

# GESTIÓN DE CARRERAS PROFESIONALES. UNA PERSPECTIVA DESDE LA ORIENTACIÓN Y EL ASESORAMIENTO

*Ángel Martínez Moreno*

## QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL TRABAJO AQUÍ Y AHORA

El trabajo constituye una idea central en la sociedad moderna. Sin embargo, es ambigua dado que resulta difícil establecer los límites entre lo que supone el trabajo y el no trabajo.

Se tiende a identificar generalmente el trabajo con el empleo y éste se define como una actividad que forma parte del mercado y que se rige por dos principios básicos:

- **La racionalidad económica.** Es decir, que existe una proporcionalidad entre lo que el individuo ofrece y lo que recibe en función de consensos o, al menos, de una cierta lógica del mercado que impone un precio al esfuerzo de los individuos y/o a sus resultados.
- **La economía del tiempo.** En función de la cual el tiempo que se está a disposición de alguien tiene un valor en sí mismo y constituye una medida a partir de la cual se establece, al menos, una parte del precio del trabajo.

Si atendemos a lo que la gente dice acerca de lo que considera trabajo podemos establecer la siguiente clasificación:

- Definición concreta: Lo que se hace en determinado lugar, aquello por lo que se cobra.
- Definición social: Funciones del trabajo en la sociedad. Que sirva a otros. Que sirva para reforzar el sentido de pertenencia de los individuos.
- Definición como carga: Lo que cuesta esfuerzo.
- Definición como deber: Lo que es obligatorio hacer.

Sin embargo, si profundizamos en el tema, encontramos que las definiciones de trabajo son bastante más complejas. En este sentido podemos observar como la idea moderna de trabajo, que todavía pervive, nace con el capitalismo, a partir fundamentalmente del hecho de que la producción de mercancías sobrepasa los esfuerzos destinados a la auto-producción de las personas y de las familias para la satisfacción de las propias necesidades. El trabajo es entendido entonces como el esfuerzo que las personas hacen para que sus resultados los gestionen otros, que son los propietarios de los productos generados. Hasta ese momento el trabajo era considerado como una actividad degradante e indigna que impedía el desarrollo auténtico de las personas. Es por eso que al trabajo, así entendido, se dedicaban las clases sociales que no podían satisfacer sus necesidades de otro modo (fundamentalmente esclavos y siervos).

Cuando madura el sistema capitalista, el trabajo pasa a considerarse como una actividad fundamental sin la cual no es posible garantizar el bienestar de las personas, las familias y de la sociedad. En ese momento el trabajo pasa a convertirse en un valor social, en algo que se entiende como adecuado y necesario y que, por tanto, constituye una condición para que las personas puedan ser consideradas como dignas. El trabajo aparece entonces como objeto de reivindicación y pasa, de ser considerado exclusivamente como una obligación (destinada a los que no tienen más remedio que dedicarse a sobrevivir poniendo al servicio de otros su esfuerzo) a convertirse en algo que se entiende como un derecho y que, por lo tanto, tiene que ser reivindicado, defendido y buscado. Como consecuencia de ello, las clases ociosas, pasan a ser menos respetadas e incluso ellas buscan formas de incorporarse a actividades laborales, aunque sus contenidos sean bastante diferentes a los de las grandes masas de trabajadores.

En la sociedad actual, en la práctica, podemos identificar al menos 5 clases de actividad que pueden ser consideradas como trabajo.

- a. Las actividades dotadas de valor pero no de precio de mercado. Es decir, aquellas, que aún siendo valiosas, útiles e incluso imprescindibles, no son objeto de transacción económica, como el trabajo doméstico o el cuidado de niños y ancianos. Este tipo de trabajo desarrollado mayoritariamente por mujeres se está convirtiendo progresivamente en objeto de incorporación al mercado laboral. Constituye una de las formas emergentes de creación de trabajo remunerado y provoca profundos cambios sociales en la medida que produce una comercialización de

actividades y servicios que tradicionalmente han sido consideradas como de prestación gratuita y sometidas únicamente a las reglas de la reciprocidad social (*hoy por mí, mañana por ti*)

- b. Las actividades de tipo social y/o voluntario. Expresan la tendencia hacia la post-materialización del trabajo. Se encuentran muy relacionadas con las anteriores pero se realizan en el contexto de organizaciones específicas en la que las mismas actividades son a veces objeto de contraprestación económica y en otras son gratuitas.
- c. El trabajo por cuenta ajena, que se realiza mediante el establecimiento de relaciones salariales, y que llevan a cabo, mayoritariamente, aquellas personas que no cuentan con otros medios de supervivencia que su propia capacidad para el trabajo. Es este tipo de trabajo el que habitualmente se identifica con el empleo.
- d. El trabajo, en régimen de funcionariado para la administración pública, que coincide básicamente con el trabajo por cuenta ajena, con la diferencia sustancial de que la estabilidad y los derechos laborales se encuentran más fuertemente protegidos. Asimismo, este tipo de trabajo puede identificarse con el empleo.
- e. El trabajo autónomo profesional. Cabe distinguir al menos dos tipos de actividad:
  - La que coincide en sus contenidos básicamente con el trabajo por cuenta ajena y que se realiza de manera autónoma por falta de alternativas laborales, o como resultado de la aplicación de políticas de externalización de las empresas.
  - La que se relaciona con las actividades vinculadas tradicionalmente a las profesiones liberales, con elevados contenidos intelectuales y que, cuando se realiza por cuenta ajena, suele obtener reconocimiento social, salarios elevados, cierta libertad de horarios, etc.

La importancia del trabajo en la sociedad viene determinada por sus funciones, por lo que nos permite o nos impide conseguir. En este sentido podemos identificar diferentes funciones del trabajo en la sociedad actual:

- **Función integradora:** Da sentido a la vida y permite a los individuos autorrealizarse. Constituye una fuente de autoestima. El trabajo cumple esta función cuando es intrínsecamente satisfactorio y se convierte en fuente de satisfacciones.
- **Función de proporcionar estatus:** El progreso y la promoción laboral son valorados en la medida que proporcionan un aumento de prestigio.
- **Función de identidad personal:** Determina cómo nos percibimos y cómo nos ven los demás. Las experiencias laborales, éxitos y fracasos, contribuyen al desarrollo de nuestra propia identidad.
- **Función económica:** Tanto para mantener un mínimo de supervivencia como para garantizar la independencia económica, así como el control y la planificación de la vida.
- **Función relacional:** El trabajo proporciona oportunidades de interacción y relaciones sociales. Si estas relaciones son buenas también mejoran, generalmente, las relaciones extra-laborales.
- **Función de estructuración del tiempo:** Organiza el tiempo a través de horarios, de los periodos de descanso semanal, de las vacaciones, etc.
- **Función de fijación de límites:** Establece un marco de referencia respecto del cual el individuo se siente obligado a realizar determinadas actividades de forma regular.
- **Función de aprendizaje:** Permite el desarrollo de habilidades y destrezas, así como de incorporación de conocimientos.
- **Función de socialización a través de la transmisión de normas, creencias y valores:** Se transmiten expectativas y tiene un efecto socializador que se traslada también a otros ámbitos sociales como la familia o los amigos.
- **Función de proporcionar poder y control:** Se desarrollan capacidades de influencia y control sobre otros, sobre las cosas, sobre la información, sobre los procesos, etc.

Como puede observarse estas funciones son lo suficientemente relevantes para el individuo y la sociedad como para que, alrededor del trabajo, hayan surgido toda una serie de creencias y valores que potencien la relevancia del trabajo como algo esencial en la vida de las personas.

<p><b>LOS VALORES LABORALES DE LOS JÓVENES EN ESTOS MOMENTOS DE TRANSICIÓN</b></p>
--

En la situación actual, de profunda diversificación de los modelos referenciales de trabajo y de las condiciones laborales, no es extraño que la valoración que los jóvenes hacen del trabajo pueda parecer confusa e incluso que muchos adultos opinen que los jóvenes han perdido los valores tradicionales del trabajo que les sirvieron a ellos de guía para establecer algunas de las líneas maestras que habrían de definir sus biografías personales y familiares. De todas maneras muchos adultos conservan condiciones laborales que difícilmente podrán llegar a obtener en algún momento los jóvenes. La realidad, efectivamente, condiciona las percepciones y por tanto las creencias y valores.

No han cambiado tanto los jóvenes como las condiciones. Lógicamente, entendemos que quizás fuese más inadecuado que ante situaciones nuevas se mantuviesen creencias y valores tradicionales. Entonces la inadecuación constituiría un problema mayor.

Las investigaciones sobre actitudes y valores de los jóvenes de secundaria ante el trabajo (CISS, 1996) señalan que éste ocupa un lugar central en sus preocupaciones de futuro y presente tan sólo superado por la familia y la amistad. Por debajo quedan aspectos como ganar dinero, los estudios o el ocio; y más por debajo todavía la religión y la política. Y esto es así cuando el trabajo se conceptualiza como un instrumento de supervivencia. Sin embargo cuando se plantea el trabajo como una forma de realización personal: *aquello que te gusta hacer, aquello para lo que te has preparado, etc.*, el trabajo ocupa incluso un lugar más relevante, tan sólo superado por la familia. Lo esencial aquí es señalar cómo los jóvenes diferencian claramente entre ese trabajo de supervivencia, precario y percibido como inevitable de aquel otro que supone realización personal, que genera reconocimiento y que aparece como una actividad capaz de formar parte de la biografía buscada.

Es importante considerar esta diferencia esencial al hablar de los valores de los jóvenes ante el trabajo ¿de qué trabajo se habla? Por eso cuando se intenta plantear a los jóvenes si el trabajo constituye un derecho o un deber se plantean respuestas como: *“sí, es un derecho pero en realidad es un deber, una obligación, algo inevitable”*. La idea de derecho se diluye rápidamente ante la realidad.

Si hablamos de creencias, los diferentes estudios muestran que los jóvenes, en realidad no eluden sus propias responsabilidades respecto del futuro laboral que les espera. Así, cuando se les pregunta de qué depende el conseguir lo que ellos consideran un buen trabajo, el 50% en primer lugar y el 25% en segundo lugar plantean que el éxito depende de estar bien preparado y el 28% de las recomendaciones. Tan sólo el 17% alude a la buena suerte como causa. En todo caso cabe señalar que no parecen producirse discursos de tipo

reivindicativo del trabajo como derecho. Se reconoce que éste existe pero, en la práctica, no se reclama, ni se proclama.

### ***El cambio necesario en las creencias que fundamentan los presupuestos de partida de los trabajadores***

Si hemos dicho que los valores y las actitudes cambian fundamentalmente a través de la modificación de las creencias, parece imprescindible que los jóvenes habrán de replantearse las existentes en sus entornos adultos actualmente a fin de incorporar otras más realistas en lo que se refiere a las condiciones laborales en las que habrán de desenvolverse en un futuro no muy lejano. Aquí planteamos algunos de los elementos que, entendemos han de ser urgentemente cuestionados por los jóvenes a fin de situarse ante su futuro laboral:

- El hecho de que toda la actividad humana tienda a la mercantilización comportará en el futuro próximo que las máquinas inteligentes sustituyan a las personas en la agricultura, en la industria y en los servicios. Las tareas repetitivas que implican un bajo nivel de conocimiento por parte de quienes las realizan serán ejecutadas con casi absoluta seguridad y fiabilidad por software extremadamente barato. De esta manera este software sustituirá a lo que ahora mismo son los trabajadores más baratos del mercado laboral en una guerra de precios en la que evidentemente los perdedores van a ser los trabajadores insuficientemente formados. Podemos calcular que en el 2050 sólo el 5% de la población laboral se dedicará, y será suficiente, a mantener en funcionamiento el total de la actividad industrial. Las oportunidades de empleo, de forma generalizada habrá que buscarlas, no tanto en la industria o en la agricultura, como en el ámbito de la cultura y de los servicios a personas.
- Es preciso que no se confunda el concepto de empleo con el de trabajo. Si se entiende que la única opción de trabajo es el empleo, entonces las alternativas se limitan enormemente. Es necesario entender el trabajo en su concepto más amplio de forma que el empleo no sea más que una opción entre otras. En realidad ***no estamos asistiendo al fin del trabajo sino al fin del empleo*** tal como lo hemos conocido hasta ahora. Esta realidad es precisamente la que cuestiona las propuestas de reparto del empleo en la sociedad. Difícilmente se puede repartir aquello que se encuentra sometido a un rápido proceso de reducción.

- Si se opta por el empleo, se hace necesario no confundir el concepto de empleo con el de **empleabilidad**. El individuo habrá de considerar especialmente este último en el sentido de ser atractivo para los empleadores potenciales y desarrollar una carrera profesional satisfactoria.
- En función del criterio de empleabilidad aparecen tres categorías tipo de trabajadores:
  - 1.- Aquellos que forman parte de las estructuras estables de personal de las empresas. (empleados)
  - 2.- Personal altamente cualificado que presta sus servicios desde pequeñas entidades laborales (incluso individuales) a empresas y personas y que se organizan muy a menudo en forma de redes formales o informales
  - 3.- Personal poco cualificado profesionalmente que se incorpora al trabajo asalariado de forma puntual para resolver picos de demanda de las empresas (eventuales).
  - 4.- Inempleables.
- Los individuos han de ser capaces de revisar el propio concepto de profesión, que implicará no sólo el cambio de empleo, sino también de ámbito y contenidos de trabajo (plurivalencia).
- Resulta difícil prever la evolución de las cualificaciones profesionales en el futuro, por lo que se hace necesario desarrollar capacidades como las de emprender, manejar información, trabajar en equipo, y sobre todo las de **aprender a aprender**.
- La formación permanente y la capacidad de aprender y de integrar conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los empleos ocupados, se constituirá en la principal garantía de empleabilidad.
- Tan importante como el desarrollo de las competencias profesionales, que faciliten la especialización de los trabajadores, son las competencias sociales y de relación con otros. De hecho, gran parte del trabajo habrá de ser realizado en equipo, y ello obliga a que determinados valores y actitudes relacionados con la cooperación se conviertan en fundamentales.

- No descartar la idea del autoempleo como fórmula, no generalizable pero útil, de gestión de la vida laboral.

## **SATISFACCIÓN LABORAL.**

La satisfacción laboral constituye una experiencia fundamentalmente emocional que pueden percibir las persona y que, aunque no siempre influye directamente sobre el rendimiento, sí que lo hace sobre las actitudes, es decir sobre las predisposiciones de conducta.

Aunque son diversas las propuestas que pueden ayudarnos a entender el concepto de satisfacción laboral quizás el modelo dinámico propuesto por Bruggemann (1974) y Büssing, (1993) resulte especialmente clarificador acerca de la forma en que se produce la satisfacción y la insatisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un resultado que se deriva de la interacción entre el individuo y las situaciones de trabajo. La cantidad y la calidad de la satisfacción dependerá en última instancia del grado de congruencia que exista entre:

- **El valor real del trabajo.** Es decir de las características condiciones, oportunidades y recompensas que objetivamente es capaz de ofrecer un determinado empleo.
- **El valor nominal del trabajo.** Es decir, aquellos objetivos, aspiraciones y expectativas que el individuo demanda a sus experiencias laborales.

Desde este planteamiento podemos obtener 6 formas diferentes de satisfacción laboral:

**1.- Satisfacción laboral progresiva:** La persona se encuentra satisfecha con la situación laboral actual pero se plantea aumentar su nivel de aspiraciones para conseguir una mayor satisfacción.

**2.- Satisfacción laboral estabilizada:** La persona se encuentra satisfecha con su trabajo y no se plantea modificar su nivel de aspiraciones.

**3.- Satisfacción laboral resignada:** La persona considera que la empresa no le va a poder ofrecer oportunidades y condiciones adaptadas a su nivel de aspiraciones. Se produce una insatisfacción indeterminada y la persona pasa a reducir su nivel de aspiraciones para



adecuarse a lo que considera que son las posibilidades ofrecidas por su empleo.

**4.- Insatisfacción laboral constructiva:** La persona experimenta insatisfacción pero mantiene su nivel de aspiraciones y se muestra activo en la solución de problemas y el afrontamiento de situaciones nuevas. Muestra una buena tolerancia a la frustración.

**5.- Insatisfacción laboral fija:** La persona se siente insatisfecha en su trabajo, mantiene su nivel de aspiraciones pero no hace nada para modificar la situación.

**6.- Pseudo-satisfacción laboral:** la persona se siente insatisfecha y experimenta la frustración que eso le supone. In embargo mantiene sus nivel de aspiraciones. Para poder mantener esta situación distorsiona su percepción o niega la situación negativa de las condiciones, oportunidades y características de su trabajo (“bueno, aquí, en realidad, a largo plazo, puede que existan más oportunidades de las que aparentemente hay”)

## CAMBIOS EN LAS CONDICIONES DEL TRABAJO

<u>Antes</u>	<u>Ahora</u>
Búsqueda del trabajo estable i seguro a lo largo de toda la vida laboral.	Búsqueda de la empleabilidad. Contratabilidad.
Las carreras laborales son continuas y longitudinales.	Las carreras son intermitentes.
Búsqueda del ajuste de la persona al puesto de trabajo.	Búsqueda del ajuste de la persona a la empresa.
Se considera que la lealtad a la empresa es un valor	Se considera que la fidelidad al trabajo es es un valor.
Se persigue el éxito de la carrera como un objetivo indiscutible.	Se incorpora la conciliación entre el trabajo y la vida personal como un valor emergente
La titulación académica como factor Determinante.	El aprendizaje permanente.
Ocupar una posición en el organigrama como indicador de éxito profesional.	Incorporar nuevas competencias y asumir nuevas responsabilidades.
Se cesa en el trabajo por jubilación	Se buscan ceses temporales para cumplir objetivos personales (años sabáticos, permisos no retribuidos, etc.)

**ETAPAS VITALES**

(Super, 1984)

**1.- Etapa de desarrollo y crecimiento**

Hasta los 14 años. Se desarrolla el autoconcepto

**2.- Etapa de exploración**

Desde los 15 a los 24 años. Se caracteriza por la exploración de las diferentes posibilidades ocupacionales, el ensayo de roles sociales y la entrada en procesos de profesionalización

**3.- Etapa de establecimiento**

Desde los 25 a los 44 años. El individuo se posiciona en un ámbito o área de actividad como referencia profesional. Generalmente se considera que hasta los 30 años aproximadamente predomina el ensayo de roles y de actividades de manera tentativas. Entre los 31 y los 44 años suele producirse una estabilización de manera que se configura un *esquema de carrera* con cierta claridad.

**4.- Etapa de mantenimiento**

Entre los 46 y los 65 años. Los objetivos se dirigen sobre todo a posibilitar el progreso profesional en el entorno laboral de referencia.

**5.- Etapa de cierre** (en actividades intensivas en conocimiento)

Entre los 65 y los 75 años. En estas etapas se produce en primer lugar una desaceleración de la actividad y posteriormente (generalmente a partir de los 70) una anticipación de la retirada definitiva de la vida laboral

## **ENFOQUES BÁSICOS PARA ABORDAR LA CARRERA PROFESIONAL (1)**

### **1.- Adaptar la vida personal a la actividad y a la carrera profesional**

#### **Consecuencias:**

- El trabajo constituye el rol principal de la persona y la medida más importante del éxito personal.
- Desarrollo personal es igual a desarrollo profesional
- Se retrasan los tiempos de formación de parejas estables
- Se retrasa la natalidad y se planifica en función de las demandas profesionales.
- Dificultades para atender a las personas mayores.
- Desequilibrio permanente y estrés por la dificultad de conciliación entre roles.
- Se “obliga” a las personas del entorno a renuncias personales para apoyar la carrera de la persona

### **2.- Adaptar la vida profesional a las elecciones de vida personal**

#### **Consecuencias**

- El trabajo constituye un elemento más de la vida. Los objetivos extralaborales son más relevantes que los profesionales.
- Se diferencia claramente entre el desarrollo profesional y el desarrollo personal
- A menudo implica la renuncia al éxito profesional entendido en su forma convencional
- Prioridad a las condiciones de trabajo relacionadas con los tiempos de dedicación, distancia de los centros de trabajo, flexibilidad horaria, etc.
- Puede implicar renuncia a altos niveles de retribución que se sustituyen por la idea de Ganancia Neta Vital (GNV)

- Se “negocia” con las personas del entorno un estilo de vida compartido

## ENFOQUES BÁSICOS PARA ABORDAR LA CARRERA PROFESIONAL (2)

### ***Intencional – planificada***

Existe una previsión más o menos formal de los diferentes estadios por los que ha de pasarse para llegar a metas determinadas. Las oportunidades se evalúan en función de la contribución a la consecución de las metas preestablecidas. Asimismo se prevén los recursos que se activarán y se tiene consciencia de las renunciaciones que comportará la gestión de los planes de carrera.

### ***No intencional - no planificada***

El individuo puede tener una idea general de sus metas pero no las define de manera concreta y genera criterios amplios de qué entiende por éxito profesional. Identifica las oportunidades en función de criterios situacionales y no se impone una meta concreta a la que llegar.

## LAS FASES DE CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DE VIDA Y DE LA CARRERA PROFESIONAL

(Viñas Gausí)

La carrera profesional ha de entenderse como un componente del Proyecto de Vida de una persona incluso en aquellos casos en los que las exigencias profesionales se imponen a cualquiera de las condiciones concretas del proyecto de vida. Podemos diferenciar a modo de referencia 4 fases:

### ***1.- FASE DE ADQUISICIÓN***

Se incorporan los conocimientos básicos. Es una etapa en la cual el individuo, además de aprender, explora sus cualidades personales, descubre, profundiza en las implicaciones de los conocimientos que se recién adquiridos, evalúa las posibilidades tipos de trabajo situaciones profesionales que le permitirá la adquisición de las competencias

profesionales, investiga y establece las bases para socializarse en un contexto profesional determinado.

## **2.- FASE DE APLICACIÓN**

Se caracteriza por tratarse de una etapa de aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas. Es propio de esta fase la insistencia en la experimentación y en la demostración de lo aprendido. Habitualmente se participa en el contexto social específico.

## **3.- PERSONALIZACIÓN**

Se integran los conocimientos y habilidades de manera personal e idiosincrásica. Evaluación de otros y autoevaluación. Consolidación del propio criterio. Se proyectan posibles escenarios de vida en los que se desarrollará la carrera profesional

## **4.- ACTUALIZACIÓN**

Compromiso con objetivos concretos; preocupación por la mejora continua de las competencias, transforma las propias habilidades y las aplica a situaciones y objetivos inéditos. Creación.

# **CAPITAL PROFESIONAL**

**EL CAPITAL PROFESIONAL** está constituido, entre otros componentes, por las competencias de que un individuo dispone para gestionar su devenir en su entorno laboral de referencia

**EI CAPITAL PERSONAL.** Constituye el conjunto de conocimientos básicos y aplicables de que se dispone pero también el conjunto de metacompetencias disponibles. El capital constituye un recurso fundamental para la gestión de la carrera profesional.

**EI CAPITAL SOCIAL** es el conjunto de relaciones sociales significativas que una persona puede utilizar para acceder o crear activar recursos significativos para su carrera profesional. El valor de la persona está muy fuertemente

determinado por el valor de su red social. Es por esto que, independientemente del mundo de relaciones “heredado”, es fundamental considerar la capacidad de un individuo para gestionar su propia red social

El capital personal más el conjunto de metas respecto a las cuales el individuo se siente motivado y autoeficaz constituye el **POTENCIAL PERSONAL DE DESARROLLO PROFESIONAL**. El potencial constituye una capacidad.

El potencial o mejor, la consciencia que el individuo tiene acerca de su propio potencial determina las **METAS PROFESIONALES** que metas pueden ser definidas de muchas maneras diversas.

En ocasiones se hace en forma de contrato intraindividual: llegar a obtener una determinada plaza en una administración pública concreta.

En ocasiones se plantea en términos de posición social: Yo quiero llegar a ser alguien que acceda a los centros de poder político y político por mis méritos profesionales públicamente reconocidos

En ocasiones determina en términos de logros profesionales: llegar a realizar obras como X

En ocasiones se plantean los objetivos profesionales como posibilitadores de otros objetivos vitales más ambiciosos: que me permita facilitar bienestar a mi familia, o tener una casa en el campo, o viajar, o ...

Los **VALORES PERSONALES** constituyen el marco en el que operará el capital persona para desarrollar más o menos el potencial. Los valores son por tanto una variable moduladora.

<b>BALANCE DE COMPETENCIAS</b>
--------------------------------

Para la elaboración del balance de competencias se ha venido utilizando un sistema compuesto de cuatro categorías que se diferencian entre sí, fundamentalmente, por la amplitud del rango de aplicación de las competencias que consideramos en cada una de ellas (diversidad de las situaciones a las que son aplicables). Se entiende que este rango excede, en la práctica, la esfera de las actividades laborales y se extiende a otros ámbitos significativos de la vida. Recuérdese a este respecto que las competencias se identifican como cualidades de las personas que aplican a las situaciones y contextos organizativos, contrariamente a lo que ocurría con las cualificaciones que partían de las exigencias del trabajo.

### **Competencias básicas**

Se relacionan con los contenidos instrumentales fundamentales para el desempeño, no sólo laboral, sino también social y cultural. Se refiere a competencias el tipo de la lectoescritura y el cálculo, la comprensión y la generación de conceptos abstractos, la interpretación simbólica, los desempeños relacionales y sociales, etc.

Como fácilmente puede entenderse, esta categoría de competencias constituye la base de desarrollo de cualesquiera otras competencias, de forma que su ampliación implica la ampliación exponencial del potencial de desarrollo competencial de cualquier persona. Asimismo, las competencias básicas se establecen como el referente de la capacidad de aprendizaje de nuevos contenidos.

Consecuentemente con lo anterior, se comprende que las competencias básicas son uno de los mejores predictores de empleabilidad porque determinan la capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevos contenidos laborales.

A fin de hacer operativa esta categoría de competencias se han planteado cuatro niveles diferenciados a lo largo de una misma dimensión que pretende señalar la profundidad de las competencias básicas. Cabe tener en cuenta que cuando tratamos de competencias básicas, la profundidad (grado de dominio

de un saber o habilidad) se encuentra en muchas ocasiones íntimamente vinculada a la amplitud, entendida como la capacidad de abarcar el mayor número y diversidad de saberes y habilidades. Así pues cuando señalamos la profundidad de las competencias básicas ha de entenderse que nos referimos, asimismo, a la amplitud y diversidad de las mismas.

En el nivel de amplitud más elemental se plantea la posición de una persona que es capaz de responder a prescripciones simples en entornos muy estandarizados de actividad y, en el otro extremo, nivel cuatro, se situaría una persona que es capaz de definir procesos y generar discursos y conceptos que requieren un elevado grado de razonamiento abstracto.

Estos cuatro niveles de amplitud se complementan con dos categorías de contenidos específicos que consideramos, a efectos prácticos, como condicionantes de los nuevos contenidos de la “alfabetización cultural”. Estas dos categorías de contenidos son el dominio de idiomas y las habilidades para el manejo de las nuevas tecnologías.

### **Metacompetencias**

Se trata de competencias, que por la amplitud de su rango de aplicación, superan el ámbito de lo profesional y son comunes a diferentes ocupaciones y actividades laborales. Por su amplitud constituyen, como las competencias básicas uno de los fundamentos de la empleabilidad. Las metacompetencias poseen una fuerte carga de componentes emocionales y actitudinales que se articulan con elementos cognitivos hasta configurar capacidades de acción muy complejas que posibilitan a la persona trascender las competencias propias de una profesión o actividad específica y extraer el máximo rendimiento a las competencias básicas.

De entre las metacompetencias quizás la más relevante para realizar un balance de competencias destinado a evaluar la empleabilidad sea el aprendizaje entendido como la capacidad del individuo de, a partir del conocimiento acerca de los propios mecanismos de aprendizaje, incorporar



nuevos conocimientos, habilidades y competencias al repertorio disponible para el sujeto.

### **Competencias profesionales.**

Se trata de las competencias necesarias para el desempeño adecuado de una ocupación específica. Se entiende que una ocupación puede ser considerada como parte de una profesión, en el sentido de constituir un ámbito de aplicación de aquella. Por otra parte, no ha de confundirse con la idea de puesto de trabajo que es el resultado de un proceso de racionalización organizativa de la actividad laboral. Así, generalmente una ocupación puede coincidir o no con una profesión pero casi siempre conlleva la realización de tareas que pertenecen a diferentes puestos de trabajo, tal como estos se definen para una o varias organizaciones laborales.

### **Competencias técnico procedimentales.**

Se trata de competencias vinculadas a tareas específicas propias de un puesto de trabajo, a la interacción con una máquina o a un procedimiento establecido generalmente con un amplio grado de estandarización

Las competencias técnico procedimentales suelen tener un grado de transferencia bajo y por tanto resultan de relativamente poca utilidad en la elaboración del balance de competencias

---

Las competencias propiamente dichas se forman parte de un contexto personal que determinará en gran medida su disponibilidad y capacidad para generar oportunidades de desarrollo profesional en una persona concreta. Así, es necesario considerar la relevancia de algunos factores de índole psicosocial que han de ser incorporados al balance de competencias dado que su influencia resulta, en la práctica, determinante. Entre estos factores consideramos especialmente los siguientes:

La **auto eficacia**, que se relaciona con las capacidades percibidas por el propio sujeto acerca de su potencial de desarrollo

El **significado del trabajo**, que tiene que ver con los resultados buscados por el individuo a través del trabajo (instrumentalizado), su vinculación a los valores personales, y la posición que se le otorga en para la realización personal.

Los **objetivos profesionales y personales**, que determinaran la dirección de los esfuerzos que el individuo se puede mostrar dispuesto a realizar.

## TIPOS BÁSICOS DE CARRERAS PROFESIONALES. LA EVOLUCIÓN

### **Carrera profesional tradicional**

La carrera se vincula al ejercicio de una sola profesión que en muchas ocasiones se encuentra vinculada a una titulación específica.

Las fases de evolución de la carrera son previsibles. En el caso del funcionariado se establece una sola vez y se reitera hasta la jubilación. En otros caso puede iniciarse la carrera como aprendiz (o becario) y finalizar en una posición de mayor responsabilidad pero siempre previsible.

*La estabilidad y la previsibilidad como el valor más relevante.*

### **Carrera profesional de crisis**

Tras un tiempo de preparación profesional se produce un período de ejercicio regular en el que el profesional aplica y asienta los conocimientos adquiridos y establece un entorno de relaciones profesionales más o menos sólido.

Después de aproximadamente 10 a 15 años se produce una ruptura (*crisis*) a partir de la cual la persona decide reorientar, a veces de forma radical) su carrera profesional.

La situación de crisis puede desencadenarse a partir de un agotamiento del interés profesional por la actividad laboral, el desencanto por la

perspectiva que se presenta como futuro o por la concurrencia de acontecimientos vitales ajenos a la dinámica laboral. Podemos encontrar ejemplos muy diversos: el funcionario que abandona su carrera para dedicarse a una actividad creativa, el profesional que se convierte en directivo y se asume el rol de emprendedor empresarial, el directivo que se transforma en consultor, el inspector de hacienda que se convierte en asesor fiscal de grandes empresas, el médico funcionario que se dedica a la medicina naturista, etc.

*El éxito económico y/o la coherencia como valor fundamental*

### **Carrera profesional dinámica**

Se trata de un tipo de carrera que se caracteriza por la existencia de cambios relevantes cada cierto período de tiempo, generalmente en tramos que van desde los 4 a los 8 años aproximadamente.

Cada nueva etapa constituye un cambio en los contenidos de las actividades profesionales y en gran parte el entorno de relaciones laborales. Los cambios pueden aparecer como una evolución de la actividad anterior pero en ocasiones también pueden aparecer como más radicales.

Este modelo de carrera incorpora el cambio como algo natural en la evolución profesional y por lo tanto la persona considera que forma parte de su manera de entender la evolución o incluso el progreso profesional.

Asimismo en este modelo no se percibe la jubilación como el final de la carrera profesional sino sólo como un cambio en las condiciones económicas.

El cambio profesional se integra en el estilo de vida y generalmente no se distingue con claridad entre “el mundo del trabajo” y el “mundo de la vida”

**Carrera profesional reiniciada**

Este tipo de carrera se refiere a procesos profesionales que por diversas situaciones biográficas se ven interrumpidas durante algunos años para reiniciarse más tarde (las mujeres reentrantes en el mercado de trabajo después de abandonarlo temporalmente para la crianza de los hijos constituye un ejemplo recurrente).

En la práctica la reincorporación laboral suele suponer un profundo reciclaje en cuanto a conocimientos y habilidades profesionales por parte de la persona implicada. Pero al mismo tiempo suele implicar la desconfianza de los empleadores que consideran que la persona no dio prioridad a su carrera profesional en su momento por lo que, entienden que seguramente el trabajo ocupará un lugar subsidiario a otros intereses.

Esta situación genera que en muchas ocasiones la persona que reinicia su carrera profesional rebaje significativamente sus ambiciones y que opte a empleos dotados de una gran estabilidad y seguridad (en muchas ocasiones empleo público) pero con pocas posibilidades de promoción y exentos de grandes retos profesionales.

**¿POR QUÉ LAS EMPRESAS ELABORAN PLANES DE CARRERAS PROFESIONALES?**

***Para facilitar la retención de personal clave***

Es necesario que el personal que cuenta con competencias esenciales para la empresa se mantenga en la misma y no las ponga al servicio de la competencia.

***Para aumentar el grado de la fidelización del personal clave a la empresa***

Cuando el contenido del trabajo es intensivo en conocimiento se hace necesario que la consciencia del poder de negociación del profesional se vea contrarrestada por la promesa de futuras promociones y privilegios. Asimismo se aumenta la adherencia a la empresa y por tanto la implicación

#### ***Para permitir contención salarial y ajustes retributivos***

La incorporación de personal procedente del mercado puede llegar a ser significativamente más cara que el mantenimiento de profesionales clave.

#### ***Evitar rotaciones excesivas de personal***

La rotación excesiva es demasiado cara y además genera efectos de falta de sentido de pertenencia a la empresa que se “contagia” generalmente a diferentes ámbitos de la plantilla. Asimismo la rotación excesiva genera deficiencias importantes en el ejercicio del liderazgo

#### ***Para facilitar la cuantificación de las inversiones en formación***

Un plan de carrera implica que la empresa invierte en la persona y la persona responde con esfuerzo. Las partes han de recuperar sus inversiones con percepción clara de ganancia en la transacción

### **CARRERA PROFESIONAL Y CONTRATO PSICOLOGICO**

Cuando la carrera profesional existe, de manera implícita o explícita, se incorpora como un elemento importante del contrato psicológico.

El **contrato psicológico** viene determinado por las expectativas implícitas que la persona tiene de su relación con la organización. Así, constituye el conjunto de creencias sobre como han de producirse los intercambios entre empresa y persona, qué obligaciones se entienden que se tienen, en qué condiciones, con qué compensaciones, de qué forma se han de producir las contribuciones, que obligaciones se asumen respecto a la empresa, etc.

Los conceptos clave para comprender la idea de contrato psicológico son:

- La subjetividad: no es la realidad de los datos lo que finalmente resulta determinante sino la percepción subjetiva de esa realidad.
- La idea de intercambio: todo se hace a cambio de algo y la expectativa acerca de qué se recibirá a cambio de la contribución que un apersona hace a la empresa se determina a través de experiencias, promesas supuestas, la observación y valoración de las compensaciones reales o supuestas obtenidas por otros, etc.

La importancia del contrato psicológico viene determinada porque una vez establecido constituirá la referencia y unidad de medida que utilizarán las personas para evaluar la calidad de la relación con la empresa.

#### **Funciones del contrato psicológico:**

- ***Reducir la incertidumbre*** porque hace que el comportamiento de las personas en situaciones muy diversas sea predecible, y ello permite que se aceleren los procesos de adaptación de las personas a las organizaciones.
- ***Facilitar que los trabajadores autocontrolen su actividad*** reduciendo las necesidades de supervisión y control de los comportamientos.
- ***Desarrollar el sentimiento de pertenencia*** de las personas a la organización porque da por supuesto que existe un vínculo que trasciende al simple contrato laboral o administrativo.

#### **Ruptura del contrato psicológico**

Se considera que se ha violado el contrato psicológico cuando una de las partes entiende que la otra no ha cumplido con las expectativas implícitas estipuladas. Se han identificados diferentes tipos de violación del contrato psicológico (Alcover, 2002):

- **Inadvertida:** por desconocimiento, interpretación equívoca o no consideración de la existencia de determinada expectativa en la otra parte.
- **Disruptiva:** cuando una de las partes incumple las expectativas presionada por las condiciones externas y contra la propia voluntad.
- **Violación:** que se produce voluntariamente n un intento de una de las partes de aprovecharse de las expectativas de la otra evitando cumplir los compromisos implícitamente adquiridas

## FACTORES PSICOLÓGICOS QUE DETERMINAN LA ELECCIÓN Y LAS POSIBILIDADES DE GESTIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES

### AUTOCONCEPTO

¿Cómo soy yo?

¿Coincide mi percepción de mi mismo con la percepción mayoritaria que los otros tienen de mi?

¿Lo que los otros piensan de mi valida lo que yo mismos pienso? (*self realista*)

¿Veo de mi más los aspectos negativos que los positivos? Tiendo a infravalorar los aspectos positivos? (*self bajo*)

¿Tengo siempre presente como me gustaría ser?

¿Tiendo siempre a confirmar de manera insistente los aspectos positivos y excuso los aspectos negativos buscando explicaciones de estos en los otros, en las circunstancias, etc.? (*self ideal*)

## **AUTOEFICACIA**

- ¿Qué me siento capaz de hacer o conseguir?
- ¿Cuáles han sido los éxitos de mi vida profesional y personal hasta ahora?
- ¿Qué han conseguido otras personas que yo también me siento capaz de lograr?
- ¿Que piensan los otros que yo soy capaz de conseguir? ¿Yo también lo pienso?
- ¿Busco retos en los que no siempre tengo garantizado el éxito?
- ¿Huyo de los retos cuando no puedo garantizar el éxito en un elevado porcentaje?

## **AUTOMOTIVACIÓN / AUTPORREFUERZO**

- ¿Generalmente te activas para conseguir objetivos o para evitar consecuencias indeseables para ti?
- ¿Realizas actividades que te interesan en si mismas independientemente de los beneficios que te puedan reportar?
- ¿Qué haces cuando tus previsiones de logro no se cumplen?
- ¿Ensayas otra manera de conseguir tus objetivos?
- ¿Abandonas el objetivo? ¿Lo redefines a la baja?
- ¿Cómo celebras tus éxitos profesionales o personales?
- ¿Lo comunicas a otros o lo guardas en la intimidad?
- ¿Qué te dices habitualmente a ti mismo/a cuando consigues lo que te propones?
- ¿Y cuando no lo consigues?

## **AUTOCONTROL**

- ¿Hasta qué punto conozco mis reacciones emocionales en las diferentes situaciones profesionales y personales?
- ¿Puedo describir, generalmente como reaccionaré?
- ¿Soy capaz de mostrar emociones a otros que no son las que realmente estoy experimentando en ese momento?



¿Puedo apartar de mi atención determinadas emociones y preocupaciones para centrarme en una cuestión específica durante un tiempo?

¿Soy capaz de mostrarme de maneras diferentes cuando ejerzo roles distintos?

¿Puedo elegir las emociones que muestro a los demás en función de la eficacia que imagino que tendrán para el logro de mis objetivos?

### **AUTODISCIPLINA**

¿Soy capaz de elaborar planes de acción y de cumplirlos en un porcentaje elevado?

¿Cumplo habitualmente con mis compromisos en relación a contenidos de trabajo realizado, plazos de entrega, etc.?

¿Necesito que otros me vayan recordando mis compromisos?

¿Suelo acabar lo que empiezo?

¿Soy puntual o suelo llegar tarde a las citas?

¿Tengo muchos asuntos pendientes en el ámbito de lo personal y de lo profesional?

¿Cuál es la calidad de la gestión de mi tiempo?

<b>METACOMPETENCIAS DETERMINANTES DEL ATRACTIVO PROFESIONAL Y DE LA EMPLEABILIDAD</b>
---

<b>ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD</b>
-------------------------------------

### **Definición conceptual**

Hace referencia a la capacidad de modificar las conductas habituales, previsibles y rutinarias a través de las cuales se consiguen frecuentemente los resultados buscados. Los cambios en el comportamiento se originan por modificaciones en las condiciones de trabajo, la aparición de nuevos requerimientos inicialmente no previstos, la aportación de información nueva o la modificación de la disponibilidad

de recursos. La persona adaptable modifica los procedimientos, métodos y formas de trabajo a fin de garantizar la obtención de objetivos.

La ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD comporta, asimismo, la capacidad de trabajar en diferentes contextos organizativos con tiempos mínimos de adecuación.

Esta meta competencia implica la existencia de versatilidad en la disponibilidad de esquemas cognitivos y de desempeño social.

### **Indicadores conductuales específicos**

- Modifica los procedimientos estándar para adaptarse a las situaciones específicas
- Modifica los objetivos inmediatos en función de los cambios en las condiciones de disponibilidad de recursos
- Redistribuye cargas de trabajo entre sus colaboradores
- Se muestra dispuesto a escuchar alternativas a las formas actuales de trabajo
- Está atento a los cambios que se producen a su alrededor
- Cuando cambia de entorno de trabajo se aplica en conocer de la forma más rápida y sistemática posible las nuevas condiciones y requerimientos para obtener resultados adecuados.

## **ANÁLISIS DE SITUACIONES**

### **Definición conceptual**

Hace referencia a la capacidad de la persona para, en situaciones complejas (con muchos elementos y relaciones entre los mismos) identificar los elementos clave de forma que se comprendan las diferentes partes de la situación sin perder la perspectiva global.

La persona con capacidad de ANALISIS DE SITUACIONES es capaz de identificar los factores clave que subyacen a una determinada situación disfuncional y de anticipar los efectos de modificar alguno de los atributos de los elementos que componen la situación; es capaz de establecer secuencias temporales de modificación de una situación o de resolución de un problema atendiendo a criterios de prioridad y anticipación de consecuencias en el conjunto de la situación.

El ANÁLISIS DE SITUACIONES se relaciona con el pensamiento analítico y presupone la capacidad del individuo de distanciarse cognitivamente de la situación problema en el que está sin embargo implicado.

### **Indicadores conductuales específicos**

- Es capaz de explicar situaciones complejas de forma esquemática, despejando la ambigüedad y describiendo de forma operativa como unos elementos se relacionan con otros.
- Cuando se enfrenta a situaciones disfuncionales complejas identifica los factores clave que mantienen esa situación o que podrían modificarla.
- Distingue con claridad las relaciones de causa y efecto en las diferentes situaciones
- Dispone de esquemas y procedimientos de recogida y análisis de información sistemáticos que le permiten comprender situaciones y establecer prioridades.

- Se muestra capaz de descomponer una situación compleja en sus partes y variables y volver a conectarla para recuperar la imagen de unidad de la situación.
- Es capaz de mostrar diferentes escenarios posibles en los que podrá evolucionar una situación determinada
- Habitualmente distingue los hechos de las opiniones
- Es capaz de identificar problemas antes de que se produzcan basándose en la observación y en la experiencia previa.

## APRENDIZAJE

### **Definición conceptual**

Se refiere a la capacidad del individuo de incorporar nuevos contenidos de conocimientos y de habilidades que mejoren sus competencias, tanto en diversidad como en profundidad y en ámbitos de aplicación.

Las fuentes del aprendizaje son diversas comenzando por la propia experiencia, que es analizada con detalle a fin de adquirir conocimientos nuevos acerca de qué hacer, y acerca de cómo hacerlo, la observación de las actuaciones de los otros, el aprendizaje obtenido a través de la formación en la que las personas participan en situaciones específicamente diseñadas para aportar nuevos conocimientos y habilidades, etc.

La persona con capacidad de APRENDIZAJE conoce con suficiente detalle sus mecanismos y formas específicas y personales de aprendizaje y sabe establecer estrategias específicas de incorporación de nuevas habilidades y conocimientos.

Para los valores máximos de esta meta competencia la capacidad de aprendizaje se refleja en la persona en una permanente actitud de exploración e inquietud por incorporar nuevos contenidos, así como para buscar y compartir información y para reflexionar sistemáticamente acerca de la propia experiencia y la de los demás.

Asimismo, la persona con capacidad de aprendizaje intenta aplicar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas a su actividad laboral

### **Indicadores conductuales específicos**

- Se muestra consciente de sus conocimientos y habilidades así como de sus carencias.
- Analiza las situaciones especiales que se producen en su trabajo para adquirir nuevos conocimientos acerca de ellas.
- Se ocupa de perfeccionar sus habilidades y sus competencias profesionales.
- Se mantiene actualizado en sus conocimientos y competencias técnicas.
- Intercambia con otros experiencias, conocimientos y habilidades.
- Enseña a otros sus técnicas y formas e abordar situaciones disfuncionales y problemas.
- Cuando tiene ocasión participa en actividades y programas tendentes a generar alternativas a los métodos de trabajo o a optimizar los actuales.
- Cuando incorpora a su repertorio una nueva práctica o procedimiento de trabajo se ocupa de saber porqué, para qué y cómo.

- Es capaz de describir cómo son los procesos que utiliza para incorporar nuevos contenidos de aprendizaje.

## AUTOCONTROL

### **Definición conceptual**

El autocontrol es la capacidad de las personas para dominar la expresión de las propias emociones y evitar así reacciones negativas ante situaciones de estrés, inhabilitación de los propios recursos, respuestas inadecuadas ante las provocaciones de otros, etc.

Puede entenderse que el rol laboral constituye un ámbito especial en el que las relaciones con los otros han de seguir pautas profesionales de manera que, en la medida de lo posible, las personas, y más aquellas que tienen alguna forma de autoridad sobre otros, están obligadas a mostrarse respetuosas con las opiniones y actuaciones de otros sin que se justifique la pérdida del control de los impulsos, la hostilidad hacia los demás o la generación de niveles de estrés innecesarios.

Ha de entenderse que AUTOCONTROL se refiere, asimismo, a la capacidad de trabajar bajo situaciones de presión sin perder el dominio de si mismo y mostrarse innecesariamente hostil o incapaz de utilizar los propios recursos relacionales o intelectuales.

### **Indicadores conductuales específicos**

- Mantiene la calma ante situaciones de estrés por presión temporal
- Ante situaciones de exigencia elevada en el trabajo reflexiona y planifica antes de actuar
- Cuando se encuentra ante relaciones interpersonales tensas controla sus impulsos y se muestra capaz de escuchar
- Reconoce las situaciones de estrés y toma medidas para no reaccionar descontroladamente en ellas

- Es capaz de mediar en situaciones de conflicto
- No evita enfrentarse a situaciones conflictivas y lo hace de manera controlada
- Evita que el descontrol, la hostilidad y el mal humor se contagie entre los miembros de su equipo
- Es capaz de postergar reuniones o encuentros con personas hacia las que en un momento concreto siente hostilidad.

## AUTONOMÍA / AUTOORGANIZACIÓN

### **Definición conceptual**

La autonomía se refiere a la capacidad de la persona para pautar su propio trabajo, planificando los recursos y secuencias de actividad, y estableciendo los hitos y los mecanismos de autocontrol necesarios.

La autonomía no ha de entenderse como un funcionamiento ajeno a la organización o a la planificación sino más bien como la capacidad para garantizar resultados a la organización o instancia organizativa en la que la persona se integra sin necesidad de supervisión o de control externo en el proceso de realización de sus actividades.

En los niveles máximos de la competencia AUTONOMÍA/AUTOORGANIZACIÓN, la persona es capaz de pautar sus actividades sin necesidad de que se le establezcan criterios de prioridad para las diferentes tareas desde instancias externas

Esta competencia requiere asimismo un manejo eficaz del tiempo de manera que es precisamente la puntualidad en el cumplimiento de plazos uno de los indicadores clave.



### **Indicadores conductuales específicos**

- En situaciones de presión temporal es capaz de organizar su propio trabajo de manera que habitualmente cumple con sus objetivos.
- No requiere supervisión directa de sus superiores para la realización de su trabajo garantizando puntualidad y calidad.
- Utiliza herramientas y procedimientos explícitos para controlar la ejecución de su propio trabajo
- Jerarquiza las actividades que tiene que realizar siguiendo criterios de urgencia y de importancia.
- Agrupa las tareas a llevar a cabo siguiendo criterios explícitos, considerando los posibles incumplimientos por parte de otros o de la emergencia de imprevistos.

## **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

### **Definición conceptual**

Hace referencia a la capacidad de establecer relaciones eficaces con los otros. La eficacia relacional viene determinada por múltiples factores entre los que podemos incluir: la transmisión a los otros de forma clara de ideas y opiniones, la escucha atenta, la posibilidad de participar en procesos de diálogo y de discusión, la riqueza de vocabulario, la capacidad para el manejo de imágenes y metáforas cuando éstas pueden clarificar una situación compleja, la adaptación a los niveles de competencia lingüística y cultural de los otros, la coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal, etc.

Dado que la comunicación quizás sea la más extensa de todas las metacompetencias y afecta al conjunto de todos los ámbitos de la vida,

es necesario considerarla en sus dos aspectos más relevantes para los roles laborales: **(1)** por una parte en su vertiente relacional, y en este caso hace referencia a la capacidad de generar vínculos con las otras personas que faciliten la eficacia organizativa (confianza, fiabilidad, capacidad de exigir resultados o desempeños a otros, el manejo del *feedback*, etc.); **(2)** y por otra parte la vertiente que se refiere a la eficacia en la transmisión de información que afecta a cuestiones como la claridad en la exposición de las propias ideas o de órdenes de trabajo, el aseguramiento de la comprensión de los mensajes emitidos, la participación en procesos de discusión o diálogo, etc.

### **Indicadores conductuales específicos**

- Utiliza métodos sistemáticos para asegurarse de que ha sido comprendido por los otros.
- Escucha atentamente y cuando interviene en la conversación demuestra que ha estado atento al discurso de los otros.
- Se muestra respetuoso con las opiniones o ideas de los otros cuando no coinciden con las suyas.
- Utiliza fórmulas de amabilidad suficientes.
- Se adapta a los tiempos asignados formal o informalmente en sus intervenciones y no pretende acaparar el tiempo disponible.
- Invita a expresarse a quienes lo hacen poco.
- Se ocupa de conocer el tipo de personas con las que va a tratar antes de establecer contacto con ellas.
- Distingue sistemáticamente en su discurso aquellos contenidos que son opiniones personales de lo que son hechos probados.

- Adapta sus lenguaje al nivel cultural de sus interlocutores.
- Evita los sobreentendidos y utilizar frases de doble sentido excepto con interlocutores de mucha confianza.

## CONSCIENCIA ORGANIZATIVA

### Definición conceptual

Hace referencia a la capacidad de percibir la organización como un todo en el que las diferentes partes influyen unas en otras.

La CONSCIENCIA ORGANIZATIVA supone tener en cuenta las repercusiones que las decisiones que se toman en una unidad de trabajo o en un proceso concreto de actividad tendrán en otras instancias de la organización. Esta meta competencia se relaciona con la VISIÓN/SENTIDO DE PROPÓSITO en la medida que también tiene como característica la potencialidad de anticipar efectos no previsibles de manera inmediata. Sin embargo en el caso de la CONSCIENCIA ORGANIZATIVA se considera que es el compromiso con la organización en su conjunto, más que el conocimiento concreto de los procesos, el factor diferenciador.

### Indicadores conductuales específicos

- Conoce la estructura y el funcionamiento global de la empresa
- Conoce y mantiene relaciones con personas de otras instancias organizativas de la empresa, tanto en su mismo nivel jerárquico como en otros.
- Es capaz de anticipar efectos de determinados cambios en otras instancias de la organización ajenas a la propia.

- Se ocupa de obtener información acerca de la marcha general de la empresa.
- Toma la iniciativa para colaborar con otras unidades organizativas de la empresa.

## DIRECCIÓN DE EQUIPOS

### **Definición conductual**

La dirección de equipos comporta la capacidad para generar sinergias y canalizar esfuerzos y competencias individuales hacia la consecución de objetivos que superan los intereses específicos de cada una de las personas que forman parte de un grupo de trabajo.

La dirección de equipos supone la capacidad para hacer compatibles en cada uno de los miembros del grupo de trabajo la necesaria autonomía individual y, al mismo tiempo la imprescindible responsabilidad.

La dirección de equipos comporta formas específicas de liderazgo que permitan por una parte asegurar el avance de los esfuerzos hacia los objetivos propuestos y, por otra parte, garantizar la adhesión de los miembros al grupo a fin de que éste no pierda identidad

### **Indicadores conductuales específicos**

- Conoce en detalle las competencias y capacidades de cada uno de los miembros del grupo e trabajo
- Todos los miembros del grupo de trabajo conocen y aceptan su rol en el equipo, así como las expectativas acerca de qué se espera de ellos
- Mantiene una relación personalizada con cada miembro del grupo

- Reconoce las aportaciones individuales de los miembros del grupo de trabajo.
- En situaciones críticas sabe hacer valer su capacidad de liderazgo y su influencia sobre los miembros del equipo de manera que puede persuadirles para que adopten su punto de vista y asuman la decisión que se toma.
- Mantiene informado al grupo acerca de todas las cuestiones que afectan al trabajo y que superan el ámbito de competencia individual de cada uno de los componentes.
- Ofrece apoyo a los miembros del grupo cuando se le pide.
- Evalúa y controla periódicamente los avances del grupo en función de las previsiones.
- Ofrece *feedback* periódico e individualizado a los miembros del equipo acerca de sus resultados y de su desempeño laboral.

## INICIATIVA

### **Definición conceptual**

Se refiere a la capacidad de las personas para actuar de forma proactiva de manera que se anticipen los posibles problemas y se identifiquen y aprovechen las oportunidades de mejora incluso aunque esas no hayan sido señaladas desde otras instancias jerárquicas.

La INICIATIVA presupone la observación atenta de la realidad laboral de manera permanente de forma que sea posible anticiparse a las necesidades y aprovechar de forma óptima los recursos disponibles.

Esta meta competencia es en ocasiones la consecuencia de la implicación en la empresa pero también el resultado de la curiosidad y de la implicación de la persona en la actividad misma, que es capaz de experimentar como propia. Se relaciona con la autonomía y con la innovación, pero también con la visión/sentido de propósito de la cual es el complemento imprescindible

### **Indicadores conductuales específicos**

- Habitualmente anticipa los problemas que puedan surgir y adopta medidas para prevenirlos.
- Suele presentar propuestas para mejorar los procedimientos de trabajo.
- Se encuentra informado acerca del funcionamiento de las áreas de trabajo que no le son propias pero que le afectan.
- Cuando descubre un problema no espera a que otras personas se lo señalen para empezar a ocuparse de él.
- Resuelve con prontitud los pequeños problemas que se le plantean sin que se mantengan más tiempo del imprescindible.
- Si es necesario trabaja en tiempos extra para impedir acumulaciones de trabajo.

## **INNOVACION/CREATIVIDAD**

### **Definición conceptual**

Se refiere a la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.

Asimismo la INNOVACIÓN/CREATIVIDAD se relaciona con la capacidad para abordar y gestionar situaciones inéditas respecto a las cuales no se cuenta con una experiencia previa documentada y validada.

En su grado más elevado la INNOVACION/CREATIVIDAD se refiere asimismo a la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para los recursos disponibles aunque los actuales estén procurando resultados satisfactorios, incorporando así la perspectiva de la optimización permanente.

El límite de la INNOVACIÓN7CREATIVIDAD está constituido por la viabilidad. No se trata simplemente de tener ideas, sino de que estas sean viables para la organización. Por ello en muchas ocasiones cabrá recordar que trazar la viabilidad de una idea o propuesta resulta ser más importante incluso que la propuesta misma.

#### **Indicadores conductuales específicos**

- Busca oportunidades para hacer propuestas.
- Realiza pequeñas propuestas de mejora de los procedimientos actuales.
- Dispone de formas particulares de abordar determinados problemas.
- Es capaz de anticipar problemas o consecuencias cuando se implanta alguna novedad en los procedimientos o materiales.
- Encuentra nuevas utilidades para recursos estándar disponibles.
- Propone posibles soluciones para problemas que todavía no se han manifestado pero que resultan previsibles.
- Plantea perspectivas nuevas de ver las cosas.

- Es capaz de combinar soluciones a problemas antiguos para generar propuestas a problemas nuevos.
- Distingue claramente los momentos de generar ideas y alternativas del momento de evaluarlas.
- Ante una situación disfuncional genera el máximo de soluciones posibles antes de tomar decisiones.
- Cuando elabora soluciones es capaz de plantear propuestas que e salen de los marcos, criterios y procedimientos habituales

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

### Definición conductual

Se refiere a la sensibilidad que demuestran quienes poseen esta metacompetencia hacia aquellos que se convierten en usuarios de las actividades que realizan. La ORIENTACIÓN AL CLIENTE supone la estructuración de las propias actividades pretendiendo satisfacer el máximo de necesidades y requerimientos de quienes utilizarán los resultados de nuestro trabajo.

La ORIENTACIÓN AL CLIENTE constituye una actitud básica que dota de criterios de acción a quien posee esta meta competencia de manera que la pregunta *¿Para quién es lo que estoy haciendo?* se convierte en una constante de la planificación, la ejecución y el control de las actividades.

En ningún caso se distingue entre cliente interno y externo dado que se da prioridad a la satisfacción del usuario independientemente de su procedencia para resaltar la orientación al cliente más como una actitud básica hacia el trabajo que como una estrategia comercial al uso.



### **Indicadores conductuales específicos**

- Conoce quienes serán los usuarios de los resultados de su trabajo.
- Mantiene una comunicación fluida y periódica con sus clientes (internos externos).
- Conoce el tipo de utilidad que buscan quienes usan su trabajo y se adapta en la medida de lo posible a la satisfacción de sus requerimientos
- Habitualmente negocia con sus clientes internos acerca de las condiciones de entrega de sus trabajos.
- Atiende de forma constructiva las reclamaciones y quejas de sus clientes.
- Exige de sus proveedores (internos o externos) que se satisfagan sus necesidades y requerimientos.
- Cuando descubre oportunidades de mejora para sus clientes las propone

## **PLANIFICACIÓN**

### **Definición conceptual**

La planificación supone un proceso a través del cual se prevén recursos materiales y humanos y se establecen tiempos y secuencias de trabajo para conseguir objetivos.

La planificación supone anticipación de los posibles acontecimientos y disfunciones que pueden inhabilitarla así una evaluación fiel de las

capacidades reales de los colaboradores y del alcance de los recursos disponibles a fin de obtener niveles aceptables de efectividad.

El proceso de planificación implica considerar la atención a los detalles de las actividades concretas sin perder de vista el largo plazo, la globalidad de los recursos implicados y los objetivos a conseguir.

### **Indicadores conductuales específicos**

- Define claramente los objetivos de sus actividades y es capaz de transmitir a otros las relaciones entre las actividades y los objetivos de las mismas.
- Anticipa las posibles alternativas para hacer frente a disfunciones que pudieran aparecer durante la ejecución de los planes.
- Utiliza mecanismos de coordinación entre sus colaboradores
- Comprueba y controla el grado de cumplimiento de las previsiones.
- Utiliza herramientas explícitas para la planificación y el control de ejecución de la misma

## **TOMA DE DECISIONES/ RESOLUCIÓN**

### **Definición conceptual**

Se refiere a la capacidad de las personas para, en el contexto de una organización, abordar y resolver situaciones disfuncionales o problemas siendo consciente de las consecuencias de las decisiones que se toman y asumiendo la responsabilidad de las mismas.

Las personas con niveles más elevados en esta meta competencia agotan sus atribuciones en la toma de decisiones a fin de facilitar que no asciendan a un nivel jerárquico superior cuestiones que han de

resolverse en otro inferior. Este planteamiento permite agilizar los procesos de la organización, evitar burocracia y permitir una rápida intervención en los problemas si que estos se aplacen o cronifiquen

Esta meta competencia se relaciona con el análisis de situaciones pero va más allá en la medida que supone la asunción de responsabilidades por parte del individuo que toma decisiones

### **Indicadores conductuales específicos**

- Cuando aparece una disfunción o problema lo analiza y evalúa planteando diferentes alternativas de resolución.
- No permite que los problemas se le acumulen sino que se va ocupando de ellos sistemáticamente.
- Entre la toma de una decisión y la ejecución de la misma transcurre poco tiempo.
- Asume explícitamente la responsabilidad de los resultados de las decisiones que toma.
- Distingue claramente los momentos de reunir información sobre un problema o situación, los dedicados a elaborar alternativas, y los de tomar decisiones.
- Si se le demanda, es capaz de explicar las razones que le han llevado a tomar una decisión concreta.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

### **Definición conceptual**

Esta metacompetencia es el resultado de un conjunto de habilidades y actitudes que capacitan a la persona para trabajar de forma cooperativa

con otros sin renunciar al logro de los propios objetivos pero siendo capaz de implicarse en la consecución de metas que trascienden sus estrictos intereses particulares.

El trabajo en equipo supone la participación en la creación de sinergias a fin de conseguir que diferentes esfuerzos confluyan en metas grupales explícitas. Para conseguir esto generalmente es necesario poner a disposición de otros las competencias propias y establecer vínculos de relación interpersonal estrechos que pueden superar en intensidad las demandas profesionales habituales.

La importancia de compartir la responsabilidad sobre los resultados obtenidos más allá de las aportaciones concretas que se han realizado al trabajo del grupo constituye uno de los requerimientos fundamentales del trabajo en equipo.

### **Indicadores conductuales específicos**

- Ofrece sus conocimientos y habilidades para la obtención de objetivos colectivos.
- Se muestra abierto al intercambio de información.
- Reconoce las aportaciones de otros.
- Está atento a las posibilidades de complementariedad de las propias capacidades con las de los compañeros.
- Cuando la situación lo requiere es capaz de adaptarse a las exigencias y demandas del trabajo del grupo incluso sacrificando intereses individuales o asumiendo incomodidades o presiones de tiempo.

- Mantiene una actitud activa y de escucha a los demás cuando se encuentra integrado en un proyecto o en el logro de un objetivo colectivo.
- Siempre que le es posible se esfuerza en conseguir el consenso en la toma de decisiones. Cuando el consenso no es posible razona con argumentos las causas de su desacuerdo.

## **VISIÓN / SENTIDO DE PROPÓSITO**

### **Definición conceptual**

La VISIÓN / SENTIDO DE PROPÓSITO puede definirse como la capacidad que tienen algunas personas para tener siempre presente el para qué de lo que se realiza, así como una percepción clara del contexto organizativo, espacial y temporal, en el que se realiza la actividad.

Las personas que poseen esta competencia en grado suficiente no pierden de vista en ninguna ocasión los objetivos de lo que se hace, y son capaces, por tanto, de tomar decisiones en aquellas situaciones en las que cambian las condiciones de trabajo. A fin de redefinir los cursos de acción sin olvidar las metas

### **Indicadores conductuales específicos**

- Habitualmente conoce el porqué y el para qué de todas sus actividades aunque no sea responsabilidad directa suya el definir los objetivos de las actividades
- Cuando toma decisiones que modifican los procedimientos habituales conoce las razones y como afectará a los resultados de los procesos de trabajo y de su unidad organizativa

- Es capaz de anticipar las consecuencias probables que conllevarán los acontecimientos imprevistos en los modos de llevar a cabo las actividades
- Cuando cambian las condiciones de trabajo es capaz de redefinir la situación sin perder de vista los propósitos y objetivos originales.
- Aprovecha oportunidades inesperadas para acelerar la obtención de metas y para optimizar los procedimientos de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

AGULLÓ, E. y OVEJERO, A.(coord): *Trabajo, Individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Ed. Pirámide, 2001.

BLANCO, A.: *Trabajadores competentes*. ESIC, 2007

COPE, M.: *El conocimiento personal un valor seguro*. Ed. Prentice Hall, 2001

Costa, M. y López, E.: *Manual para la ayuda psicológica*. Ed Pirámide, 2006

DAVENPORT, TH.: *Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento*. Ediciones Deusto,2006

GAN, F. y Soto, R.: *Carrera profesional: Claves, Competencias y Vitaminas*. Ed. Díaz de Santos, 2007

GHOSHAL, S. y BARTLETT, Ch.: *El Nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*. El Paidós, 1998

LONGO, F.: *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector publico*. Ed. Paidós, 2004

LÒPEZ, Mª A. Y GRANDÍO, A.: *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. Ed. Netbiblo, 2005

RIVAS, F.: *Manual de asesoramiento y orientación vocacional*. Ed. Síntesis,1995

SANTANA VEGA, L. (Coord): *Trabajo, educación y cultura. Un enfoque interdisciplinar*. Ed. Pirámide, 2001

SANTANA VEGA, L. Y ÁLVAREZ PÉREZ, P.: *Orientación y educación sociolaboral*. Ed. EOS, 1996

STEINER, Cl.: *Los guiones que vivimos*. Ed Kairos, 2000