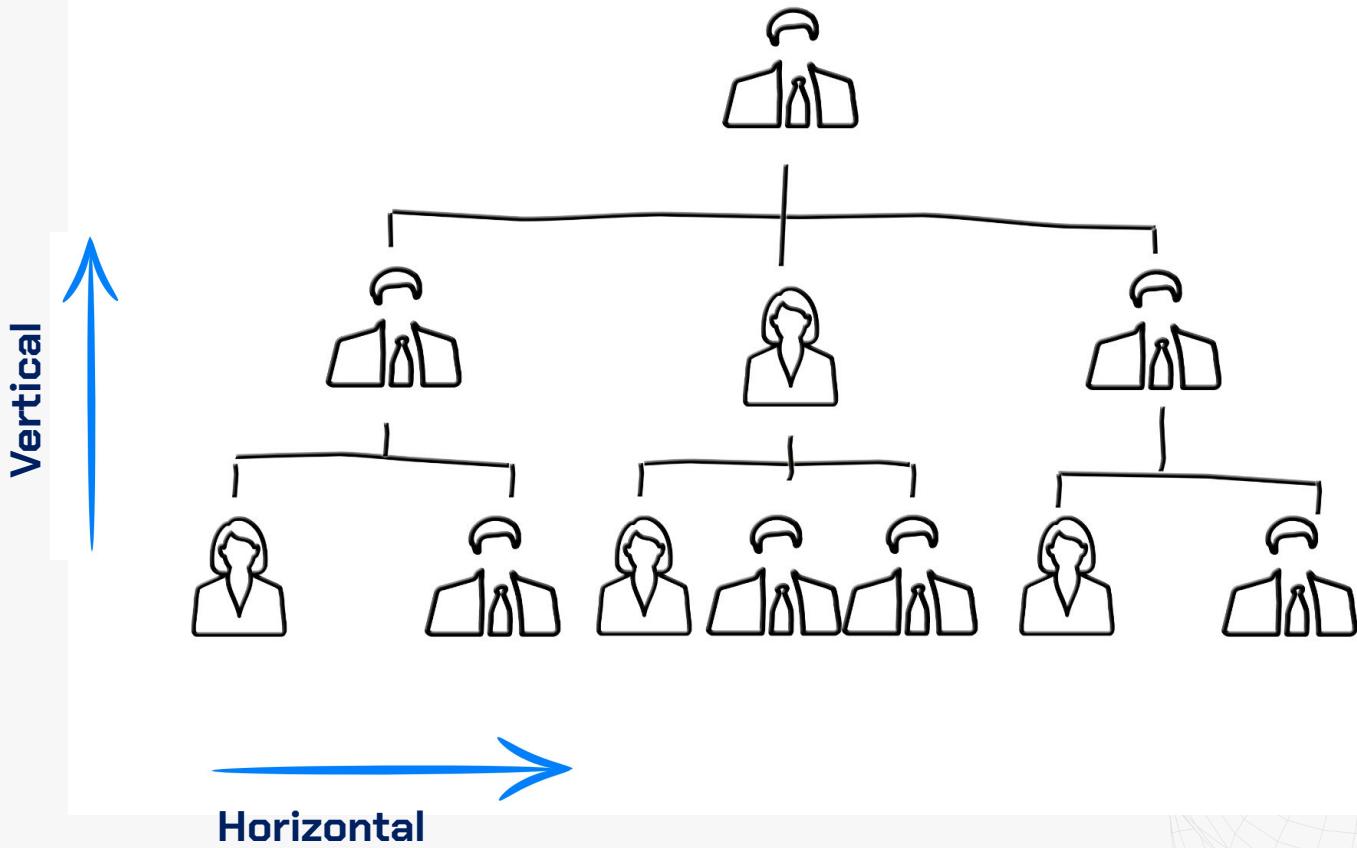


# Rendimiento

## Estructura de la organización:

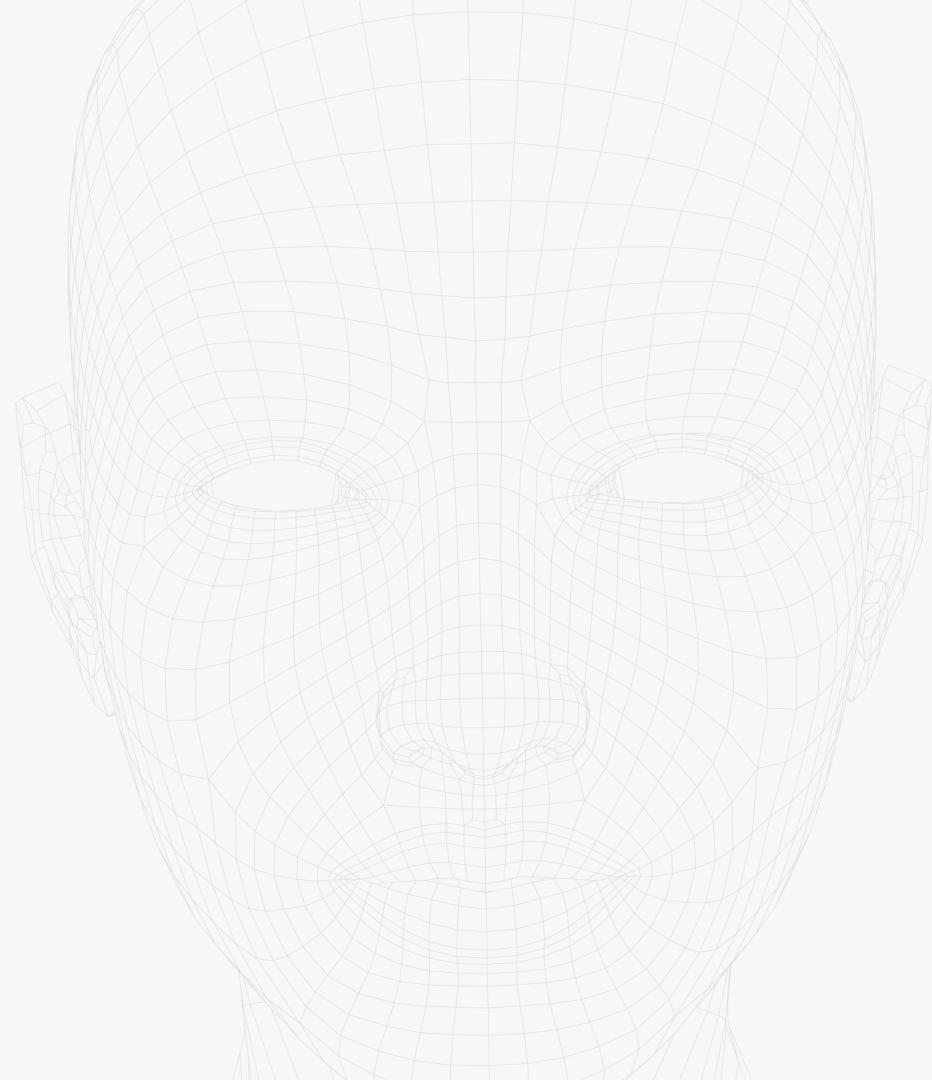
- Operacional;
- Táctica y;
- Estratégico.





# Crecimiento vertical

- Auxiliar;
- Asistente;
- Analista (junior, fully senior);
- Especialista;
- Supervisor/Coordinador;
- Gestor (junior, full y senior);
- Director;
- Vicepresidente;
- Presidente;
- C-Level.



Las personas se desarrollan cuando afrontan tareas y responsabilidades de mayor complejidad.

Sin embargo, la ansiedad por crecer puede llevar a no alcanzar los hitos deseados y convertir las lagunas de conocimiento en grandes problemas profesionales.



- 31 años
- Jefe de ventas
- Conoce los productos de la empresa
- Es elocuente y ha ganado algunos premios de ventas
- **Situación:** Acaba de ser ascendido, pero no está preparado para el puesto.

# Mauricio



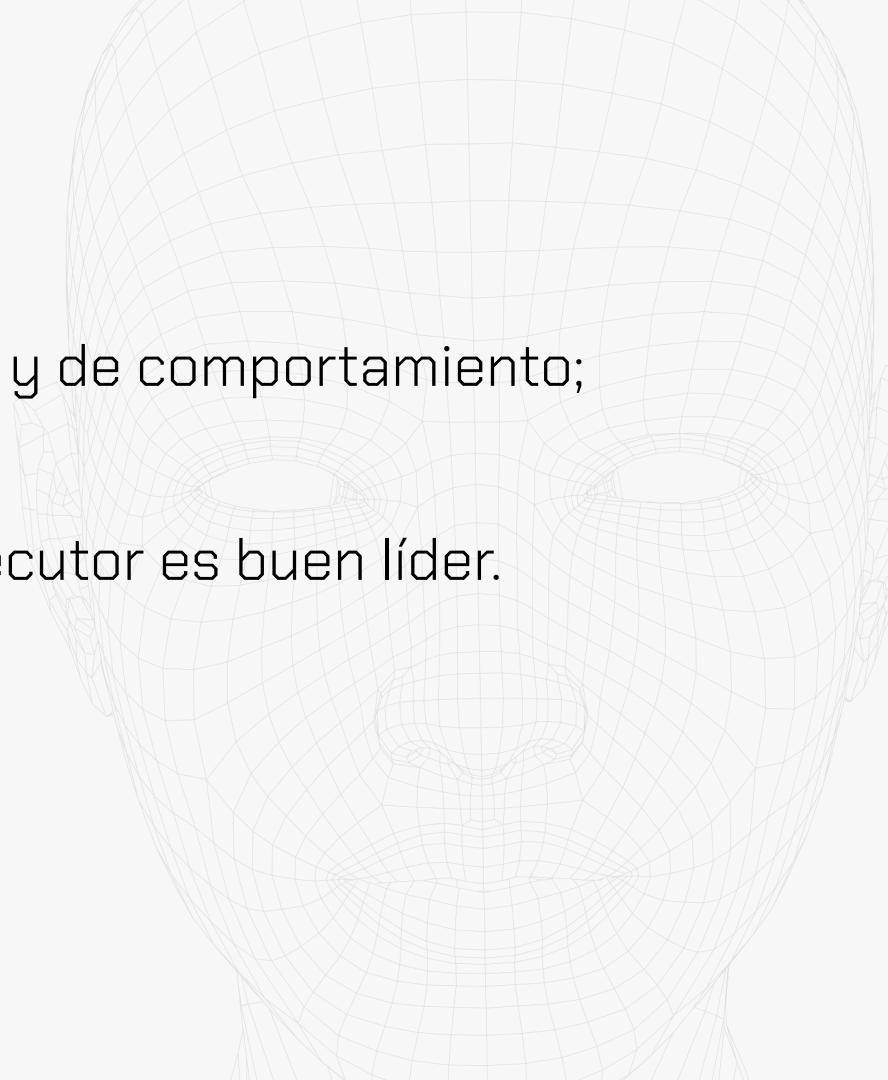
# Posibles causas:



Falta de habilidades técnicas y de comportamiento;



No siempre quien es buen ejecutor es buen líder.





**Un buen ejecutante NO  
siempre será un buen  
líder.**

¿Cómo afrontar la situación?

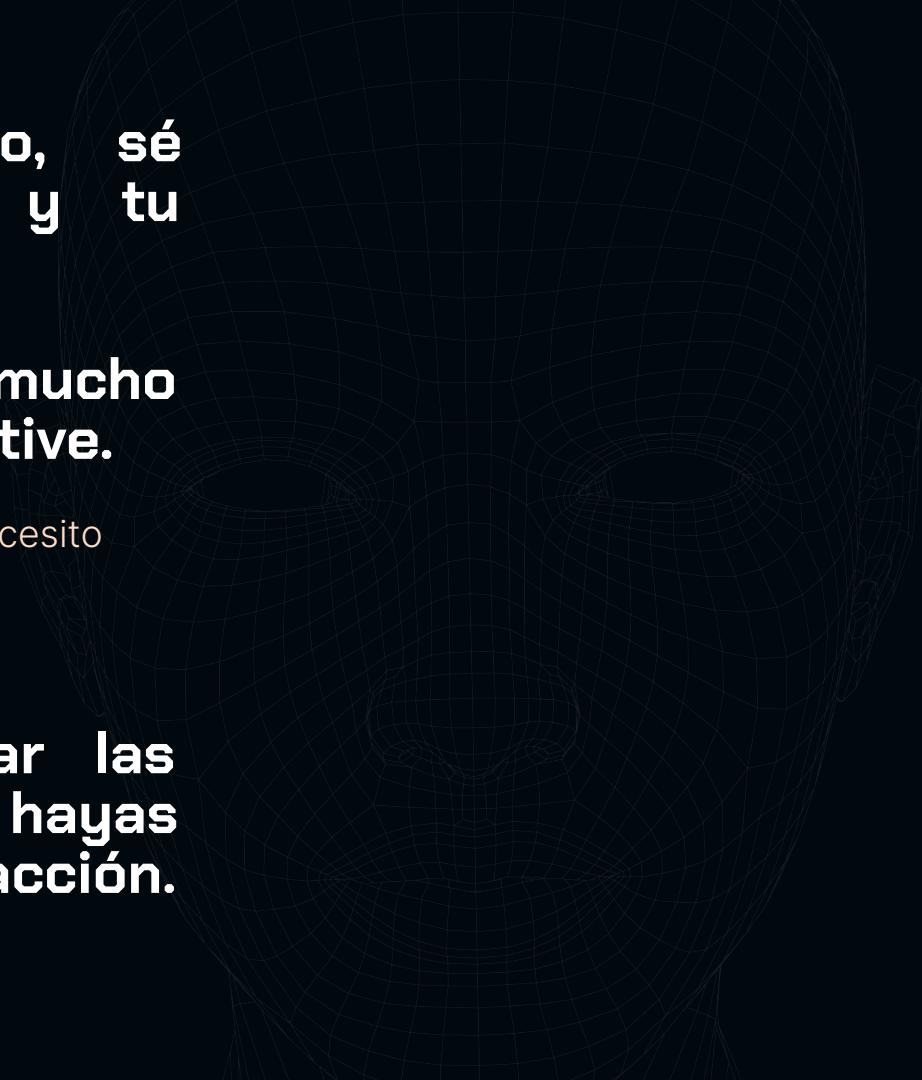
**Desarrolla el autoconocimiento, sé coherente entre tu voluntad y tu preparación actual.**

**Anticipa el plan de carrera, por mucho que la empresa te dirija o te incentive.**

¿Qué competencias (técnicas y de comportamiento) necesito para ser directivo?

¿Qué cambia con la nueva función?

**Busca recursos para desarrollar las competencias clave que hayas identificado y elabora un plan de acción.**



**Cualquier movimiento profesional debe analizarse estratégicamente.**

Y estratégico no es sinónimo de movimiento vertical.



## **Aprendiz**

- Desarrolla actividades estructuradas;
- Autonomía para innovar dentro de parámetros preestablecidos;
- Necesita supervisión.

## **Mentor o integrador**

- Desarrolla a otras personas;
- Dirige grupos (técnicos y administrativos);
- Supervisa proyectos y personas;
- Referencia técnica y/o funcional.

# **Profesional independiente**

*Etapas de desarrollo*

*Dalton y Thompson  
(1977 e 1993)*

- Independiente, sin supervisión;
- Listo para asumir la responsabilidad de los proyectos;
- Experiencia en su área técnica funcional;
- Credibilidad y reputación por su rendimiento.

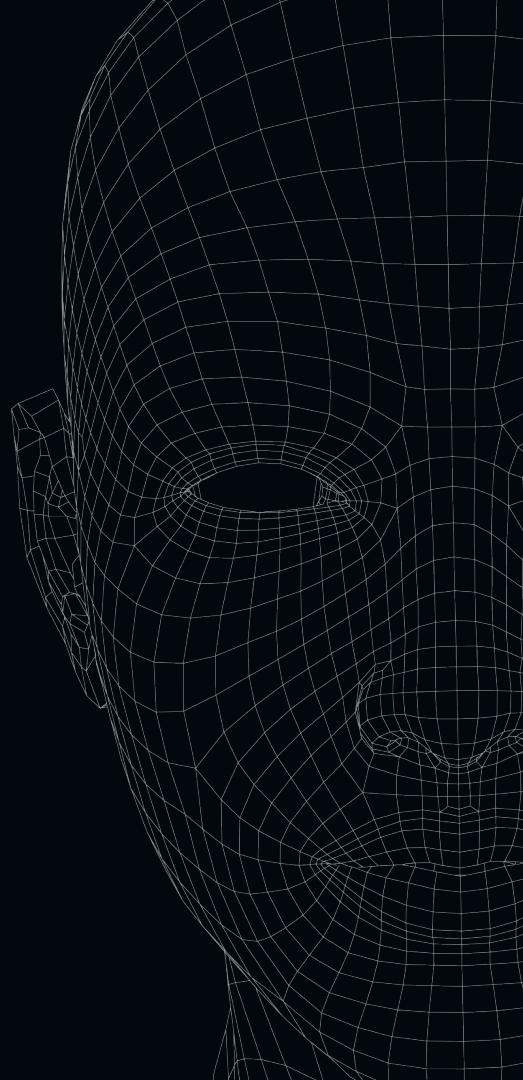
# **Director**

- Dirección estratégica;
- Ejercer poder formal e informal en la toma de decisiones dentro y fuera de la organización;
- Representa a la empresa en todos los niveles de la organización y ante personas e instituciones externas.

// Aula 2.2 \_

# GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

a





**"Proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del rendimiento de las personas y los equipos, y de alineación de ese rendimiento con los objetivos estratégicos de la organización".**

[Aguinis, 2009].

# Rendimiento de la organización:

**Financieros:** salud, crecimiento, generación de caja, beneficios, etc;

**Clientes:** satisfacción del cliente, cuota de mercado, etc;

**Procesos internos:** innovación, aspectos operativos, servicios, etc;

**Aprendizaje y crecimiento:** satisfacción de  
los empleados, habilidades, formación, etc.

Desarrollar personas para mejorar los resultados de  
la organización, no solo para medir el rendimiento.

**Criterios alineados con la estrategia de la organización, claros para los empleados y líderes involucrados en el proceso.**

## **Tipos comunes de objetivos:**

**Cuantitativo** - Objetivos estratégicos y financieros;

**Cualitativos** - Objetivos culturales, comportamentales y de gestión.

- 1.** Escala de evaluación;
- 2.** Calibración;
- 3.** Recompensa (\$ o no)

# **Herramientas de medición:**

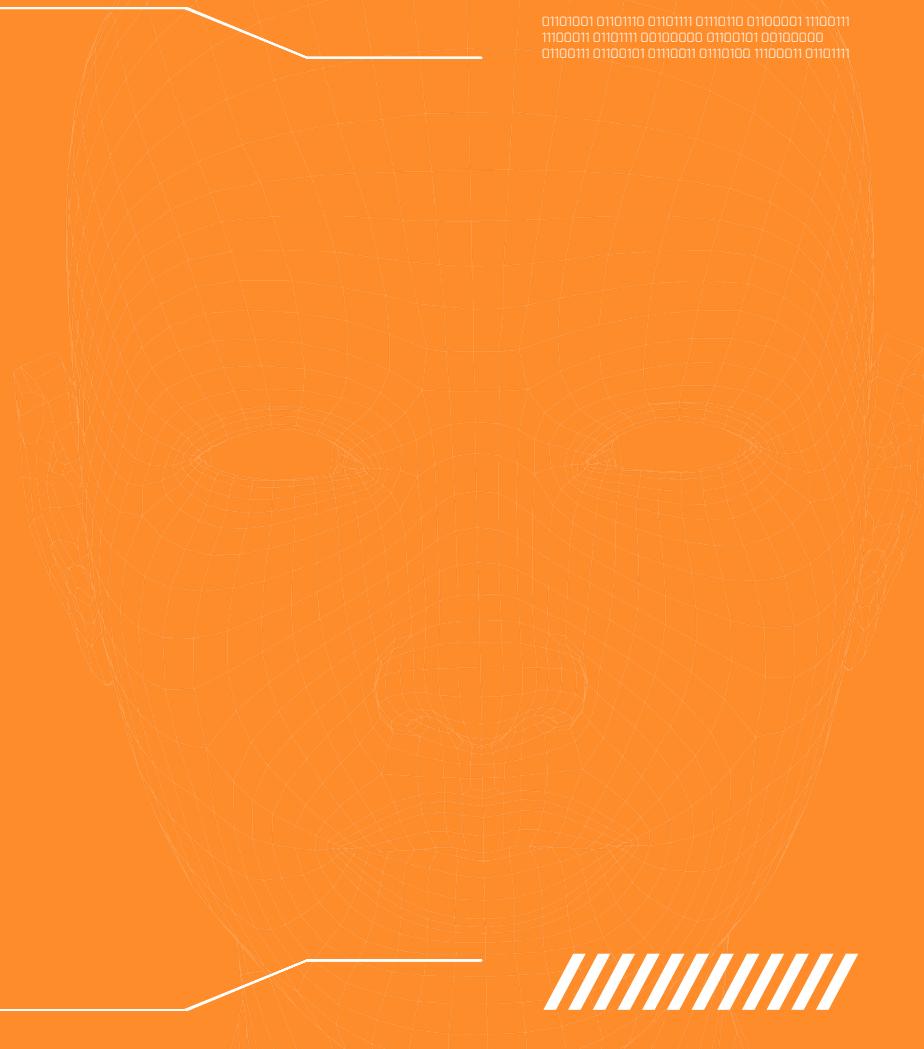
- Evaluaciones (DISC, Nine Box, autoevaluación, 360, etc);
- Juegos y dinámicas (individuales o de grupo);
- Pruebas de aptitud (inglés, matemáticas, etc.);
- Entrevistas.

## En resumen

- Necesitamos reconsiderar el significado del término "carrera profesional".
- Son las competencias técnicas y, sobre todo, las de comportamiento, las que nos diferencian.
- La gestión del rendimiento debe estar en línea con las tendencias de la carrera profesional.

// Aula 03 \_

# MOTIVACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES



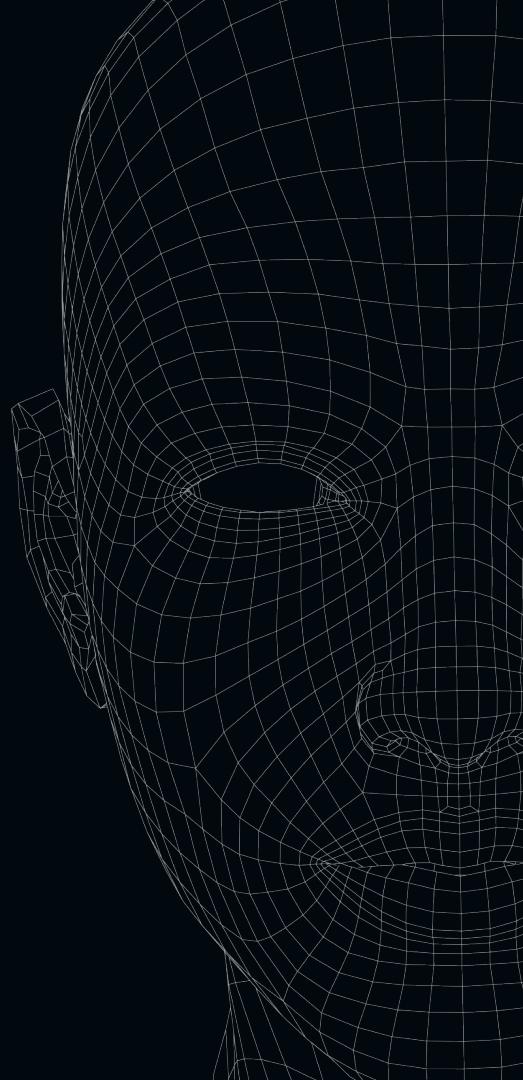
01101001 01101110 01101111 0110110 01100001 1100111  
1100011 0110111 00100000 0100101 0010000  
0110111 01100101 0110011 01110100 1100011 0110111



// Aula 3.1 \_

# TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

a



# ¿Te consideras una persona motivada?

¿Crees que la motivación se genera por factores internos o externos?

¿Puedes motivar a los demás?



Proceso responsable de la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un determinado objetivo.

**Robbins, 2005**

# **Teorías de las necesidades**

## **Taylor - capacidad productiva**

Con la evolución del modelo y los cambios en las relaciones laborales, la figura del empleado y la motivación se perciben como factores importantes para evitar la baja calidad y adherencia al trabajo.

# ABRAHAM MASLOW: Jerarquía de necesidades (1943)



## **FREDERICK HERZBERG: Teoría de los dos factores (1950)**

**Factores motivadores:** factores que aumentan la satisfacción laboral: crecimiento, progreso, responsabilidad, trabajo, reconocimiento y realización.

**Factores de higiene:** estos factores no animan a los empleados a trabajar más, pero cuando no están presentes desmotivan y generan insatisfacción laboral: inseguridad, relaciones, vida personal y condiciones de trabajo.

## **McCLELLAND: Teoría de las Necesidades Adquiridas (1961)**

### **Realización, pertenencia y poder**

Desarrollada por el individuo en base a su experiencia vital, interacciones con otros individuos y el entorno. Estas necesidades existen, en diferentes grados, en todos los individuos, individualmente.

## **CLAYTON ALDERFER: Jerarquía de necesidades (1969)**

### **Existencia, relación y crecimiento**

Los niveles actúan simultáneamente y no progresivamente como en la teoría de Maslow.

# **Teoría de la Autodeterminación y Teoría de la Valoración Cognitiva**

↓

**Las recompensas externas pueden minar la motivación si se perciben como una forma de control.**

**Ej.** Trabajo voluntario que se convierte en \$

↓

**Los factores externos pueden aumentar la motivación intrínseca.**

**Ej..** Elogios y opiniones

## **Teoria do estabelecimento de objetivos**

Los objetivos específicos estrictos, con retroalimentación, impulsan un mejor desempeño:

- Enfoque;
- Intensidad;
- Persistencia.

## **Teoría de la autoeficacia**

Convicción de capacidad para realizar una tarea determinada.  
Esta convicción puede ser adquirida o aumentada por:

- Dominio práctico;
- Aprendizaje por observación;
- Persuasión verbal;
- Despertar emocional.

## **Teoría del refuerzo**

Enfoque conductista que sostiene que el refuerzo condiciona el comportamiento.

Si un comportamiento no se refuerza positivamente, reduzca la probabilidad de que se repita.

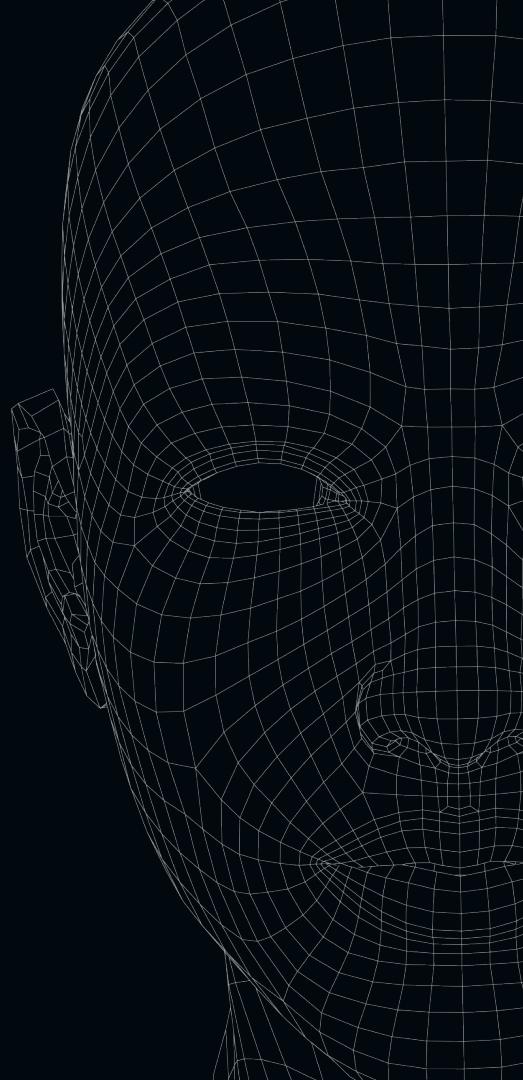
**¿Cuál fue tu última motivación  
externa?**

**¿Y la interna?**



// Aula 3.2 \_

# DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES



a

# **Desafío para las organizaciones**

- Establezca objetivos cuidadosamente para ofrecer incentivos intrínsecos y extrínsecos.
- Combinación de diferentes factores.
- El factor que motiva a una persona puede ser el factor que desmotiva a la otra.

**Ej.** la autonomía

# **Factores que influyen en la motivación**

- Clima organizacional;
- Transparencia en los procesos;
- Liderazgo;
- Oportunidades internas;
- Salario y beneficios;
- Reconocimien.





## Carlos

29 años;

Analista Financiero Senior;

Estado: preparado para dar el siguiente paso en su carrera, pero sin promoción en la empresa.

# **Posibles causas organizativas:**

- El tamaño de la empresa;
- Madurez;
- Falta de necesidad;
- Rendimiento (por encima o por debajo);
- Falta de personal (puestos) o presupuesto.

## Cómo afrontar la situación:

### 1. Cuestiónate a diario:

¿Mi proyecto es rentable?

Como colaborador, ¿aporto un retorno equivalente al que recibo?

**¿Cómo  
afrontar la  
situación?**

# 1. Cuestiónate a diario:

¿Mi proyecto es rentable?

Como colaborador, ¿aporto un  
retorno equivalente al que recibo?

## **2. Evalúe cómo está el mercado en su campo, calificaciones requeridas, salario y prestaciones, tendencias.**

Asegúrete de que tu visión no está desalineada con la realidad actual.

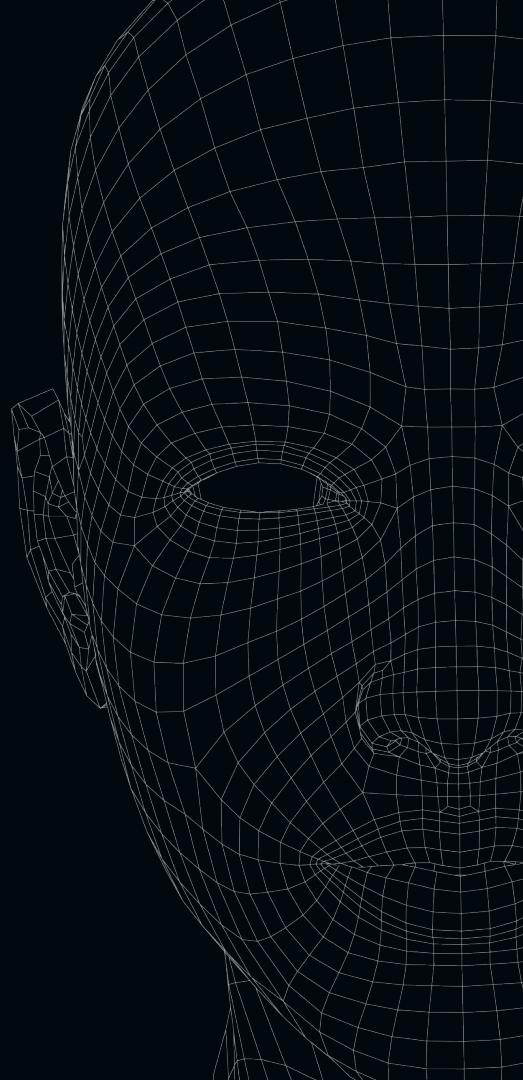
**3. Cuando llegas a la conclusión de que quieres quedarte donde estás, vale la pena planificar alternativas a corto/mediano y largo plazo y negociar.**

Las alternativas pueden ser de cualquier tipo: cambio de área, de proyecto, un mejor paquete de beneficios hasta un ascenso o aumento de salario, por ejemplo.

// Aula 3.3 \_

# ¿QUÉ LE MOTIVA?

a

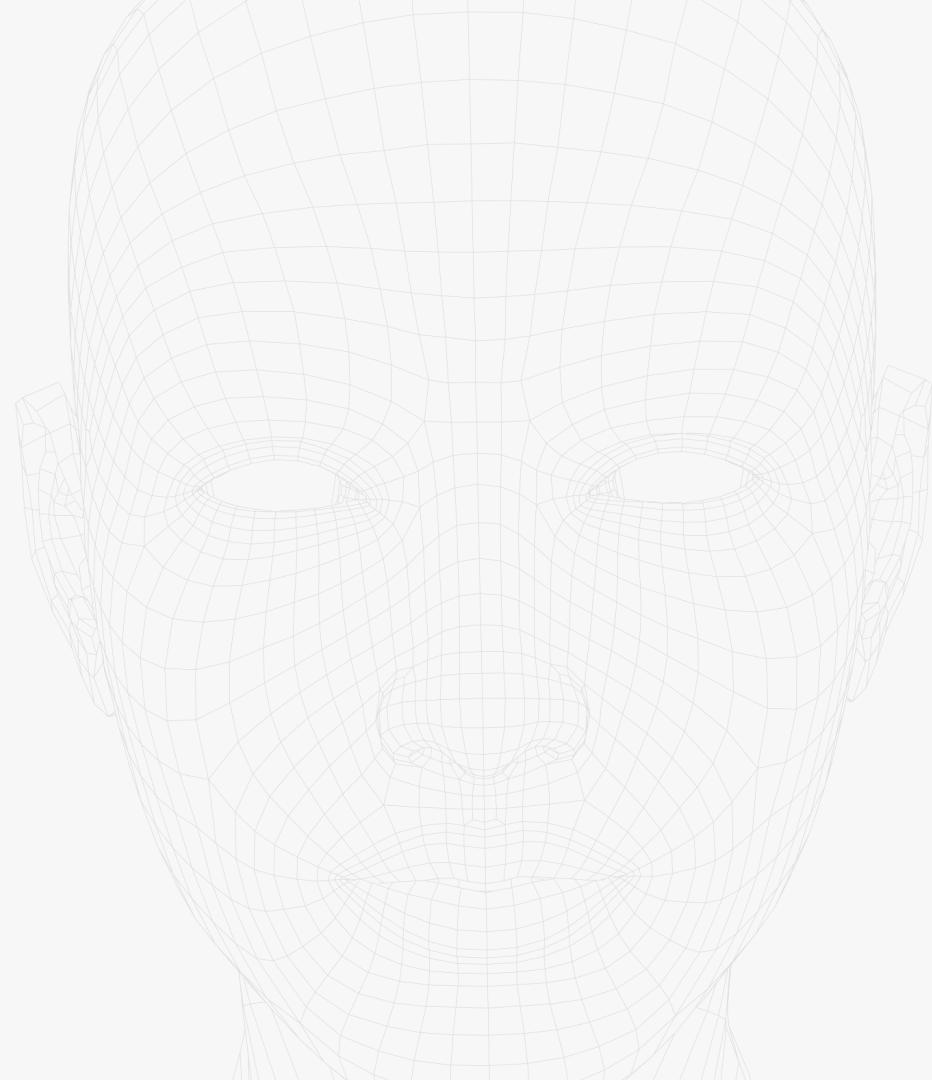


**¿Y qué es lo que le motiva?**





# Ejemplos de motivación

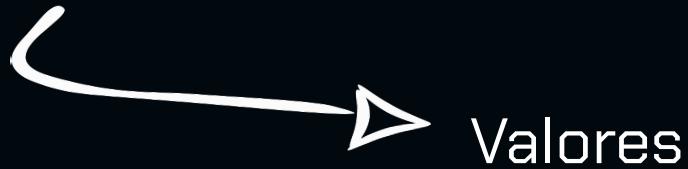


- Buscar constantemente oportunidades de aprendizaje para mejorar las habilidades laborales y avanzar en la carrera profesional.
- Tener un sueño o una aspiración personal, como viajar a un lugar especial, aprender a tocar un instrumento musical, escribir un libro o abrir un negocio propio.
- Establecer el objetivo de llevar un estilo de vida más saludable, hacer ejercicio regularmente y mantener una dieta equilibrada sentirte con más energía y tener una mejor calidad de vida.

**¿Cómo puedo saber  
cuáles son mis  
motivaciones?**

# Autoconocimiento

Patrones de comportamiento



Establecer un objetivo aporta claridad sobre la dirección correcta a seguir, independientemente de los recursos empleados.

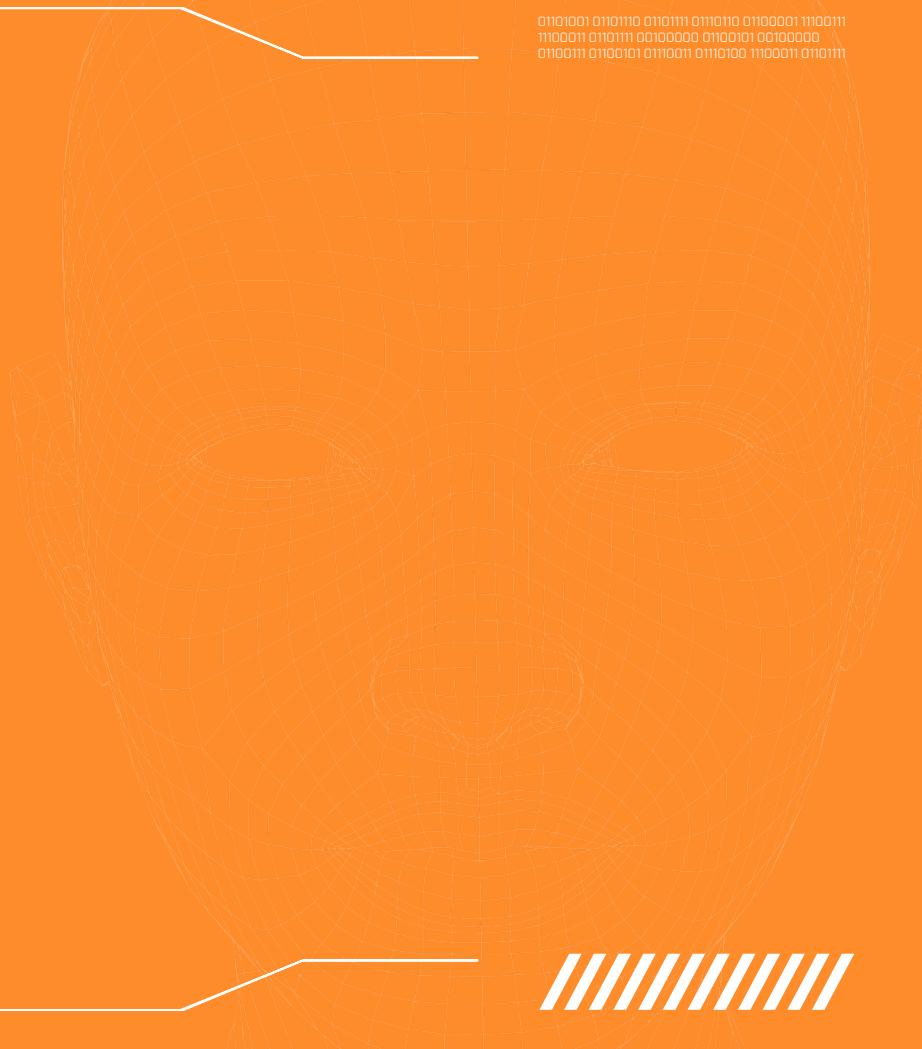
# En conclusión:

- Diferentes teorías apoyan el factor motivación;
- Es un reto para las organizaciones mantener motivados a sus empleados;
- [Re]encontrar y mantener tu motivación;
- Tu motivación depende de tus valores.



// Aula 04 \_

# VALORES



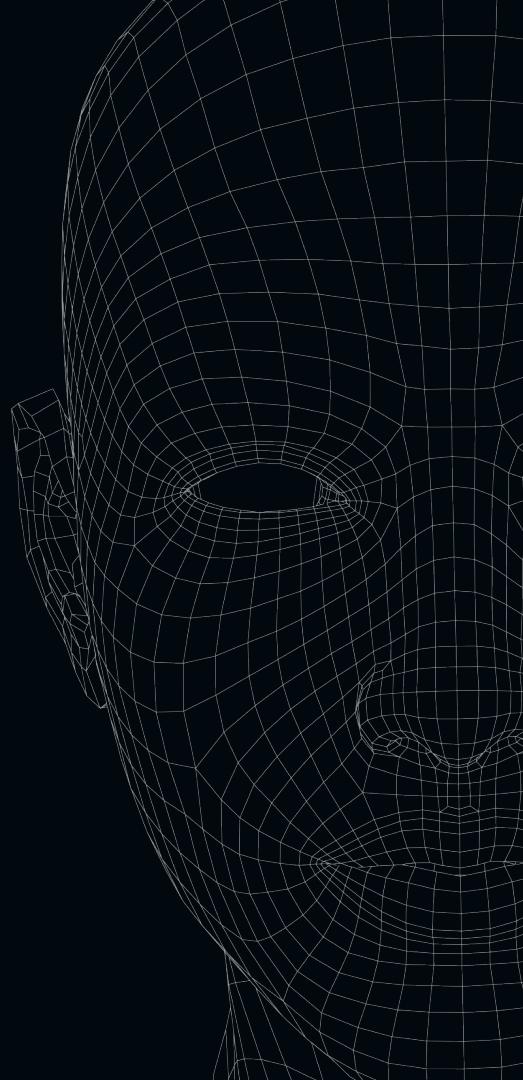
01101001 01101110 01101111 0110110 01100001 1100111  
1100011 0110111 00100000 0100101 0010000  
0100111 0100101 0110011 0110100 1100011 010111



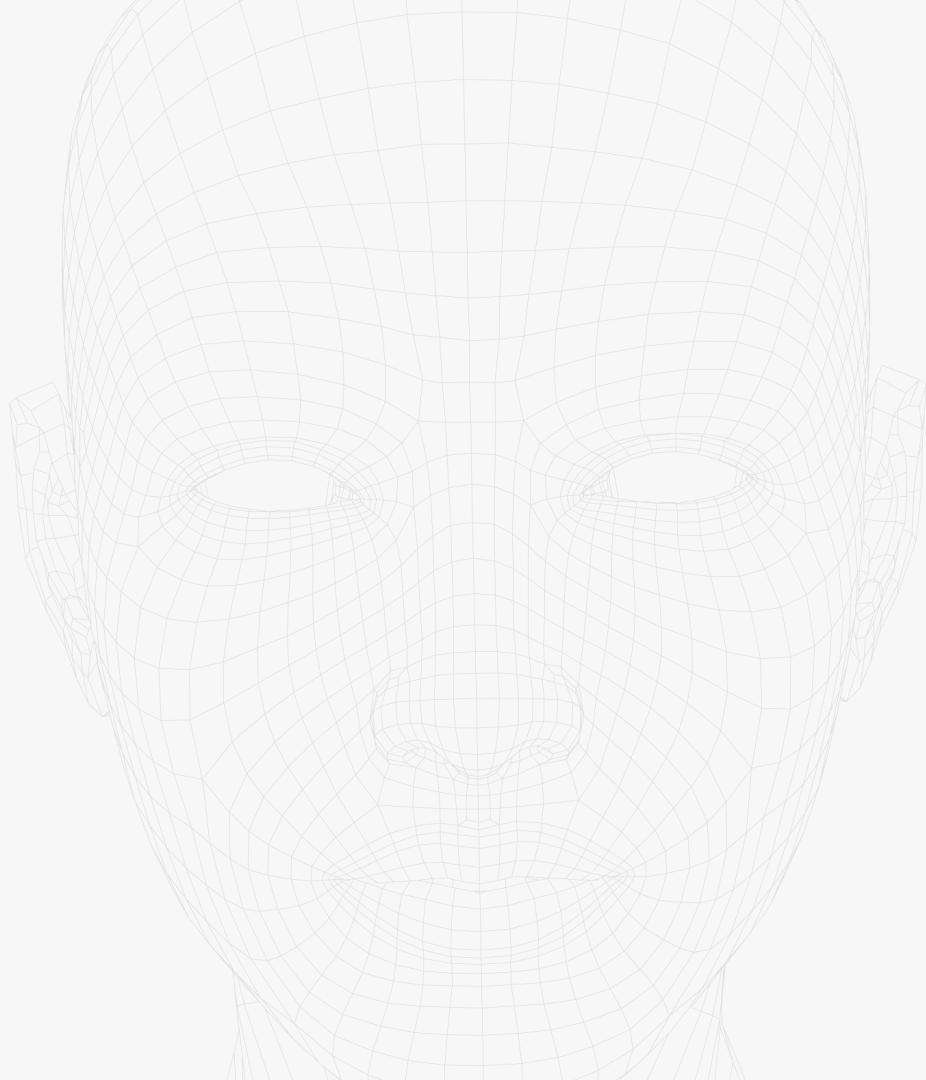
// Aula 4.1 \_

# **COMPREENDER LA IMPORTANCIA DE SUS VALORES**

a



¿Cuáles son tus  
valores  
personales?



# Por ejemplo:

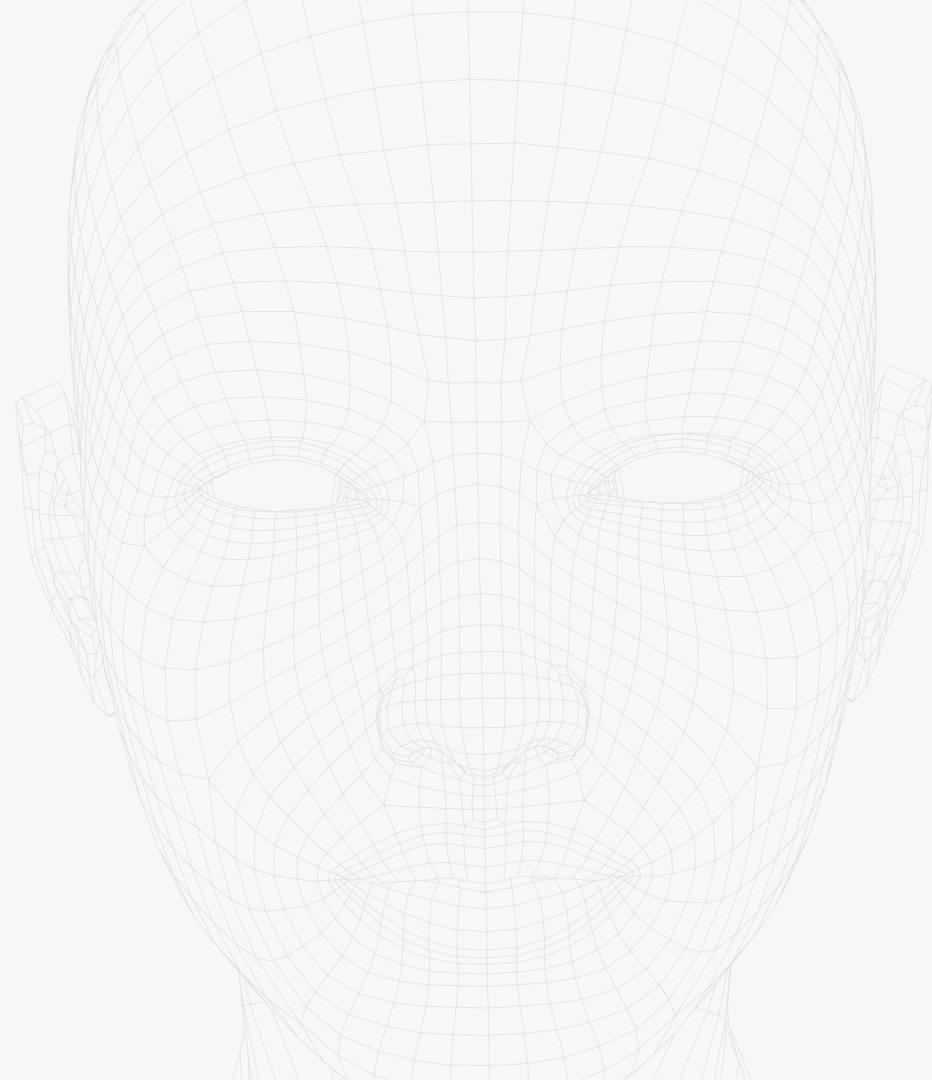
**Honestidad:** Decir siempre la verdad y actuar con sinceridad y transparencia en todas las situaciones.

**Respeto:** Mostrar consideración y cortesía hacia los demás, aceptando y valorando sus diferencias y perspectivas.

**Empatía:** Ser capaz de comprender y compartir los sentimientos y emociones de los demás, mostrando compasión y apoyo.

# O sea:

Los **valores personales** juegan un papel importante en la formación de la identidad y el carácter de una persona, y guían tu comportamiento en la sociedad y en la toma de decisiones éticas y morales.

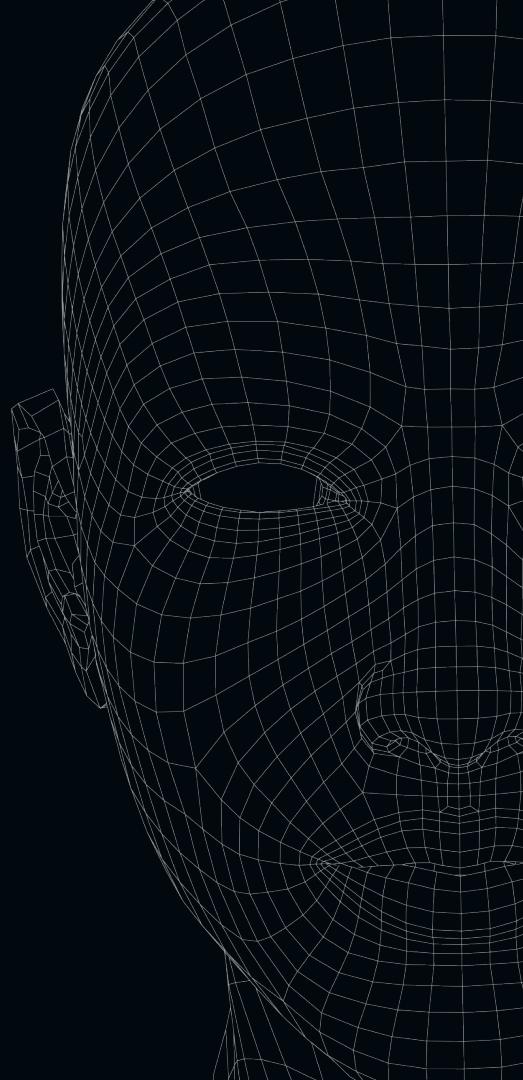


Tus **valores** predominantes  
condicionan tu **motivación**, que  
a su vez condiciona tus  
**actitudes.**

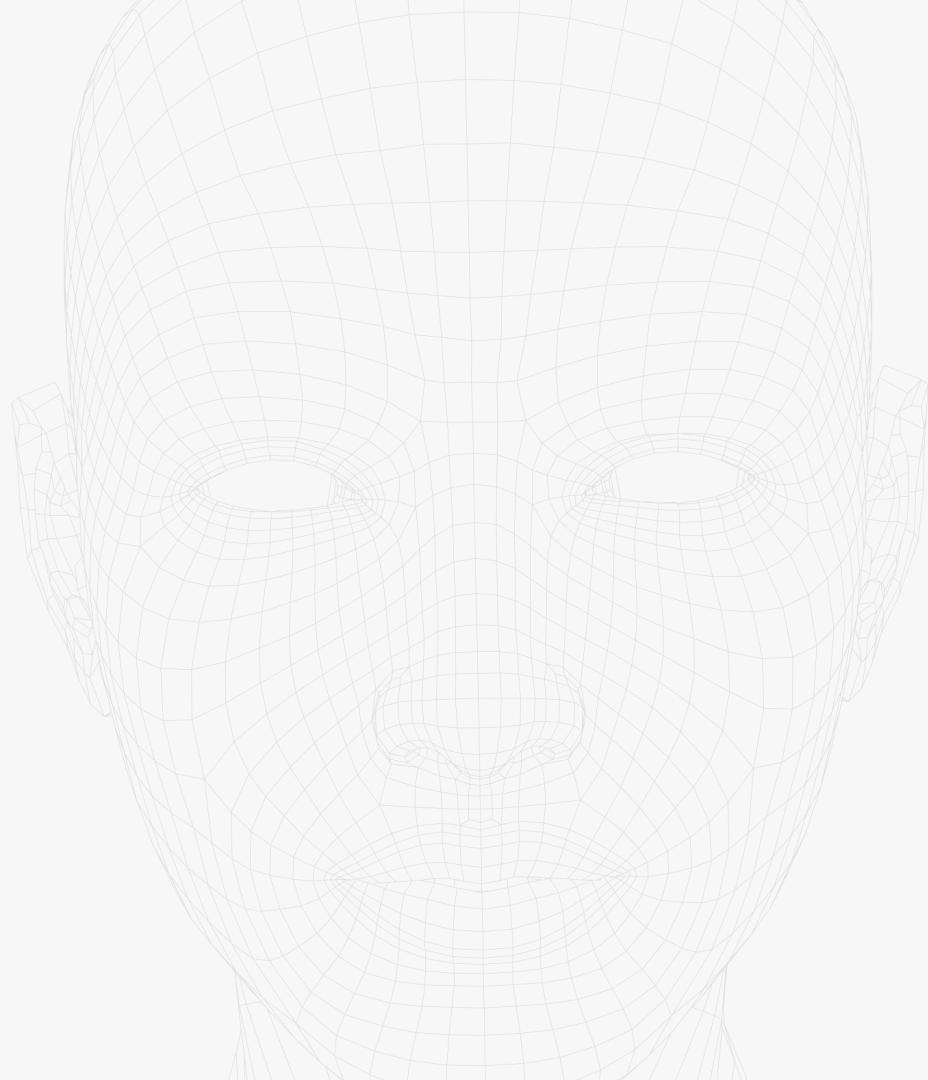
// Aula 4.2 \_

# IDENTIFIQUE SUS VALORES

a



**¿Cómo  
identificar  
tus  
valores?**



Fe

Ambición

Igualdad

Honestidad

Belleza

Responsabilidad

Reconocimiento social

Amor

Familia

Independencia

Libertad

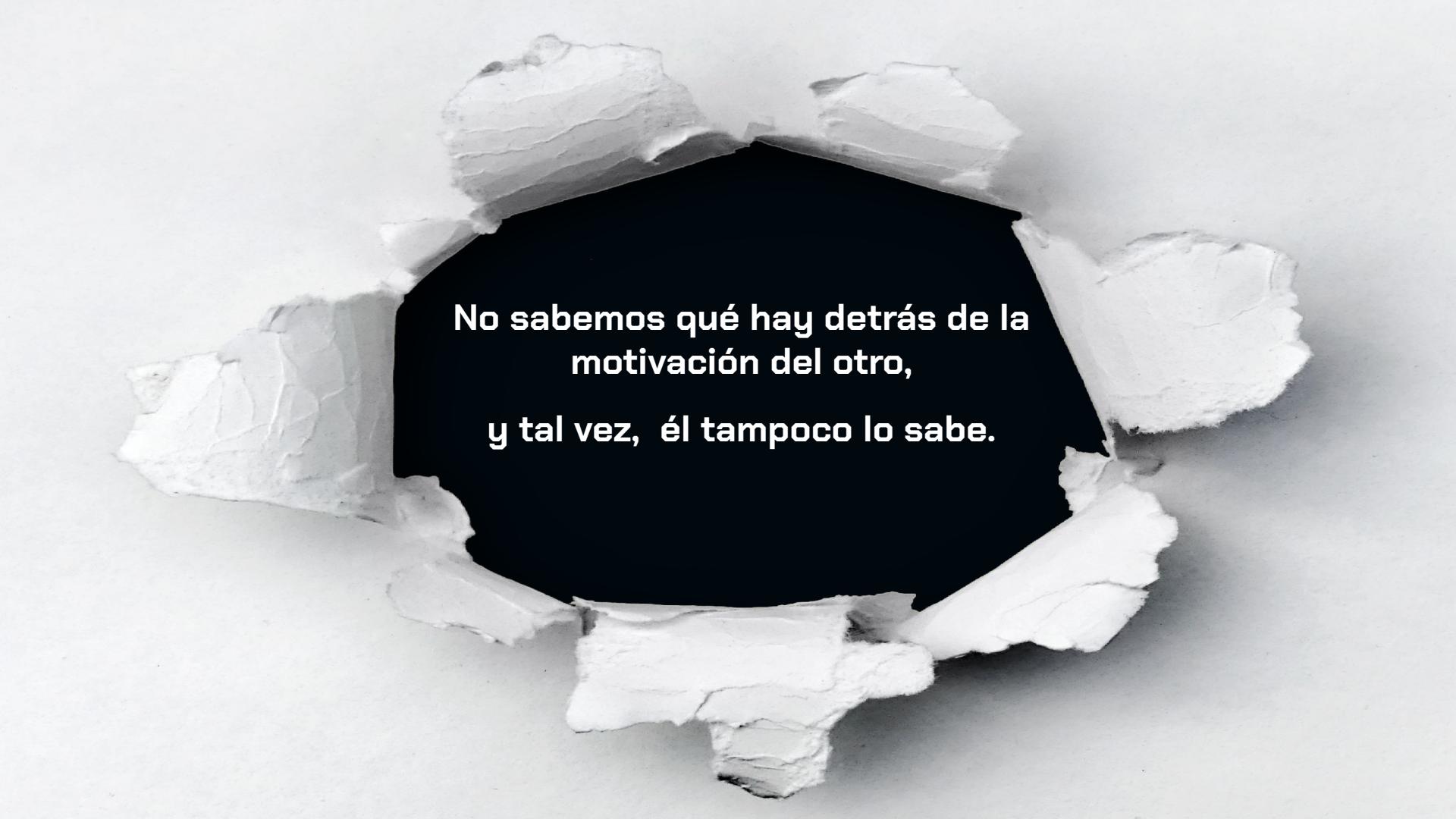
Felicidad

Seguridad

Coraje

Calidad de vida

Respeto



**No sabemos qué hay detrás de la  
motivación del otro,  
y tal vez, él tampoco lo sabe.**



También puedes pedir ayuda a un profesional específico:

- Psicólogo;
- Psiquiatra;
- Mentor.

Pero no todo son  
flores...

Las frustraciones existen

**¿Cómo afrontar la  
insatisfacción profesional?**

# ¿Cómo afrontar la insatisfacción profesional?

- Identificar tus valores;
- Comprender tus motivaciones actuales;
- Evaluar el mercado;
- Dirigir tus esfuerzos y;
- Cambiar de mentalidad.

# En conclusión

- Los valores definen nuestras motivaciones y actitudes;
- Los valores suelen ser permanentes, mientras que las motivaciones no lo son;
- Debemos replantearnos la coherencia entre nuestros objetivos y valores;

// Aula 05 \_

# DEMANDA DEL MERCADO

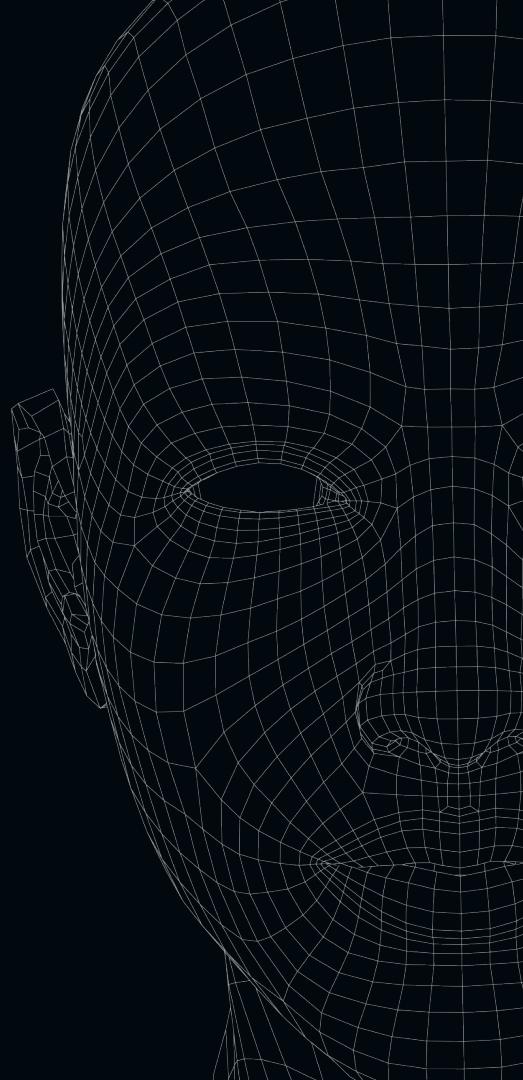
01101001 01101110 01101111 0110110 01100001 1100111  
1100011 0110111 00100000 0100101 0010000  
0110111 01100101 0110011 01110100 1100011 0110111



// Aula 5.1 \_

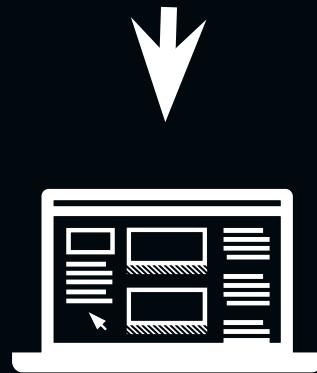
# LAS SOFTSKILLS QUE BUSCA EL MERCADO

a



**Cuando una empresa contrata, tiene expectativas:**

**Competencias técnicas y conductuales.**



# Top 10 Skills

- 1.** Resolución de problemas complejos
- 2.** Pensamiento crítico
- 3.** Creatividad
- 4.** Gestión de personas
- 5.** Colaboración
- 6.** Inteligencia emocional
- 7.** Juicio y toma de decisiones
- 8.** Orientación al servicio
- 9.** Negociación
- 10.** Flexibilidad cognitiva

*Fonte: Future of Jobs Report, World Economic Forum*

# Top 10 Skills

1. Resolución de problemas complejos
2. Pensamiento crítico
3. Creatividad
4. Gestión de personas
5. Colaboración
6. Inteligencia emocional
7. Juicio y toma de decisiones
8. Orientación al servicio
9. Negociación
10. Flexibilidad cognitiva

Fonte: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Destaquemos algunas  
habilidades

# Creatividad

Es un concepto amplio y complejo que hace referencia a la habilidad o **capacidad de generar ideas, soluciones o productos nuevos, originales e innovadores.**

Algunas características: flexibilidad mental, capacidad de ver las cosas desde diferentes perspectivas, curiosidad, imaginación y disposición a asumir riesgos.

# Inteligencia emocional

No se trata de controlar las emociones, sino de:

1. Comprender tus procesos emocionales;
2. Comprender las mejores formas de actuar.

# **Asertividad/Persuasión/Negociación**

La asertividad es la capacidad de comunicarse de manera clara y objetiva.

## **Pero, ¿qué se logra con la asertividad?**

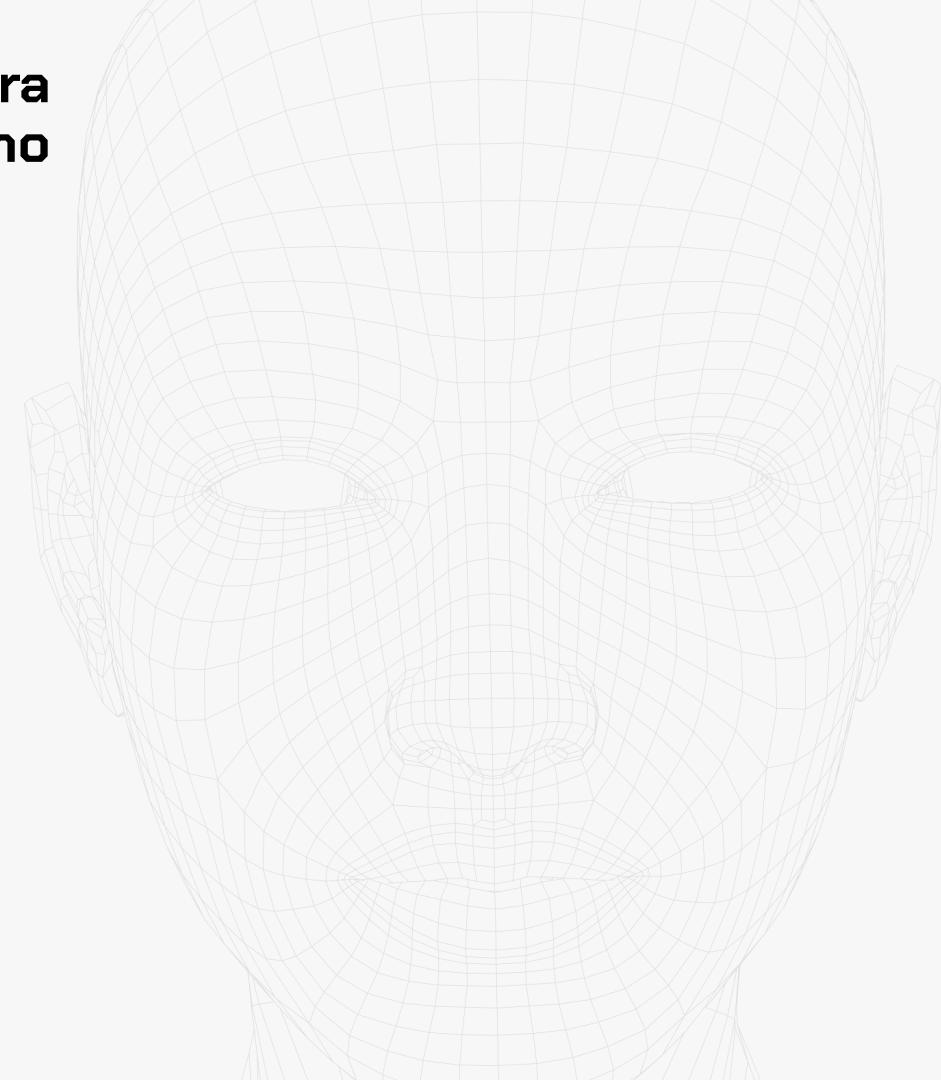
- Relaciones constructivas;
- Reducción de las rupturas en la comunicación;
- Prevención de conflictos;
- Aumento de la autoconfianza y autocontrol;
- Disminución del estrés, la ansiedad y la frustración.

# Resiliencia / Flexibilidad / Adaptabilidad

- Capacidad para mantener tu propósito, adaptándose a nuevos métodos y procedimientos.
- Ser una persona más flexible en el trabajo significa desarrollar habilidades y actitudes que te permitan adaptarte y responder positivamente a los cambios y desafíos que se presenten

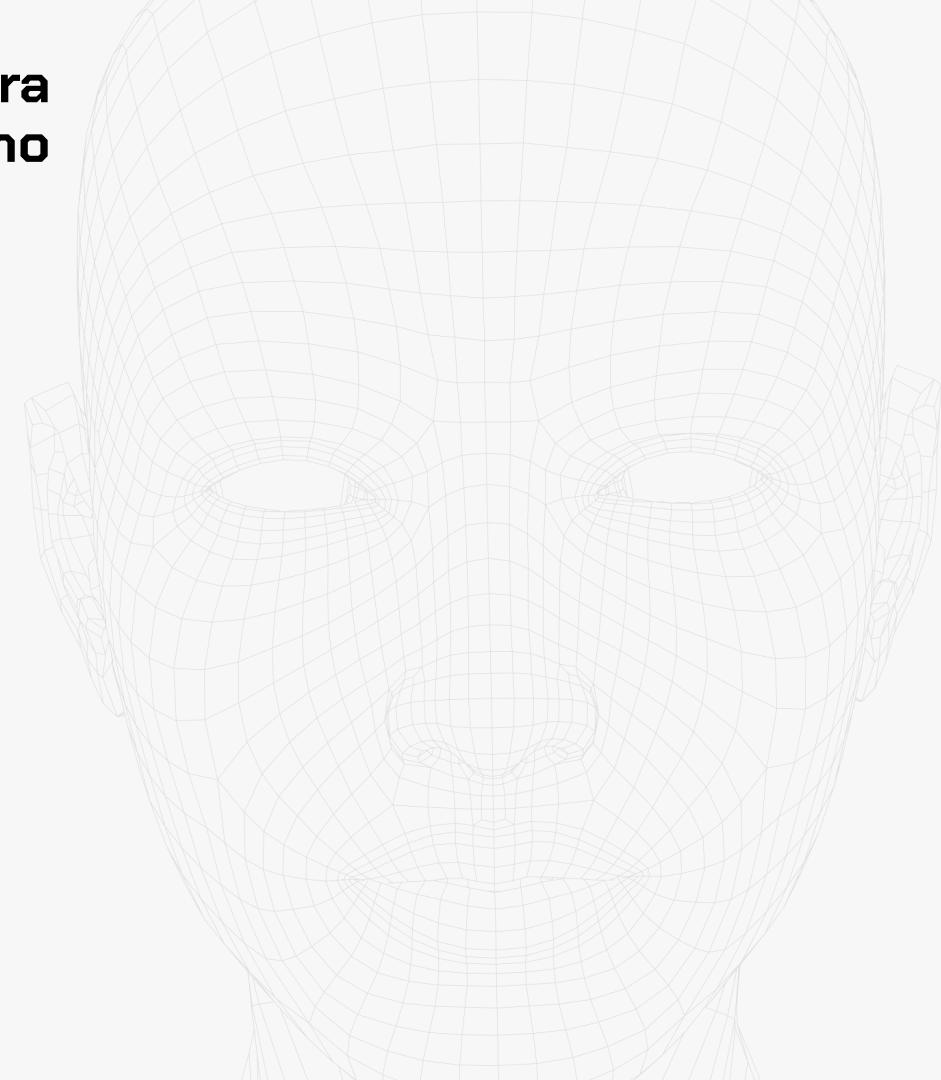
# Aquí hay algunas sugerencias para mejorar tu flexibilidad en el entorno de trabajo:

**Acepta el cambio:** Reconoce que el cambio es inevitable en cualquier trabajo y trata de adoptar una mentalidad abierta hacia nuevas ideas, procesos y procedimientos. En lugar de resistirse, vea los cambios como oportunidades para aprender y crecer.



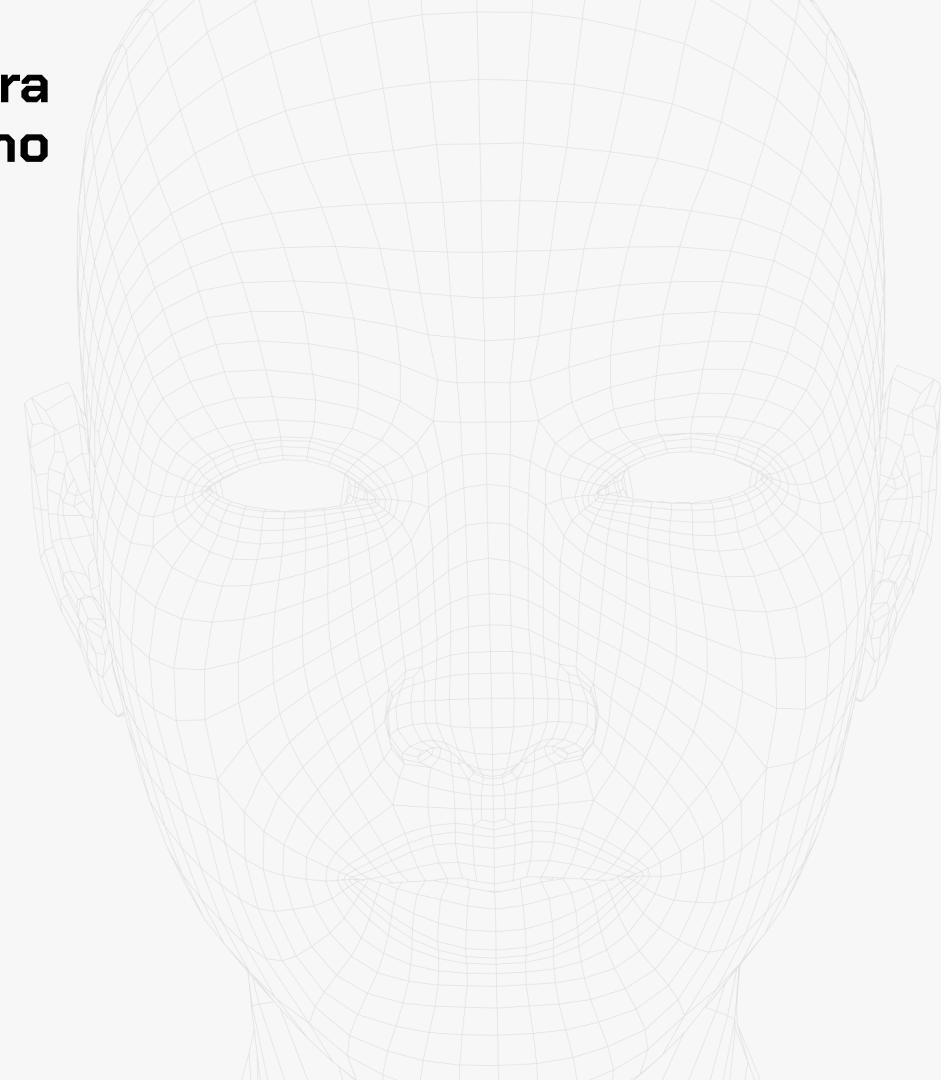
**Aquí hay algunas sugerencias para mejorar tu flexibilidad en el entorno de trabajo:**

**Adapta tu enfoque:** Aprende a ser versátil y ajusta tu enfoque según las necesidades del momento. Ser capaz de cambiar sus prioridades y estrategias cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del equipo o de la organización.



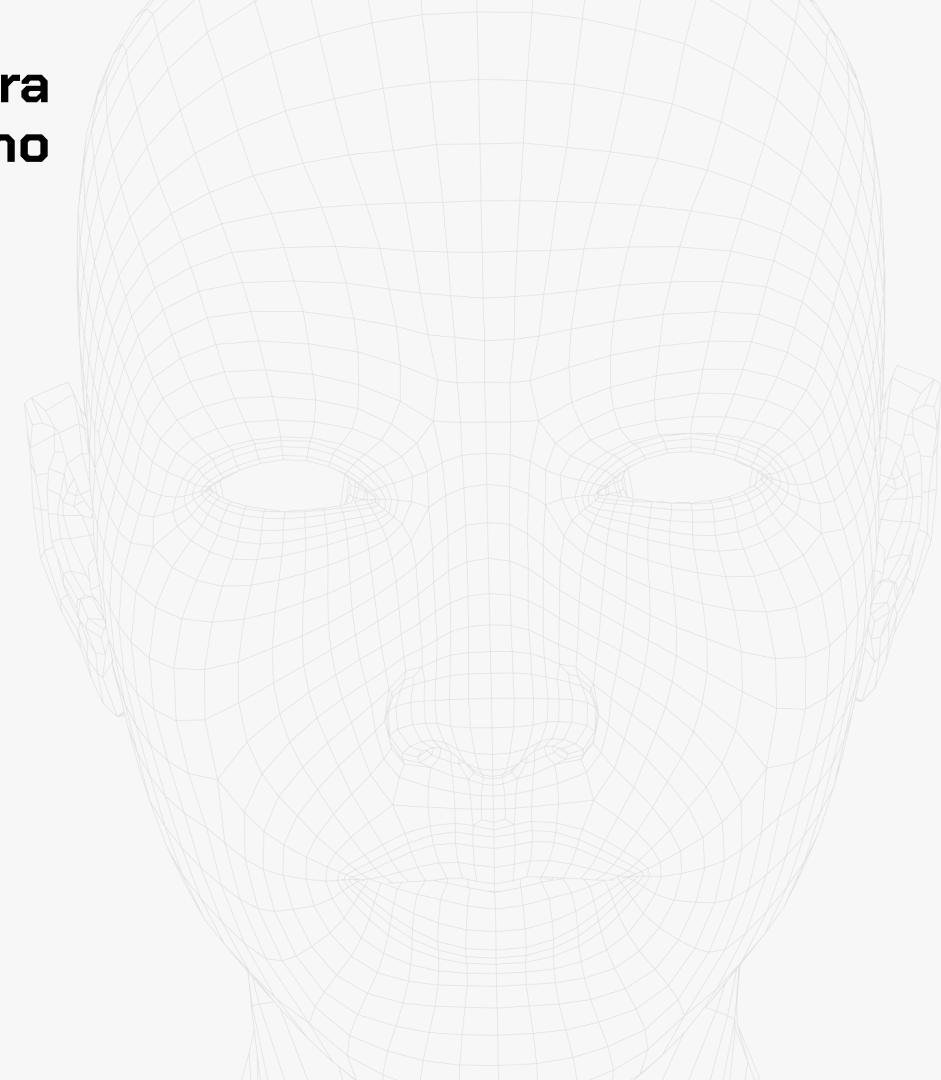
**Aquí hay algunas sugerencias para mejorar tu flexibilidad en el entorno de trabajo:**

**Escucha activamente:** Presta atención a las necesidades y sugerencias de tus compañeros de trabajo y superiores. La capacidad de escuchar activamente te permitirá comprender mejor las situaciones y encontrar soluciones más adecuadas.



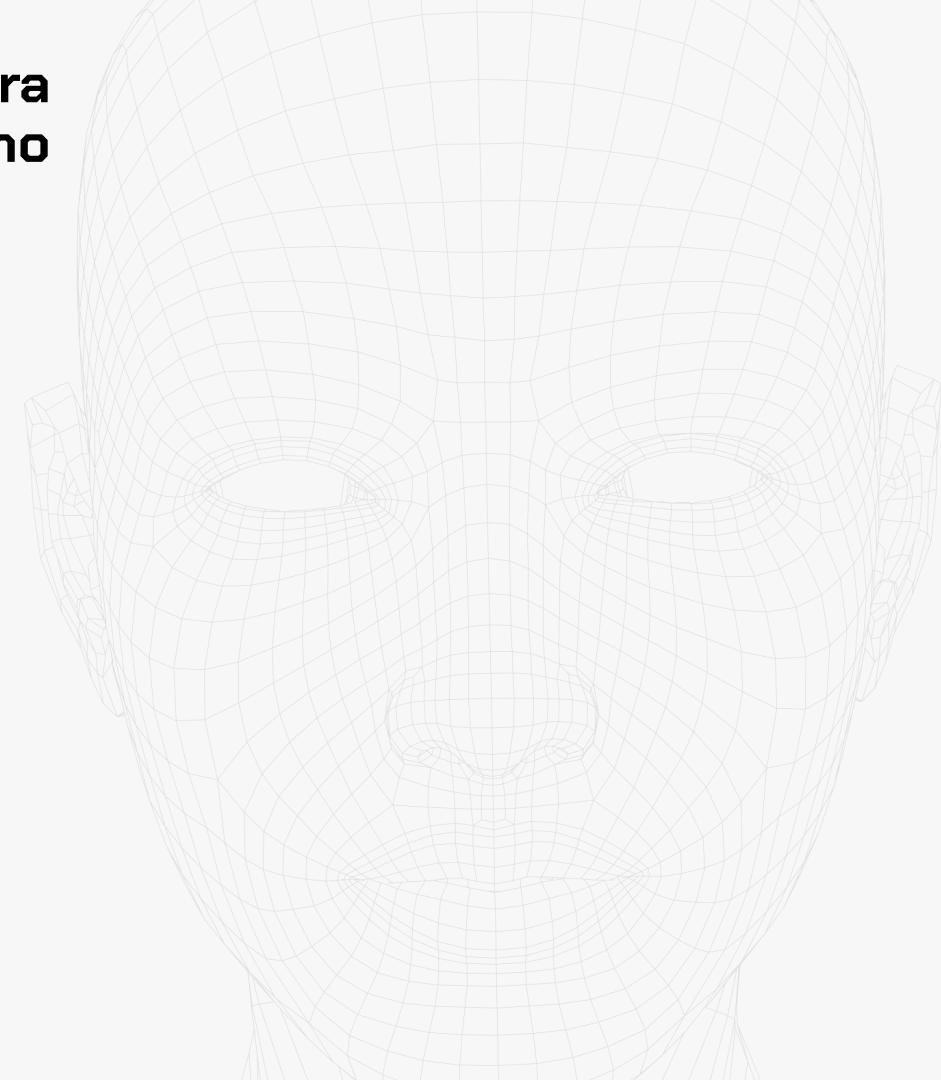
**Aquí hay algunas sugerencias para mejorar tu flexibilidad en el entorno de trabajo:**

**Aprender constantemente:** Mantener una actitud de aprendizaje continuo y buscar oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. La mejora constante te hará más adaptable y valioso en diferentes situaciones laborales.



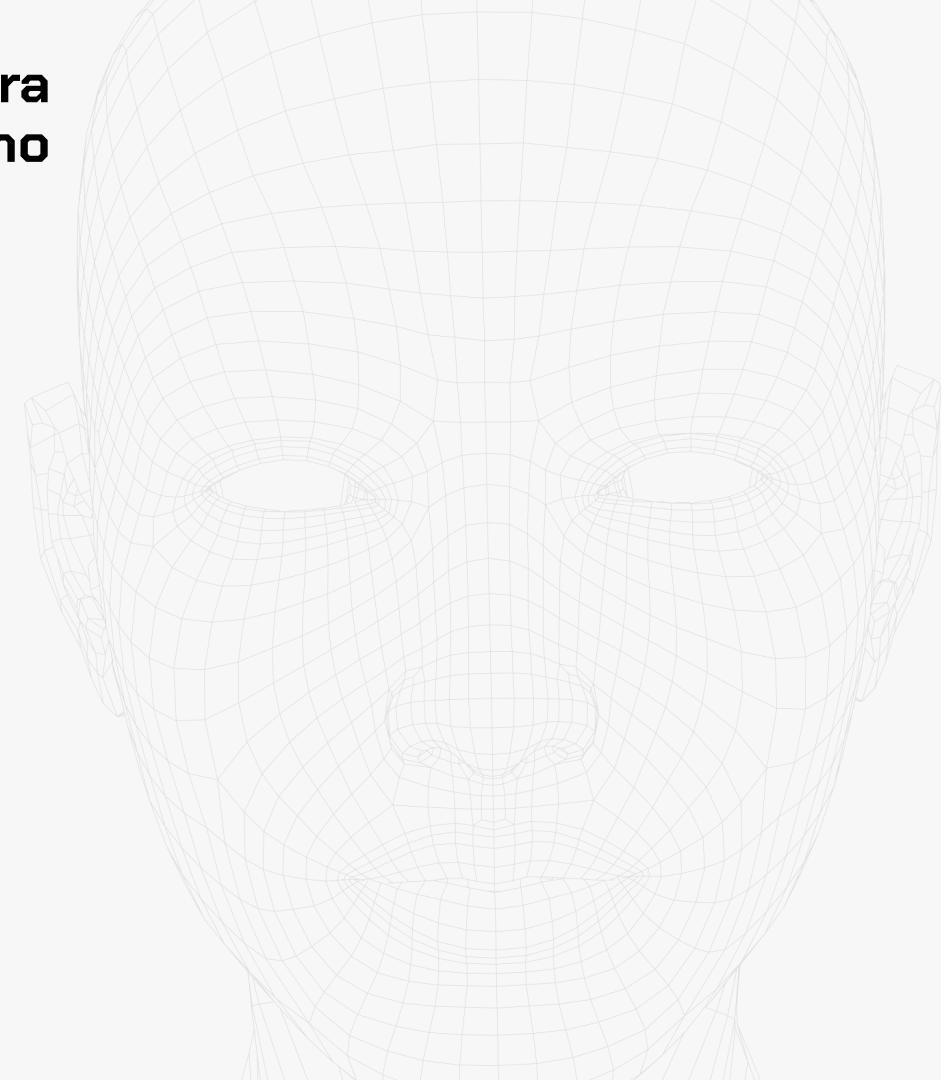
**Aquí hay algunas sugerencias para mejorar tu flexibilidad en el entorno de trabajo:**

**Acepta los feedbacks:** Aprende a recibir críticas constructivas y utiliza los comentarios para mejorar y crecer en tu trabajo. La capacidad de aceptar comentarios te ayudará a adaptarte y mejorar en tu rol laboral.



**Aquí hay algunas sugerencias para mejorar tu flexibilidad en el entorno de trabajo:**

**Practique una comunicación clara:** La comunicación efectiva es esencial para la flexibilidad en el trabajo. Asegúrate de comunicar tus ideas y necesidades con claridad y también estés dispuesto a escuchar las opiniones de los demás.



**La única certeza es que todo cambia.**

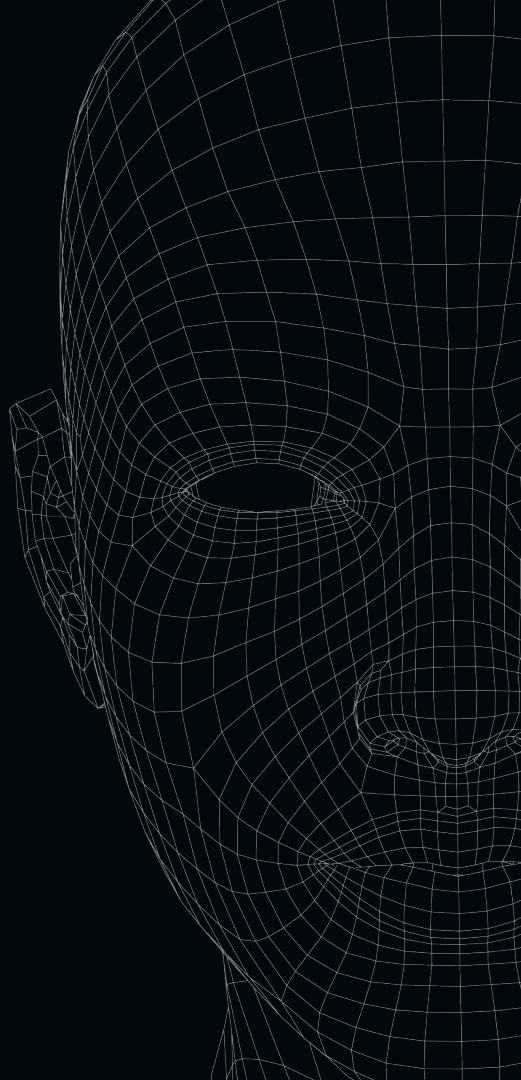
# En conclusión

- Las principales competencias que espera el mercado son de comportamiento;
- Las competiciones duras son más rápidas y fáciles de desarrollar que las blandas;
- Las competencias se pueden desarrollar;
- Siempre habrá competencias que desarrollar.

// Aula 5.2 \_

# CONCLUSIÓN

a



# **¡Enhорabuena!**

**¡Acabas de terminar  
el curso!**



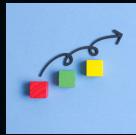
# ¿Qué hemos aprendido?

- Lo que es carrera profesional;
- Gestionar nuestro rendimiento;
- Lo que es valor profesional y motivaciones;
- Cuales son las principales habilidades

comportamentales que pueden potencializar  
nuestras oportunidades laborales.



# ¿Qué puedo hacer ahora con estos conocimientos?



Ser más consciente en mi carrera



Direccionar mis conocimientos hacia mis objetivos profesionales



Planificar mejor mis carrera.

# **Valore y deje un comentario.**

Comparte un resumen de sus nuevos  
conocimientos en sus redes sociales.  
[#AprendienAlura](#)

