

FOTOCOPIADORA  
CEHCE  
*Orientación Vocacional*  
S/F 4  
FOLIO 32 D/F 3

Revista de Orientación  
Educativa y Vocacional.  
Volumen 3. Nº 4.  
Madrid. España.

Original  
D  
dy  
6 47 y 13  
CARPETA  
FOLIO  
D/F

---

---

## EL DESARROLLO DE LA CARRERA A LO LARGO DE LA VIDA Y LA ORIENTACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Dra. REPETTO TALAVERA, E.  
*Catedrática de Orientación UNED*

---

---

### RESUMEN

El artículo describe las razones científicas que han ampliado el concepto de orientación vocacional desde un enfoque puntual hacia la orientación de la carrera a lo largo de la vida. Dado que el desarrollo de la carrera es un proceso que dura toda la vida del sujeto, los programas de intervención y los planes de carrera pasan a ser un elemento crucial para la inserción y promoción en el mundo laboral, constituyendo un elemento clave para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Palabras clave: Orientación Vocacional, Orientación de la Carrera, Desarrollo de la Carrera, Programas para el Desarrollo de la Carrera, Inserción Profesional, Planes de Carrera, Departamento de Recursos Humanos en las Organizaciones.

### ABSTRACT

This article discusses the scientific reasons to consider vocational guidance as a life span process and not from a punctual approach. Since career development takes place throughout the life of a person, intervention programmes and career plans become a major issue for the insertion and promotion within the labour market, being key elements in the development of human resource departments in organisations and companies.

Key Words: Vocational Guidance, Careers Guidance, Career Development, Career Development Programmes, Occupational Insertion, Careers Plans, Human Resource Departments in Organisation.

70-73

70

26

## INTRODUCCION

En este artículo se exponen las razones científicas que han hecho evolucionar el concepto de orientación vocacional, dirigido a los jóvenes y a su transición del sistema educativo al laboral, al de orientación de la carrera a lo largo de la vida, dirigido tanto a los jóvenes como a los adultos. De esta suerte, el artículo examina primero el paso de la orientación vocacional a la orientación de la carrera. A continuación, se sintetizan los puntos básicos de la orientación de la carrera. La parte central se destina a analizar los diversos enfoques sobre el desarrollo de la carrera a lo largo de la vida y los programas de orientación del adulto. Por último, se presentan los planes de carrera en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones.

### 1. De la Orientación Vocacional a la Orientación de la Carrera

El término de Orientación Vocacional es a la vez nuevo y viejo. Es viejo en el sentido de que descansa en la herencia del pionero y representante del movimiento de la reforma social, Parsons, quien en 1909 formula por primera vez su concepto de Orientación Vocacional. Es nuevo porque su énfasis, sus modelos y la población a la que se dirige, va más allá de los elementos típicamente asociados en los modelos originarios de Orientación Vocacional.

La mayor contribución de Parsons ha sido la presentación del proceso de la Orientación en tres grandes fases:

"Primero, la comprensión clara de uno mismo, de las aptitudes, capacidades, intereses, recursos, limitaciones y otras cualidades. Segundo, el conocimiento de los requerimientos y condiciones del éxito o las ventajas y desventajas, la compensación, las oportunidades y las perspectivas en las diferentes líneas de trabajo. Tercero, el razonamiento verdadero acerca de las relaciones de estos dos grupos de hechos" (Parsons, 1909, p.5).

Desde 1909 hasta fechas relativamente recientes, las dos primeras fases de las formulaciones de Parsons son las que más se han investigado. La primera fase ha estimulado investigaciones psicométricas para identificar las diferencias individuales y determinar su relación con la satisfacción y el éxito ocupacional. La segunda fase ha estimulado las investigaciones sobre la información ocupacional. Ambas, el uso de los tests y la información a los clientes, han tenido un efecto continuado en la práctica de la Orientación Vocacional hasta la actualidad. Más recientemente, a la tercera fase, "el razonamiento verdadero", se le ha dedicado una considerable investigación en el campo bajo la rúbrica de la toma de decisiones.

Las perspectivas teóricas emergentes, los rápidos cambios en el contenido de las ocupaciones, las realidades socioeconómicas, el cambio en la legislación, los problemas del desempleo en la juventud y en los adultos, las preocupaciones acerca de la calidad de la vida y del trabajo y de la productividad del trabajador, las cuestiones acerca de la transición de la escuela al trabajo, el cambio demográfico en la mano de obra (mayor participación de las mujeres y de los grupos minoritarios), han redefinido sutil, pero inexorablemente, el contenido, el espectro del tiempo, las tecnologías y los clientes a los que la orientación se dirige. Como dice Herr (1982b), tales presiones y fuerzan han incrementado la naturaleza comprensiva de la Orientación Vocacional u Orientación de las Carreras y ha contribuido a su importancia internacional.

El uso del término Orientación Vocacional se ha estado utilizando casi ininterrumpidamente desde la época de la Carrera que ha sido tentativo durante 20 años, pero que, en la actualidad, es aún más común que el de Orientación Vocacional. A partir de 1950 el enfoque tradicional de la Orientación Vocacional, la Escuela de Orientación Vocacional, heredando la tradición heredada de Parsons, se caracterizaba fundamentalmente por dos hechos: primero, el énfasis en el acoplamiento de las aptitudes del sujeto a los requerimientos de las ocupaciones, y segundo, el énfasis en el acoplamiento siempre maximizar la compatibilidad entre ambos. Segundo, la Orientación Vocacional se la entendía confinada en un punto en la vida del individuo, es decir, cuando era necesario para el trabajo. Más recientemente, el énfasis de mayor referencia era en los requerimientos de la estructura ocupacional más que las preferencias o los valores de los sujetos.

En 1957 Hoppock, presidente de la "National Vocational Guidance Association", anunció que el enfoque tradicional de la Orientación Vocacional se había derrumbado (Hoppock, 1957).

En 1951 Super recomendó la revisión de la definición oficial de la "National Vocational Guidance Association", la cual estaba establecida desde 1937 en los siguientes términos:

"el proceso de asistir al individuo a elegir una ocupación, a prepararle para ella, a entrar en ella y a progresar dentro de ella" (Super, 1951).

La propuesta de Super en 1951 enmendaba esta perspectiva, definiendo a la Orientación Vocacional como "el proceso de ayuda a una persona a desarrollar y aceptar una imagen de sí mismo integrada y adecuada y de su papel en el mundo del trabajo, para contrastar este concepto con la realidad, y convertirlo en realidad, con satisfacción para sí mismo y para la sociedad.

Como puede verse esta definición no enfatiza el proporcionar la información ocupacional puntual en un tiempo, ni meramente el acoplamiento del individuo con el trabajo. Más bien se trata de destacar la naturaleza psicológica de la elección vocacional. En verdad, Super une las dimensiones vocacionales y personales de la orientación que antes estaban separadas.

En 1974a Super nos dice que la Orientación Vocacional no trata tanto de ayudar en una elección ocupacional como de servir de "guía para el desarrollo de una carrera". Incluye, no simplemente la evaluación, la información y el consejo, sino también el planeamiento y la evaluación de una serie de experiencias que se necesitan como base para tomar decisiones.

Como indica Crites (1981), más que ningún otro psicólogo de la carrera, Super ha sido el instrumento para liberar la Orientación de la Carrera desde el concepto estático de la toma de decisiones y de la elección única en un punto determinado ... y situar el estudio de la conducta de la carrera o la conducta vocacional en el contexto del desarrollo humano.

Por su repercusión en nuestra cultura, conviene citar las definiciones que nos ofrecen Yela (1968) y Castaño (1983) de la Orientación Vocacional. Según Yela (1968), la Orientación Vocacional

"es un proceso continuo de preparación de la persona para su incorporación y permanencia en el mundo del trabajo con las mayores posibilidades de eficacia productiva, desarrollo personal e integración social, proceso que empieza en los primeros años y continúa a través de las diversas etapas escolares y profesionales y que se hace más intenso y visible en ciertos períodos críticos de cambio y de elección" (p.615).

Para Castaño (1983), la Orientación Vocacional

"es un proceso de maduración y de aprendizaje personal a través del cual se presta una ayuda técnica al individuo para facilitar la toma de decisiones vocacionales con objeto de que logre un óptimo de realización personal y de integración social a través del mundo del trabajo" (p.187).

Pero hoy se habla más de la Orientación de la Carrera que de la Orientación Vocacional. Tal cambio terminológico no ha sido simplemente semántico, sino indicador de los nuevos ámbitos a los que se refiere la Orientación de la carrera que añade "nuevos conceptos, nuevas poblaciones y nuevas técnicas. En definitiva es una Orientación Vocacional más comprensiva". (Herr 1984, Pág. 11).

La Orientación de la Carrera conlleva diversas aplicaciones en la literatura profesional: comprensivo se emplea para significar sistemático, pre-programado o preplaneado. Otras veces indica longitudinal - articulado a lo largo del tiempo desde el Kindergarden al grado duodécimo en las instituciones educativas y en los años universitarios y durante la vida laboral del adulto. Así mismo, se refiere al carácter evolutivo de las actitudes, conocimientos y habilidades de los clientes, de tal forma que la orientación se anticipe a la variedad de tareas relacionadas con el desarrollo de la carrera.

No se trata por tanto de presentar la Orientación de la Carrera como algo diferente de la Orientación Vocacional en su forma tradicional, sino de incluir los contenidos y técnicas válidos de la orientación vocacional y ampliarlos en el marco comprensivo de la Orientación de la Carrera.

Llegados a este punto conviene formular nuestro concepto de Orientación de la Carrera, relacionándolo con el de Orientación Educativa. Se entiende por Orientación de la Carrera, la parte de la Orientación Educativa, que estudia, desde las perspectivas diagnóstica, preventiva, evolutiva y ecológica, la fundamentación científica de las intervenciones dirigidas al desarrollo óptimo del cliente en su proceso vocacional y de su contexto. Después de analizar el paso de la Orientación Vocacional a la Orientación de la Carrera, se pasa a delimitar su temática específica.

## 2.- Temas básicos de la Orientación de la Carrera

Siguiendo a Herr y Cramer (1984, p.10), la Orientación de la Carrera, o la Orientación Vocacional en su interpretación amplia, comprende los siguientes temas fundamentales:

1. *El proceso de la toma de decisiones:* la Orientación de la Carrera se preocupa en ayudar a los estudiantes y a los adultos a desarrollar las competencias de las tomas de decisiones de tal modo que se definan, se obtengan y se usen las informaciones apropiadas para las diferentes elecciones.
2. *La formación del autoconcepto:* las decisiones y los planes expresan el autoconcepto de los que eligen. Es necesario que la Orientación de la Carrera ayude al estudiante o al adulto a lograr su auto-comprensión antes o como parte de la conciencia ocupacional. Esta información acerca de los auto-conceptos ocupacionales va más allá de los hechos, de los salarios o del contenido del trabajo, hasta incluir cómo pueden relacionarse con sus aspiraciones y valores y cómo pueden proporcionar satisfacción a sus necesidades psicológicas.
3. El sentido de los *valores* en los *estilos de vida* vocacional y personal: la educación, el ocio, la ocupación y la carrera profesional interaccionan para crear o influir en el estilo de vida. Pero la forma en que el estudiante o el adulto tratan con tales hechos se relaciona con la claridad y las características de los valores personales. La Orientación de la Carrera, por tanto, no puede atender a la elección ocupacional sin examinar las implicaciones educativas, personales y sociales que conllevan su relación con los valores, tanto en el presente como en el futuro.
4. *La elección libre* dentro del desarrollo de la carrera: la Orientación de la Carrera se dirige no a subconjuntos específicos de elecciones dentro de una categoría amplia como es el currículum, sino al rango de elecciones disponibles, a las características personales y aspiraciones con que estas elecciones necesitan relacionarse y a los resultados de las elecciones específicas. La Formación Profesional, la Educación General

o la preparación en la Universidad, deben ciertamente ser vistas como opciones de elección que deben considerarse, pero su validez, como elecciones, descansa en la ventaja comparativa que cada una tenga con las otras posibles elecciones en relación a los criterios personales específicos. En verdad, la salvaguarda de la integridad individual arguye contra cualquier forma de orientación prescriptiva que coharte a la persona en proseguir carreras específicas u otros modelos de vida.

5. *Las diferencias individuales*: Es fundamental para la sociedad libre el reconocimiento de las diferencias individuales, de las oportunidades por las que los individuos que tienen más talento pueden identificarse y formarse y la libertad que tiene cada individuo de desarrollar y expresar esos talentos de una forma única.
6. La *capacitación* para superar los *cambios sociales y ocupacionales*: La Orientación de la Carrera, debe ayudar a las personas a considerar los planes contingentes, las múltiples rutas para los objetivos, la flexibilidad en estas metas y otras nociones tentativas como métodos de superar los rápidos cambios de las condiciones sociales y ocupacionales.

Como es fácil de apreciar, los temas formulados por Herr y Cramer (1984), todos giran en torno a la facilitación del desarrollo vocacional.

Por otra parte, el lugar que ocupa la elección y el desarrollo de la carrera en el contenido de la Orientación de la Carrera se justifica en base a la revisión realizada por Jepsen de la literatura especializada de 1967 a 1981 y publicada en 1984. El punto de partida de esta revisión de la literatura viene marcado por la terminación de la revisión de Crites incluido en su volumen enciclopédico *Vocational Psychology* (Crites, 1969); Jepsen identifica la literatura vocacional a través de los siguientes procedimientos: a) un ordenador; b) un sondeo de las revisiones publicadas en dos revistas especializadas, la *Journal of Vocational Behavior* y el *Annual Review of Psychology*; c) un sondeo de las bibliografías anotadas disponibles; d) la búsqueda manual de todas las revistas de "counseling" y de orientación vocacional; y f) la búsqueda de los documentos citados en los anteriores escritos.

De este modo, Jepsen encontró los 10 temas siguientes como más relevantes: expresión de la elección vocacional, realismo de la elección vocacional, razones de la elección vocacional, actitudes en la elección vocacional, proceso de la toma de decisiones vocacionales, los valores en el trabajo, la satisfacción en el trabajo, el conocimiento de las ocupaciones, la conducta exploratoria vocacional y la adaptación al trabajo. Cada uno de estos temas subsume conceptos derivados teóricamente y variables generadas empíricamente que son las que más han aparecido en la literatura vocacional durante los quince años que ha comprendido la investigación. Desde nuestro punto de vista, estos diez temas cabe incluirlos en la temática amplia del desarrollo

vocacional y los cuatro primeros en el más restringido de la elección vocacional.

Por último, McDaniel (1978) considera que la Orientación de la Carrera consiste en un programa organizado para asistir al individuo a asimilar y a integrar los conocimientos, las experiencias y la estimación respecto a los siguientes aspectos: 1) la auto-comprensión; 2) el conocimiento del trabajo de la sociedad y de esos factores que afectan su cambio constante, incluida la actitud del trabajador y la disciplina; 3) la conciencia del papel que puede jugar el ocio en la vida de la persona; 4) la comprensión de la necesidad de considerar muchos factores en la planificación de la carrera; y 5) la comprensión de la información en las competencias necesarias para lograr la plenitud en el trabajo y en el ocio (p.17). De nuevo se observa que los diversos aspectos pretenden promover el desarrollo vocacional.

A continuación se pasa a explicar el concepto del desarrollo de la carrera como objetivo de los programas de orientación.

### 3. El desarrollo de la Carrera y los programas de Orientación

Los pioneros del desarrollo de la carrera o desarrollo vocacional proceden de cuatro disciplinas diferentes. Unos son psicólogos u orientadores diferenciales interesados en el trabajo y en las ocupaciones; otros son orientadores del desarrollo preocupados por el curso de la vida. Muchos otros son sociólogos que se enfocan en la movilidad ocupacional como una función de la clase social; y, otros son teóricos de la personalidad que ven a los individuos como organizadores de la experiencia.

Las primeras contribuciones de la psicología diferencial al desarrollo de la carrera incluyen el incremento del uso de los test de inteligencia y de aptitudes durante la Primera Guerra Mundial y al comienzo de los años 20 (Super, 1983b), las aplicaciones prácticas del "Minnesota Employment Stabilization Institute" bajo Paterson durante la Gran Depresión, y especialmente el trabajo de Strong en los intereses vocacionales.

La psicología del desarrollo ayuda a ver cómo las personas tienen aptitudes e intereses que facilitan o impiden su conducta. Buehler (1933) estudió historias de la vida enfocándolas en las experiencias que conducían a carreras ocupacionales. El concepto de etapas de la vida, y en particular el de las tareas de desarrollo con que las personas superan cada etapa, proporciona ideas para el desarrollo de las aptitudes, los intereses y los valores y la interacción entre el individuo y el ambiente.

La Sociología ocupacional en el comienzo fue solamente una forma de sociología de la clase social que proporcionó otra línea de investigaciones. Da-

profesionales, así como el tipo de compromiso que está dispuesto a hacer en su empleo. Asimismo se diseñan programas que facilitan el *conocimiento de las ocupaciones*, incluyendo, entre otros elementos, la presentación del rango de opciones ocupacionales disponibles y el modo de acceder a ellas. Así son contenidos de estos programas los bloques curriculares requeridos en cada ocupación, las relaciones entre estudios y ocupaciones o la adaptación de las características personales a las ocupaciones y la prospectiva de la oferta-demanda.

Por último, quisiera mencionar los programas para capacitar en las competencias contextuales del trabajo. Estos programas pretenden capacitar en los conocimientos y habilidades de las relaciones entre empleados y empleadores, supervisado y supervisor, del trabajo en equipo, la identificación con los objetivos de la compañía, la adaptabilidad, puntual y regular en el trabajo, la autodisciplina o la eficiencia (Repetto, 1992).

Un mayor detenimiento quisiera dedicar a la Orientación y a los planes de carrera en las organizaciones por el impulso que está tomando en estos últimos años. Este tema lo paso a tratar a continuación.

#### 4. La orientación de los Recursos Humanos en las empresas

Durante las dos décadas pasadas, la Orientación para el Desarrollo de la Carrera ha aparecido como un componente nuevo de la gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones privadas y públicas. En efecto, se considera hoy como elemento clave de la gestión estratégica de los Recursos Humanos de las instituciones de los países desarrollados.

La idea no es completamente nueva puesto que ya en 1920 la General Electric y la Western Electric norteamericanas introdujeron programas de orientación en su Departamento de Recursos Humanos. (Brooks, 1984, p.388). Asimismo, durante la II Guerra Mundial, algunos industriales ofrecieron programas de Orientación de la Carrera a las mujeres empleadas en trabajos tradicionalmente masculinos (Baker, 1944). Pero de hecho, la mayoría de los programas se han implantado a partir de los años 70, y ha sido la década de los 80 la que ha presenciado su expansión a un nuevo número de organizaciones (Knowdell 1981, 1982 y 1984. López y otros, 1980).

Diversas lecturas han contribuido al interés de las empresas en la Orientación de la Carrera. Entre ellas, sólo me referiré a tres. Por una parte, la igualdad de oportunidades en el trabajo llevó a diversas industrias a requerir los Servicios de Orientación para ayudar a las mujeres y a los grupos minoritarios en su formación y promoción. Por otra, las organizaciones al necesitar proyectar los requerimientos futuros del personal, así como prever las "carre-

ras relámpagos" de algunos de sus ejecutivos han tenido que buscar los servicios del consultor orientador, de forma que la orientación pasó a ser un componente de los Recursos Humanos. Asimismo, los cambios tecnológicos y sociales han obligado a las empresas a orientar a los empleados motivándolos y formándolos para que se adapten eficazmente a dichos campos.

El término plan de carrera hace referencia al diseño científico del desarrollo de la carrera del sujeto teniendo en cuenta sus variables individuales y las necesidades de la sociedad y de las organizaciones en las que trabaja. Esto significa que el desarrollo de la carrera del adulto cabe examinarlo desde la perspectiva de su desarrollo individual y desde la mejora del desempeño profesional. Las dos perspectivas de los planes de carrera implican sin duda alguna un cambio positivo para el individuo y para el contexto laboral. Tanto el sujeto como la organización en que trabaja van a detectar los resultados positivos finales que se produzcan. Desde el punto de vista personal el desarrollo de la carrera implica satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la vida; dominio de las competencias profesionales y sentimientos de la valía profesional, autoestima y éxito profesional. Desde el punto de vista organizacional influyen los objetivos de la organización y las oportunidades de trabajo que ofrece, del sistema de supervisión y evaluación del desempeño, y de las actividades para el desarrollo de la carrera de los empleados.

Por razones obvias de espacio, no puedo detenerme aquí en la explicación de las variables individuales y organizativas que intervienen en la Orientación de la Carrera en las organizaciones. Sólo quisiera destacar que, como dice Oliveros (1992), "la planificación de la carrera de un individuo en el ámbito empresarial deja de ser efectiva si no se cuenta con el apoyo y colaboración de la propia organización" (p.72). Por ello, soy partidaria de establecer un sistema de desarrollo de la carrera que como indica Leibowitz y Schollosberg (1981), implique "un esfuerzo planificado y organizado de estructura, actividades y procesos que resultan en un compromiso mutuo entre el empleado y la organización. Como un resultado del sistema de desarrollo de la carrera, las organizaciones determinan sus necesidades y a los sujetos se les da la oportunidad de planificar sus carreras, tratándose, por último, de que ambos procesos se adapten (p.72). De esta forma, la orientación de la carrera se convierte en el Plan de Carrera Individual dentro de las organizaciones, siendo éste "una estimación de las posibles rutas promocionales, que se presupone que es capaz de seguir determinada persona dentro de una organización, en función de su potencial, de sus preferencias previamente identificadas y de las perspectivas de futuro que ofrece la referida organización. (Illescas, 1988, p.25).

El sistema de Orientación de la Carrera está integrado en la gestión estratégica de los Recursos Humanos de las empresas competitivas. Como he señalado en otro lugar (Repetto, 1992), la gestión estratégica de la empresa al centrarse en la adquisición, el estímulo y desarrollo de las competencias de

vidson y Anderson (1937) estudiaron la movilidad ocupacional, seguidos por Miller y Form (1951) que usa datos longitudinales en los cambios de la carrera, indicando la importancia del ambiente en las ocupaciones. El trabajo de Hollingshead (1949) y de Warner, Meeker y Eells (1949) también ha servido de base para el estudio del desarrollo de la carrera.

Por último, las teorías de la personalidad, particularmente la del auto-concepto y la de los constructos personales de Rogers (1951) y de Snygg y Combs (1949), han aportado un valioso material para la construcción de lo que denominamos desarrollo de la carrera.

Existen varias concepciones de la carrera o del desarrollo de la carrera, tendiendo a enfatizar los distintos enfoques diferentes aspectos del término. Por ejemplo, McDaniel (1978) considera que la carrera significa más que un trabajo o una ocupación. Es como el concepto de estilo de vida que también implica una secuencia de trabajo y de actividades de ocio en las que uno se compromete a través del tiempo de la vida. Hansen y Keirleber (1978) han argumentado por un concepto más amplio de la carrera que incluya la ayuda a los individuos a hacer elecciones relacionadas con el trabajo, con la educación y con la familia, como fenómenos interrelacionados que afectan la integración del rol. Gysbers y Moore (1981) han propuesto que el término desarrollo de la vida de la carrera puede ser sustituido por el término carrera, en tanto que refleja el desarrollo del yo a lo largo de la vida a través de la integración de los papeles, los lugares y los sucesos en la vida de la persona. Por su parte, Raynor y Entin (1982), mantienen que una carrera es un concepto fenomenológico y conductual en la relación entre lo que la persona hace y cómo la persona se ve a sí misma. Consiste en el sentido del tiempo unido al yo que se define por la acción y por sus resultados. La carrera define cómo se ve uno a sí mismo en el contexto del ambiente social en términos de sus planes futuros, sus logros o fallos pasados y sus propias competencias y atributos presentes (p.262).

Quizás el uso más frecuente del concepto de carrera es el formulado por Super en 1976 que la define como

"el curso de sucesos que constituye una vida, la secuencia de ocupaciones y otros papeles de la vida que se combinan para expresar el compromiso de uno con el trabajo en su modelo total de auto-desarrollo. Las series de posiciones remuneradas o no remuneradas ocupadas por una persona desde la adolescencia hasta la jubilación, de la que la ocupación es sólo una posición. Incluye papeles relacionados con el trabajo, como el de estudiante, empleado y pensionista, junto con los papeles complementarios no vocacionales, familiares y cívicos. Las carreras existen sólo en tanto que las personas las persiguen, están, por tanto, centradas en la persona" (p.4).

De aquí que las carreras sean únicas para cada persona y se crean por lo que la persona elige o no elige, sean dinámicas y se desarrollen a lo largo de la vida. Incluyen no sólo las ocupaciones sino también las preocupaciones pre-vocacionales y post-vocaciones, así como la integración que la persona

hace de su vida de trabajo con otros papeles propios de su vida, la familia, la comunidad y el ocio (Super, 1976).

Desde mi punto de vista, el desarrollo de la Carrera reside en el proceso que, condicionado por factores psicológicos y sociopedagógicos a través del tiempo, desemboca en la identidad de la carrera óptima y la adquisición de las dimensiones y las competencias que conducen a la conducta vocacional efectiva.

Ahora bien, como señalan Herr y Cramer (1984-1988), nuestro concepto del proceso de vocacionalización tal como se describe en el desarrollo de la carrera, puede ser entendido como anticipativo e influenciado por los programas sistemáticos de orientación de la carrera. Los conceptos de desarrollo de la carrera no son descripciones de lo inevitable, sino descriptivos de los resultados conductuales probables si no ocurre la intervención orientadora. Es ésta la que ayuda al individuo a superar esos resultados probables que no contribuyen al desarrollo positivo de la carrera.

Es por tanto a través de las intervenciones orientadoras cómo se facilita la conducta vocacional efectiva. Por ello, la mayor implicación del desarrollo de la carrera a lo largo de la vida reside en el diseño de programas de orientación para la población adulta. De esta forma, los programas de orientación para el desarrollo de la carrera se aplican no sólo en las instituciones educativas, sino también en los centros de educación no reglada de adultos, en los servicios de orientación de los Ayuntamientos y de las Comunidades, en los gabinetes privados y en las organizaciones privadas o públicas.

El mayor conocimiento sobre el desarrollo de la carrera del adulto ha llevado en primer lugar a diseñar programas de orientación de la carrera dirigidos a los grupos minoritarios, a la mujer y a las poblaciones con necesidades especiales. Así mismo se han diseñado programas que facilitan el cambio de la carrera en la madurez, la toma de decisiones vocacionales, la búsqueda de empleo o la preparación para la jubilación.

En general, cabe decir que los programas de orientación para el desarrollo de la carrera pretenden ayudar a las personas para que tomen conciencia de sus características personales (actitudes, motivaciones, valores, etc.), y de las oportunidades profesionales (alternativas ocupacionales, opciones educativas y relación entre educación y trabajo), y sepan incorporarlas en un plan de acción. En síntesis, los programas se diseñan para ayudar a los clientes a ser más directivos en sus planes profesionales y en su desarrollo vocacional. Incluye, por tanto, la capacitación en las habilidades para la toma de decisiones y la planificación de la carrera, la autogestión profesional, las técnicas en la búsqueda de empleo, etc. Estas habilidades cabe agruparlas en dos grandes bloques: las que incrementan el auto-conocimiento y las que facilitan el conocimiento de la ocupación.

De esta suerte, se diseñan programas que facilitan el autoconocimiento del cliente ayudándole a conocer sus preferencias, potencialidades y debilidades.

70-4-73

3

70-4-73

70

26

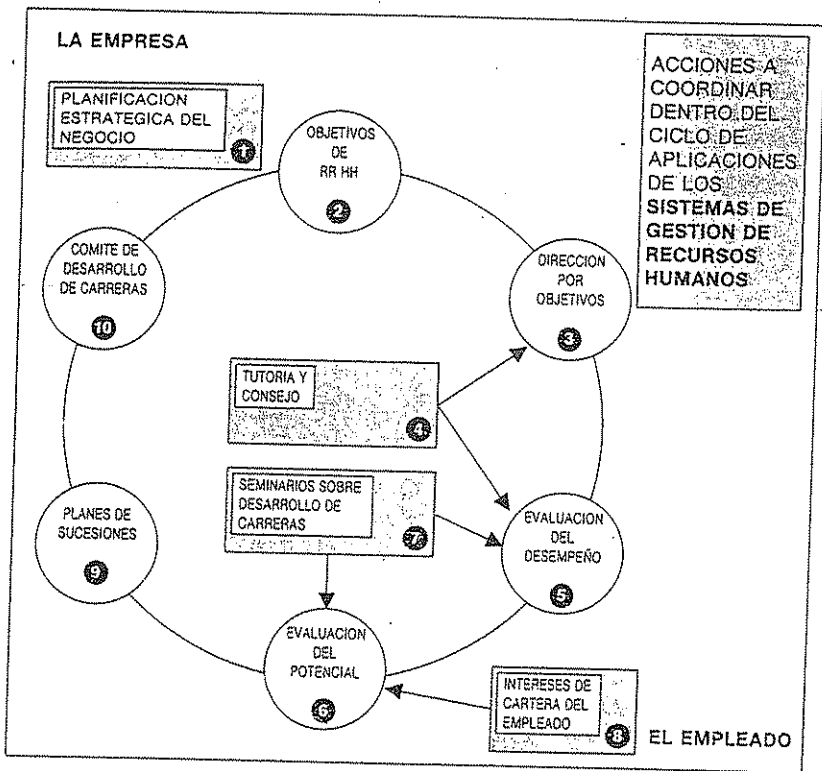


FIGURA 1.

los trabajadores, asigna un puesto relevante a la Orientación de la Carrera, como puede verse en la figura 1.

Así, la gestión estratégica de los Recursos Humanos, presidida por las competencias ha de partir del análisis de las necesidades de las competencias. Ahora bien, para prever las necesidades es vital que las organizaciones hayan implantado previamente los servicios de orientación con la definición de los puestos y de los perfiles de los puestos (con las competencias necesarias para ocupar esos puestos). Entonces es cuando realizaré la selección del personal, bien por orientación interna o externa.

A través de la tutoría y el consejo, el empleado recién admitido logrará conocer no sólo sus competencias profesionales sino también su estilo de

vida, de gestión y ejecución del trabajo, sus motivaciones y el tipo de compromiso.

Los Seminarios sobre el desarrollo de Carreras tienen como objetivos además de evaluar el desempeño profesional del empleado, evaluar su potencial y armonizar los intereses de la carrera y de sucesiones de la organización. Dada la importancia de la Orientación de la Carrera en las grandes organizaciones, con un Comité de Desarrollo de Carreras, quienes intervienen en el establecimiento de los objetivos del Dpto. de Recursos Humanos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BROOKS, L. (1984). Career Planing Programs in the Workplace. En BROWN d. y otros: *Career choice and Development* (pp. 388-405). S. Francisco. Jossey-Bass Publisher.

KNOWDELL, R. L. (1984). Career Planing and Development Programs in the Workplace. (pp. 482-505). En GYSBERS, N.C. y ass.: *Designing Careers*. S. Francisco. Jossey-Bass Publisher.

KNOWDELL, R. L. (1982). Comprehensive Career Guidance in the Workplace. *Vocational Guidance Quarterly*. 30. (4). (pp. 323-326).

KNOWDELL, R. L. (1981). Career Planing in Industry: A model Program thet Work. *Career Planing and Adult Development*. Newsletters. 3 (4). (pp. 1-2).

LOPEZ, F. y otros (1980). The development of an Integrated Career Planing Program at Guld Power Company. *Personnel Administration*. 25 (10). (pp. 21-23, 26-29 y 75-76).

LEIBOWITZ, Z. y SCHOLOSSBERG, N. (1981). Training managers for their Role in a Career Development System. *Training and Development Journal*. 35 (7). (pp. 72-79).

OLIVEROS, L. (1992). La Carrera en la Empresa: una estrategia para Directores. *ROEV* 3 (III). (pp. 71-81).

ILLESCAS, J. (1988). La clave para una gestión eficaz de recursos directivos. *Capital Humano*. (pp. 21-26).

REPETTO, E y OLLEROS, M. (1992). *Desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa*. Madrid. UNED.

REPETTO, E. (1992). La Orientación y la Formación Ocupacional. Madrid. *Fondo Empresarial* (x).

70

26

4