

## CONSTRUIR LA VIDA: VIEJOS PROBLEMAS, NUEVOS DESAFÍOS PARA LA PSICOLOGÍA

Maria Eduarda Duarte <sup>1\*</sup>

### Resumen

Este artículo está centrado en el objeto de estudio del campo de la psicología de desarrollo de carrera dentro del contexto de las organizaciones, y es analizado desde una perspectiva histórica. La segunda parte gira en torno a las herramientas científicas que buscan las coincidencias entre las necesidades de los individuos y las de las organizaciones. En una tercera parte, se abordan los principios del paradigma de la construcción de la vida.

**Palabras clave:** psicología de la construcción de la vida.

### Introducción

La Psicología de la Carrera en contextos organizacionales, tiene como *objeto* de estudio la relación del individuo con la organización donde trabaja, y el compromiso entre la estrategia organizacional y las aspiraciones de cada uno de los actores que constituyen la organización. Su *objetivo* es la resolución de problemas que en una relación así puedan aparecer.

Este campo de la psicología utiliza un conjunto de modelos, métodos y técnicas concebidos y desarrollados intencionalmente, fundamentalmente a lo largo del último siglo, para la identificación, discusión y resolución de los problemas originados en la relación de los individuos con las organizaciones. Tales dispositivos científicos intentan adaptarse a las necesidades de los individuos y de las propias organizaciones: la construcción y utilización de métodos y técnicas para sustentar el desarrollo de los individuos, la búsqueda de respuestas a la necesidad de crecimiento de las organizaciones, y el compromiso entre la estrategia organizacional y las aspiraciones de cada uno de los actores que constituyen la organización – con particular atención al *trabajador* que es visto, cada vez más, como un *colaborador* de la organización en la que trabaja.

---

\* Profesora Catedrática, Facultad de Psicología, Universidad de Lisboa, Portugal.  
E-mail: maria.ec.duarte@gmail.com

La noción de trabajador/colaborador es, actualmente, nuclear en el campo de la Psicología del Desarrollo y Gestión de Carreras, porque no deriva de una perspectiva focalizada solo en el trabajador o solo en la organización en la que él trabaja, sino en la relación que existe entre ellos, sin olvidar los intereses de ambas partes a partir de la interacción que se da entre ellos. De hecho, la relación entre el trabajador /colaborador y la organización crea y sustenta la necesidad de desarrollar y aplicar nuevos sistemas de ascenso personal, es decir, nuevas formas de premio y de reconocimiento: en muchas situaciones laborales, conceptos como “empleo para toda la vida”, o “posibilidad de ascenso profesional por años de trabajo dedicado y leal” – donde no eran valoradas las dimensiones motivacionales como el auto-desarrollo o la auto-responsabilización –, son cada vez más, conceptos históricos. De la noción de *empleo*, heredada de la revolución industrial, se pasó a la *empleabilidad*: el contexto de cambio acelerado en el que hoy se vive, cada vez más globalizador, exige respuestas consustanciadas en nuevas competencias y fundamentalmente en la asunción de nuevas responsabilidades tanto de parte del colaborador/trabajador (por ejemplo, aprender a gestionar su propia carrera), como de la organización (por ejemplo, ajustar sistemas de gestión de carreras), para encontrar de esta manera, caminos de supervivencia y de satisfacción. Uno de esos caminos – que constituye un desafío incluso comprendido tanto por las altas jefaturas como por las jefaturas intermedias al interior de las organizaciones – es considerar a los trabajadores como plus-valía, es decir, como colaboradores activos y ya no como asalariados. Este cambio de cultura constituye un vector fundamental de la expansión, el desarrollo y la estabilización de la actividad de la organización.

En este contexto, la Psicología de la Carrera encuentra su terreno de intervención en una especie de entrecruce donde confluye la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la organización como del individuo. Por lo tanto, es un campo de investigación y de intervención claramente multidisciplinar. La diferencia entre *gestionar el personal asalariado* y *gestionar los recursos humanos*, el capital humano – en otras palabras, gestionar la adquisición de conocimiento y el desarrollo de competencias de las personas que asumen la función de trabajo y que son por ello responsables por la producción de riqueza dentro de la organización–, determina la exigencia del análisis del conjunto de variables personales y situacionales que actúan recíprocamente y contribuyen a la satisfacción que se pretende alcanzar. Y tales ‘escalones’ derivan de la articulación también de un conjunto de características que identifican a la organización como un todo.

Según la distinción establecida por Guest (1987, p. 507), la *gestión de personal* aborda las cuestiones de personal en términos de costos, mientras que la

*gestión de los recursos humanos* las aborda en términos de inversión. La apuesta está en el desarrollo de las personas y en el desarrollo de sus competencias, y contempla la plus-valía de la promoción del auto-conocimiento y del auto-desarrollo. De esta manera, se puede decir que se trata de la apuesta en las personas – el cual constituye el gran legado de la última década del siglo XX.

Por lo tanto, se trata de una gestión integrada y armoniosa de interacciones: del individuo (mejor dicho, de la persona) con su ambiente de trabajo, que es la organización; y de la organización con sus trabajadores, que son sus colaboradores. Esto constituye un gran desafío.

De esta manera, la responsabilidad por el desarrollo y la gestión de carreras pasa a ser forzosamente compartida. Las nociones de implicación y de participación personal y organizacional constituyen elementos determinantes de la trama de relaciones entre el comportamiento que asume el individuo para el desarrollo y la gestión de su carrera, y las características de los diferentes modelos de desarrollo y gestión de carreras que proporcionan las organizaciones para realizar esos recorridos individuales. Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas para responder a esta forma diferente de encarar el desarrollo profesional (que por lo tanto es personal) de sus trabajadores. Tomemos como ejemplo, aquellas organizaciones de perfil tradicional donde el concepto de “carrera” se agota en “aumento salarial” o en “promoción automática”, vestigios de la industrialización y de procedimientos tayloristas en la gestión “científica” del trabajo, cuya larga historia produjo resultados tan perturbadores como aquellos que Charles Chaplin representó en *Tiempos Modernos* (1936).

Consecuentemente, el desarrollo y gestión de carreras es aquí entendido como un *proceso de construcción* que toma aportes de diversos campos de la *psicología aplicada*, integrándolos para constituir un campo propio, y cuya eficacia será evaluada en función de su capacidad de respuestas satisfactorias a los individuos y a las organizaciones.

### **De los viejos problemas a los nuevos desafíos: un poco de historia**

En contextos organizacionales, la Psicología del Desarrollo y Gestión de Carreras existe desde los años sesenta del siglo XX (Hall, 1986, p. xiii), en tanto especialidad dotada de un cuerpo teórico, de una tradición consolidada de investigación, y de una práctica de intervención, asumiendo desde entonces un estatuto propio. Es un campo interdisciplinario que estudia los individuos y simultáneamente un campo *multidisciplinar* en la comprensión del fenómeno organizacional.

La Psicología del Desarrollo y Gestión de Carreras ha intentado acompañar los cambios que históricamente fueron ocurriendo en la gestión de las personas en el contexto de las organizaciones. Remontando sus orígenes a la Psicología Vocacional, a principios del siglo XX, se destaca el pionerismo de Frank Parsons. La “Psicología Vocacional”, designaba a la psicología aplicada a la preparación para la entrada y permanencia en el mundo del trabajo desde el punto de vista del trabajador. Este enfoque ocupó durante algún tiempo un terreno que posteriormente acabaría por fragmentarse instituyendo fronteras sub-disciplinares que generaron pequeños *habitats* definidos por dicotomías como “investigación” vs. “práctica”, “opción” vs. “ajuste”, “orientación” vs. “selección”, “diferencial” vs. “desarrollista”, “individual” vs. “organizacional”, y “educación” vs. “industria” (Savickas, 2005, p. 45). Estas fronteras, quizás demasiado rígidas para la clase de terreno al que se aplicaban, contribuyeron al distanciamiento de la psicología que estudia el comportamiento de opciones profesionales y sus respectivas repercusiones en la carrera, de otras *psicologías* que, tradicionalmente, se colocaban más al servicio de las organizaciones. De esta manera, se abrió un camino para el surgimiento de un nuevo campo: el del desarrollo y gestión de carrera en las organizaciones, integrado en el campo más comprensivo de la Psicología de los Recursos Humanos, que comenzó a destacarse como psicología aplicada en las organizaciones.

La idea de *carrera* aparece entonces en el principio del siglo XX y enlaza una de las consecuencias más características de la revolución industrial y de los cambios sociales de aquel momento: la proliferación y la diversificación de ocupaciones. Consecuentemente, este fenómeno hizo que surgiese la necesidad de ayudar a las personas a encontrar y negociar un empleo remunerado, lo cual contribuyó a definir terrenos fértiles para el crecimiento de modelos explicativos del comportamiento y del desempeño en el trabajo, y a partir de los años 40 del siglo XX, de las opciones profesionales. De esta manera, el mundo del trabajo determinó (y sigue determinando) el desarrollo del concepto de carrera, contextualizado por determinadas condiciones históricas y por las respectivas consecuencias sociales, políticas y éticas.

Los cambios constatados que en muchos aspectos fueron realmente radicales, junto con el surgimiento de la Psicología Vocacional, obligan a ver la relación carrera/ mundo de trabajo dentro de un contexto social más amplio y que excede la evolución psicológica del propio concepto de carrera. El concepto de carrera debe verse como algo que integra la trama de la evolución de la psicología aplicada al trabajo, que a su vez deriva de la evolución de la psicología básica, tanto del punto de vista psicológico como del experimental.

El surgimiento de la posibilidad de elección profesional acabaría por determinar fuertemente el contexto conceptual y las prácticas de la Psicología Vocacional: Frank Parsons, interesado en la forma en como escogían las personas su vida de trabajo, empujado por ideales progresistas y por la lucha por la democratización y por el logro de gobiernos eficaces, veía la opción vocacional como una forma de eficacia individual y social (Savickas, 2005, p. 24).

En este contexto aparece el primer paradigma que otorgaría estatuto a la Psicología Vocacional: el modelo de adecuación persona/ medio (Parsons, 1909).

La publicación de la monografía *Individuality* de Thorndike (1911), y el surgimiento de nuevos enfoques en psicología, que no solamente eran cuantitativos, fueron consolidando el campo de desarrollo de la psicología vocacional: con Sir Francis Galton, y la llegada del estudio de las diferencias individuales, la cultura del estudio del carácter fue progresivamente sustituida por la de la personalidad (Nicholson, 2003). Los tests de aptitudes sustituyeron a los tests de inteligencia, el estudio de los intereses dentro de la psicología de la personalidad (Super, 1955), y su operacionalización con el *Vocational Interest Blank* de Strong, publicado en 1927 (Super, 1945), fueron acontecimientos determinantes para el crecimiento de este campo de la psicología. Partiendo entonces de la Psicología Vocacional, empezó a trazarse el significado de un conjunto de variables psicológicas, ya sean cognitivas, o conativas, en los contextos de empleo: la importancia del comportamiento vocacional y su consecuencia en la carrera individual.

Las teorías pioneras de las elecciones vocacionales fomentaban la noción de dependencia jerárquica, la predicción y la estabilidad en el empleo. Además, inculcaron en el trabajador la noción de que existe la posibilidad de ascenso en la vida de trabajo: un trabajador leal y dedicado podría aspirar a un empleo hasta el final de la vida, y la organización le retribuiría con seguridad y estabilidad en el empleo. Consecuentemente, se asentó la noción de estabilidad en el empleo y en la carrera, esta última entendida únicamente como carrera profesional, reduciéndose el concepto de carrera a una escalera de progresión jerárquica, que incluía la asociación de satisfacción en el empleo con el éxito profesional. Como curiosidad histórica, hay que mencionar que uno de los primeros trabajos de Donald Super, eminente e imprescindible teórico de la psicología del desarrollo de la carrera, fue un estudio sobre satisfacción profesional (Super, 1939). William Stern (1871-1939) y Hugo Munstterberg (1863- 1916) fueron pioneros en la aplicación de la metodología de tests a las problemáticas del trabajo, considerando el estudio de las aptitudes para la predicción del éxito en la ejecución del trabajo, y de la "predicción y el control psicológico" (Stern, 1917, p. 188). De esta manera, la psicología vocacional servía

al objetivo de la adecuación del individuo al trabajo en su sentido más limitado: una selección controlada de los trabajadores en función a sus aptitudes cognitivas, físicas y sensorio-motoras, y su orientación limitada a los puestos de trabajo que exigían esas aptitudes. Por lo tanto, el estudio del comportamiento vocacional y de sus características a lo largo del recorrido profesional (la carrera) estaba circunscrito a opciones profesionales y ajustes en el trabajo.

Sin embargo, ya se confrontaban dos grandes perspectivas: la del punto de vista de las prácticas de gestión y la del punto de vista del individuo. En la primera, dominaba la organización: ignoraba de alguna manera la singularidad y destacaba la pasividad y la ausencia de identificación del individuo con su trabajo. En la segunda, entraban las líneas de investigación y de intervención psicológicas: la corriente de la psicología vocacional investigaba las características personales determinantes para la satisfacción en el trabajo e intentaba fomentar la libertad de opciones, fundamentadas en necesidades individuales, acentuando de esta manera la individualidad en detrimento de lo colectivo. En ese momento, la noción de carrera asumía únicamente la posibilidad de progresión *en escalada*, es decir solo el aprendiz que llega a ser maestro tiene la posibilidad de afirmar su ascenso social y económico, y de esta manera ser “dueño” de una carrera. Sin embargo, la conceptualización de la carrera todavía no consideraba la integración psicosocial de los auto-conceptos y de las funciones sociales.

La necesidad de humanizar la organización, el desarrollo de la ciencia psicológica, el impacto del movimiento del pragmatismo de John Dewey (1929), la psicología dinámica de Kurt Lewin (1935), las conclusiones de las experiencias de Hawthorne en 1932, el trabajo en la Universidad de Minnesota sobre los primeros estudios programáticos sobre ajuste y opciones vocacionales, el trabajo de E. Strong en el campo de la psicología de los intereses, el trabajo desarrollado por John Flanagan y su joven colaborador Donald Super al servicio de las Fuerzas Armadas Americanas durante la II Guerra Mundial- son ejemplos importantes en la historia de la psicología aplicada, y que han influido y determinado indudablemente nuevos marcos de estudio en el contexto de la psicología aplicada.

Los psicólogos vocacionales se fueron ocupando luego en diversos campos de intervención, algunos mejorando procesos de selección, otros liderando investigaciones con estudiantes sobre opciones de carrera, creando el ya mencionado distanciamiento entre la psicología vocacional y la psicología aplicada a las organizaciones. De esta manera, nos encontramos ante dos facetas de la misma psicología vocacional -opciones vocacionales por un lado, y ajuste por otro (Crites, 1969).

La preparación de los Estados Unidos para participar en la II Guerra Mundial fomentó la psicología vocacional en su vertiente de evaluación de dimensiones cognitivas y conativas, aportando a las necesidades de selección, clasificación y formación de los militares en ese momento, aún conservando la noción de carrera como equivalente a opción profesional en un momento en el tiempo. Es decir, la noción de carrera se relaciona con la realidad social, de la misma manera que Parsons a principios del siglo XX también había intentado responder a las necesidades sociales. Por lo tanto, una carrera es vista como un proceso circunscrito por normas y expectativas sociales, carrera establecida dentro de un orden social y que proporcionaba elementos que permitían opciones individuales pero ajustadas a determinados modelos.

En términos generales, la carrera se configura como una suma de experiencias profesionales que se adquieren a lo largo de la vida de trabajo, y preferentemente, dentro de la misma actividad profesional.

Fue necesario esperar a la consolidación de la paz y la “madurez” de la economía industrial para una nueva conceptualización de la carrera: como proceso de desarrollo del *self* y de la identidad, desarrollo amparado por un conjunto de variables personales y situacionales (Super, 1957, 1990), que sitúan al individuo en la gestión de su propia vida, integrando así la carrera en el ciclo de vida.

A partir de allí, se fue abriendo un espacio de investigación y de intervención sobre la especificidad de variables psicológicas responsables por el desempeño eficaz del individuo en su lugar de trabajo que resultaron en nuevas conceptualizaciones: la interacción entre las necesidades del individuo y sus experiencias de trabajo deriva de un conjunto determinante de motivaciones, las cuales son interdependientes entre sí (Schein, 1965). Entre los estudios pioneros, citamos aquellos sobre la dinámica de grupos y la profundización del conocimiento de formas de liderazgo después de los trabajos de Kurt Lewin (1935); los estudios sobre satisfacción del trabajador (Hoppock, 1935); el impacto de la teoría motivacional y de la representación piramidal de las necesidades, de Abraham Maslow (1954); las investigaciones innovadoras de Chris Argyris (1957), que postulo la necesidad de que la organización crease condiciones para el desarrollo personal de cada trabajador; los trabajos posteriores de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) que demostraron, al contrario del pensamiento de Taylor, que el salario no es el único factor de motivación; y la transformación sutil, pero pionera, de la relación de los individuos con el trabajo (Crites, 1969).

El final de la II Guerra Mundial permitió que la idea de carrera pasase a ser más comprensiva y dinámica. En esta línea, se produjeron cambios significati-

vos: el economista Eli Ginzberg (1909-2002) y su equipo elaboraron, por primera vez, una teoría sobre el proceso de toma de decisión en la carrera (1951), que permitiría la diseminación de nuevas teorías de carrera (Osipow, 1968; Osipow y Fitzgerald, 1996).

Hall, con su idea de carrera multiforme (*protean career*, Hall, 1976), atribuye al individuo la responsabilidad de hacer y de transformar su propia trayectoria de carrera: la búsqueda por la auto-realización a partir de un aprendizaje continuo, y de la necesidad del individuo de encontrar formas de valorización para alcanzar el éxito (Hall & Mirvis, 1996; Hall & Moss, 1998).

Esta manera de entender la carrera, junto con el concepto de carrera con resiliencia (Waterman, Waterman & Collard, 1994) fomentaba el auto-conocimiento, la flexibilidad, la búsqueda de información sobre el mundo del trabajo, y el establecer objetivos de carrera a mediano y largo plazo, determinantes para que el individuo encuentre respuestas que le sean satisfactorias y que se ajusten a la capacidad de emplearse.

El mundo del mercado de trabajo determina nuevos conceptos y nuevas formas de encarar la carrera. De hecho, del estudio de la *carrera profesional*, se pasó al estudio del *desarrollo de la carrera*, para finalmente abocarnos ahora al estudio de la *construcción de la carrera*. Se trata de un cambio de paradigma: de la psicología vocacional como estudio del comportamiento de las opciones de carrera, hacia el estudio de la importancia relativa que el trabajo tiene en la vida de cada uno de nosotros, considerando el conjunto de variables que afectan y actúan recíprocamente en el desarrollo (dimensiones psicológicas y contextos socio- económicos y culturales).

El concepto de carrera y los procedimientos adoptados en las organizaciones pasan a ser más comprensivos, significativos e intrínsecos. El modelo de gestión de recursos humanos define la carrera en el aspecto personal, con elementos subjetivos relacionados con las secuencias de experiencias asociadas al trabajo; no está por lo tanto circunscrita a un empleo en sí mismo, ya que puede incluir empleo en diferentes profesiones, sin incluir necesariamente profesiones de categoría elevada, ni tampoco la promoción (Arnold, 1997).

Es evidente que las carreras pueden ser vistas como una secuencia de papeles de trabajo y de experiencias en la vida de un individuo; sin embargo, ellas se desarrollan en ambientes sociales y culturales específicos. Por lo tanto, pueden también ser consideradas como "propiedad de las organizaciones" (Campbell & Moses, 1986), permitiendo así a la organización obtener y retener a los empleados que sirven, y sustituir a aquellos que no sirven (Baruch, 2004). En este senti-

do la organización puede asumir un papel determinante al establecer el recorrido o trayectoria de carrera, proporcionando para ello posiciones identificables y estableciendo los mecanismos de promoción -por ejemplo, en la carrera de gestores de proyecto, considerando la figura del mentor (Frame, 2002), que implica un elevado compromiso en el valor del aprendizaje (Arnold, 1997)-. Siendo así, la carrera se puede encuadrar en la definición de Baruch & Rosenstein (1992, p.478) como proceso de desarrollo de la experiencia y del desempeño en una o más organizaciones a lo largo del tiempo. Se trata de un abordaje restrictivo, dado que está conectado a un recorrido profesional y/o al progreso que se realiza dentro de la organización (tomemos por ejemplo la carrera universitaria, considerando su sentido más limitado, en lo que implica el ascenso a medida que se van realizando los concursos y las pruebas académicas).

Sin embargo, la carrera pertenece al individuo, y puede encontrar un soporte para su definición en la secuencia de las posiciones que va ocupando a lo largo de su vida, es decir, en las funciones de trabajo que va desempeñando, y en el cúmulo de experiencias que va adquiriendo. La carrera se define como el modelo de las experiencias, relacionadas con el trabajo, que suceden a lo largo de la vida (Greenhaus & Callahan, 1994), abarcando posiciones, obligaciones o actividades en el empleo, y además interpretaciones subjetivas de acontecimientos relacionados con el trabajo, como las aspiraciones, las expectativas, los valores, las necesidades y los sentimientos (Greenhaus, Callanan & Godshalh, 2000, p. 9).

Arthur, Hall & Lawrence (1989) sugieren que el concepto de carrera no es propiedad exclusiva de ningún campo teórico específico, pudiendo encontrarse conceptos de carrera en la psicología, en la psicología social, en la sociología, en la antropología, en la economía, en la ciencia política, en la historia y en la geografía; es decir, en las ciencias del comportamiento, pero sin un punto de vista organizacional. Este hecho es revelador de la necesidad de nuevos abordajes y de la integración de otras variables en el concepto de carrera, como por ejemplo con aquellas que tienen que ver con el conocimiento- el concepto de "carrera inteligente" (Arthur, Claman & De Fillippi, 1995), significa que son exigidas nuevas competencias para la carrera que abren otros horizontes.

Los contextos asumen una importancia que hasta ahora no tenían: los aspectos de origen cultural, el impacto de las nuevas tecnologías, el encarar la propia organización como un sistema de carrera en su conjunto, los nuevos empleos y la evolución de los conceptos de gestión de los recursos, constituyen aspectos innovadores que interactúan, integrando y amparando la carrera.

## Por lo tanto, desarrollo y gestión de carreras

La comprensión del contexto organizacional, en su vertiente de integración vertical y en su vertiente de coherencia horizontal (Baruch, 2004), permite encarar de forma más integrada el desarrollo y gestión de carreras. Son elementos fundamentales para el desarrollo y gestión de carreras por un lado, la *integración vertical* de los recursos en la gestión estratégica de la organización- para lo cual hay que utilizar el vehículo de prácticas de carrera que permita entender los comportamientos individuales y satisfacer las necesidades y los valores de cada miembro de la organización; y la *coherencia horizontal* que comienza en proceso de reclutamiento y que pretende retener a los más capaces.

¿Como entienden las organizaciones entonces las carreras individuales? Estas nuevas concepciones reconocen que las carreras individuales pueden desarrollarse de maneras diferentes. Por ejemplo, el concepto de carrera múltiple (Brousseau, Driver, Eneroth & Larson, 1996) casi obliga a que el individuo asuma la responsabilidad en las sucesivas decisiones tomadas en la carrera, que deberán estar en consonancia con las preferencias por el estilo de vida que cada uno de estos modelos de carrera implica.

Y desde la perspectiva del individuo, ¿qué decir sobre la importancia de gestionar la carrera? Será mejor, cuanto más preparado este el individuo en términos de su auto-conocimiento y de la elección de estilo de vida que quiera tener, y cuanto mejor sepa como detectar los cambios que ocurren en el medio y en sí mismo. Será mejor para crear oportunidades, el entender el concepto de carrera de manera comprensiva y abarcativa de todos los aspectos de la vida y no solamente de la vida de trabajo, o el comprender la diferencia entre adaptación y adaptabilidad -siendo que adaptación es el proceso de aplicar las competencias en la negociación de acontecimientos o cambios en las exigencias de función, mientras que adaptabilidad reporta a la posibilidad de mantener la identidad mientras se lidia con el cambio (Morrison & Hall, 2002). Desarrollo y gestión de carreras tiene un fuerte componente de subjetividad, acompañada por la necesidad de comprender la naturaleza de las carreras y de integrarlas en el espectro de vida- la "carrera interna" según la definición de Baruch (2004), que designa las percepciones que cada uno tiene del desarrollo y de la gestión de su propia vida.

El acento puesto cada vez más en las personas deriva de la importancia estratégica de la gestión de los recursos humanos, tanto sea una gestión *compartida* (Keenoy, 1990), *estratégica* (Miller, 1989), o *previsional* (Le Berre & Castagnos, 2003). Para las organizaciones, crear y desarrollar mecanismos de detección de información para recompensar la lealtad, encuadrar los procesos de reclutamiento

to, integrar a los colaboradores en la cultura de la organización, desarrollar sistemas de recompensas por su participación, y la creación de estrategias de personalización y codificación (Hansen, Nohria & Tierney, 2000) constituyen elementos para la promoción de sistemas de gestión de carreras flexibles y ajustados a las características individuales.

En estos términos, el surgimiento de la carrera profesional provino de la expectativa de conseguir alargar el ámbito de la “tradicional teoría de la carrera vocacional” (Inkson & Arthur, 2002, p. 287). La idea es comprender las carreras en particular, pero también los complejos patrones de toma de decisión y de desarrollo alrededor del núcleo de identidad personal, en su intersección con las experiencias cotidianas de trabajo. Con esta nueva comprensión de las cosas, las organizaciones podrían gestionar y gestionarse mejor, y todos podrían beneficiarse.

El desarrollo y gestión de carreras, entendido como un sub-elemento de un sistema comprensivo de recursos humanos hasta principios de la década de 1980 (Gutteridge, 1986), nace de la necesidad del “desarrollo organizacional”, rotulado ambiguamente de esta manera para sugerir que el desarrollo de las capacidades de las personas y de la organización que proporciona empleo podría ser mutuamente benéfica (French & Bell, 1973).

Este aspecto podría llevar a un equívoco, si se partiera del principio que la relación entre el empleado y la entidad empleadora son permanentes. La cuestión debería ser puesta exactamente al revés: es decir, el énfasis debería estar en la promoción de la integración del desarrollo individual en el plano estratégico de la organización, ya que la gestión de carreras y los sistemas de recursos humanos están unidos por medio de la ayuda recíproca en la búsqueda de satisfacción de necesidades.

La revolución casi permanente de las tecnologías, la facilidad de acceder a la información, y el cambio de valores sociales, conducen a las personas a la búsqueda de otras formas de satisfacción como, por ejemplo, a partir de la creatividad o la autonomía, y de la posibilidad de desarrollar sus carreras en el marco de una definición clara de expectativas sobre su desarrollo y desempeño, sobre sus posibilidades de adaptación a los desafíos. De esta manera se establecen nuevas exigencias como sistemas de recompensa, que no pasan solamente por aumentos salariales. En esta nueva sociedad post-capitalista, la gestión de los recursos humanos en la trama de relaciones entre el individuo y la organización es la pieza fundamental para que la organización alcance los objetivos formulados por la gestión superior (Drucker, 1993), la cual tiene que estar equipada con un conjunto de herramientas científicas, entre ellas, aquellas que permiten la comprensión del desarrollo individual, es decir, el proceso de construcción de la carrera.

## **La respuesta de las organizaciones**

El desplazamiento de poblaciones que procedían de las zonas rurales -donde el auto-trabajo o ser fiel a un gran propietario de tierras eran la única fuente de rendimiento, a los medios urbanos, vinculó a las personas con otro tipo de trabajo, que tuvo como consecuencia el surgimiento de nuevos tipos de empleos: el trabajo en las fábricas, tomado por los campesinos que se habían desplazado, exigía, y aceptaba con agrado, una mano de obra inicialmente poco o nada especializada, pero capaz de ejecutar tareas específicas y repetitivas, que tenían que ser cumplidas dentro de un horario de trabajo acordado (Miller & Form, 1962).

Irónicamente, sin embargo, el desarrollo de la economía industrializada, guiada por los principios de la racionalidad, conduciría a una nueva manera de ser fiel: la concentración en el mundo del mercado de empleo, que a su vez determinaba únicamente opciones profesionales, es decir, tareas circunscritas, que fueron transformando el trabajo en empleos y profesiones, abandonando las opciones de vida que se encontraran fuera de ese contexto. Y así se fue desarrollando el concepto de mercado de empleo. En otros contextos, sin embargo se mantenían los conceptos tradicionales, interdependientes, de aprendiz y maestro.

El positivismo, basado en el pensamiento de Auguste Comte (1798-1857), dejaría como legado a los pioneros de la psicología, la idea de que la ciencia y el conocimiento científico solo podían ser de tipo cuantitativo, lo cual tuvo como consecuencia práctica la edificación de la ciencia psicológica basada en la observación de fenómenos que permitían la explicación y la predicción. El predominio de lo cuantitativo, la expansión de la industria y de la técnica, y también la búsqueda de hechos y leyes generales, determinaron, en los últimos años del siglo XIX y en el principio del siglo XX, la construcción de los primeros modelos en psicología aplicada al sector industrial y productivo. La psicología industrial incidía principalmente en la productividad de la organización y en el éxito profesional.

El tomar conciencia de los problemas humanos dentro de las organizaciones, los que resultan de la adaptación del hombre a su trabajo, y del trabajo a las posibilidades del individuo, generó la aparición de la función de gestionar las masas trabajadoras, es decir, las personas que crean la riqueza -primero como una de las grandes funciones de las organizaciones, y luego, como una de las grandes funciones productivas, económicas, financieras y comerciales-. Entonces, los psicólogos que ayudaban en las opciones profesionales se dedicaban al estudio de la importancia que los atributos mensurables tenían como pronosticadores de éxito vocacional. La psicología de las diferencias individuales asumía un lugar en el cual estaba subyacente el método de determinación y evaluación de las aptitudes, concretamente las

profesionales, intentando determinar la relación entre las características del individuo y la opción por una profesión (Duarte, 1993, p. 26), y de la satisfacción en el empleo, con la incidencia especial en la motivación del trabajo.

En este contexto, surgió el primer modelo teórico en el ámbito de las organizaciones, en relación a la resolución de los problemas humanos: el trabajo pionero del norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), cuyos principios orientadores acabarían por ser refinados y sistematizados por los llamados teóricos de la organización formal, como Henry Fayol (1841-1925), en Francia, Lyndall Urwik (1891-1983), en Inglaterra, y J.D.Mooney (1884-1957), en Estados Unidos.

La base del modelo taylorista (Taylor, 1911) era la la necesidad de organizar el conjunto de tareas exigidas para determinar los procesos más económicos y más eficaces para producir, cortando de esta manera con la tradición del trabajo artesanal. Este modelo se centraba exclusivamente en los objetivos de la organización y, con la preocupación de la maximización del rendimiento, tuvo como principales consecuencias la imposición de reglas uniformes para la realización de tareas, ignorando o dando menos importancia a las relaciones sociales y las necesidades de los individuos.

En lo que respecta a las relaciones del individuo con su trabajo, Fayol habla de que el taylorismo valoraba -para lograr mayor eficacia- las condiciones y el proceso administrativo que dependían de una estructura fuertemente jerarquizada y racional de la empresa (Fayol, 1925).

Según Levy- Leboyer, para los teóricos de la organización (como Fayol, Urwik o Mooney), la concepción de la organización y de su eficacia dependían de principios básicos como el establecimiento de una jerarquía clara y unidad de dirección, que implicaba una jerarquía estricta y una estructura autoritaria. Definida por una relación vertical directa entre jefe y subordinado, el *principio de la excepción*, aconsejaba que se separasen los problemas de rutina de los problemas realmente importantes, y el área de *control*, que era el límite definido para el ejercicio de la influencia de cada grupo de la organización (Levy-Leboyer, 1974, pp.15-16). Así se comprueba que en este contexto histórico, los métodos de gestión de los individuos intentaban por sobre todas las cosas, encontrar las maneras más racionales para decidir a favor de lo colectivo -como establecer reglas claras y no discutibles en la cadena jerárquica-, sin tener en cuenta las necesidades individuales. Al fin y al cabo se referían a una organización hermética y dotada de auto-regulación.

En este contexto, predominaba el aspecto productivo. La psicología industrial, expresión introducida por Charles Samuel Myers (1873-1946) en 1925, tenía como objetivo la verificación de las características humanas exigidas por cada

tarea y que determinaban la selección de los trabajadores. El liberalismo económico, predominante desde finales del siglo XIX y hasta el final de la I Guerra Mundial, fue sustituido por una creciente intromisión del estado en la economía (recuérdese el surgimiento del gobiernos totalitarios, que propiciaron el desarrollo de la organización científica del trabajo); y la gran depresión de 1929 en Estados Unidos intensificó la re-evaluación de los principios de la administración científica del trabajo en su esencia dogmática y prescriptiva.

Los modelos del llamado “Estado Industrial” (Galbraith, 1971), con reglas organizacionales que olvidaban casi totalmente las características psicológicas de los individuos, abren las condiciones para las investigaciones, y consecuente teorización, sobre relaciones humanas (Mayo, 1933).

Las conocidas experiencias desarrolladas en la *Western Electric Company* permitieron comprobar la primacía de lo social sobre lo fisiológico; es decir, se comprueba que la relación entre las condiciones físicas y la eficacia de la producción puede ser afectada por condiciones de origen social; y que estas, por su vez, pueden ser fuentes de motivación para los trabajadores. De esta manera tomaba fama el movimiento de las relaciones humanas, base de la psicología de las organizaciones (Lévy- Leboyer, 1974; Savickas, 2005) y consecuencia de una nueva idea de relación individuo – trabajo.

Resumiendo, la teoría de las relaciones humanas contribuyó para que las condiciones de trabajo mejorasen, demostró la necesidad de tener en cuenta un conjunto de condiciones específicas (individuales, sociales, económicas y políticas) para la gestión de las personas, y se independizó del mito reductor y minimalista del hombre económico: el individuo deja de ser visto como un elemento de producción más, y pasa a ser considerado un elemento más de un grupo de trabajo donde se van desarrollando relaciones interpersonales, y donde cada trabajador es tenido en cuenta en su singularidad.

También en la historia de la teoría de las organizaciones hemos entrado en una nueva era: el movimiento de los sistemas abiertos. Este concepto, cedido por la economía pero originario de la biología, fue definido por Ludwig von Bertalanffy (1971) y colocó por primera vez en el mismo plano variables psicológicas y no psicológicas, permitiendo de esta forma una comprensión mejor y una análisis de relaciones entre variables de tipo diferente: por ejemplo, la relación entre la estructura de la organización y la satisfacción del staff, retomando la idea de burocracia que tenía como elemento clave un sistema de carrera fuertemente jerarquizado (Weber, 1974). Este encuadramiento burocrático permitió una nueva forma para que el individuo asumiese responsabilidades correspondientes a sus caracterís-

ticas, así como la posibilidad de ascenso en la carrera para los empleados con un potencial adecuado, evaluado en función de sus experiencias de empleo. Aquí entra, por primera vez, como condición previa para definir el concepto de carrera, una sucesión de empleos relacionados y que proporcionan una ascensión, en una secuencia más o menos previsible, que conduce al prestigio (Wilensky, 1961).

Pero este tipo de cuestiones levantarían otro tipo de problemas como, por ejemplo, la repartición de los niveles jerárquicos y las funciones que les son atribuidas. El trabajo desarrollado en el *Tavistock Institute*, de Londres, durante las décadas de 1950- 60, intento dar respuestas para armonizar el sistema social, es decir, los individuos y las relaciones que establecen entre sí, la competitividad inter-grupos, con el sistema técnico: el equipo usado en el trabajo, las condiciones materiales de trabajo, entre otras (Trist, 1982; Trist & Bamfort, 1951). De esta manera se crea un contexto de referencia socio-técnico para nombrar el esquema de variables en el que hay dependencia recíproca entre la dimensión técnica del trabajo y la dimensión social.

La estructura social de la organización, estudiada por el equipo de R. Likert en el *Institute for Social Research* en Michigan, identifico cuatro tipos diferentes de estructuras de la organización (autoritaria, paternalista, consultiva y participativa), y observo que los diversos estilos de jefatura son concebidos partiendo de variables *causales* (relativas a los objetivos personales), *intermedias* (determinadas por la educación del individuo y por el ambiente interno y externo de la organización) y *finales* (relacionadas con la productividad y con los resultados obtenidos por los individuos) (Likert, 1961).

Intentando establecer ahora alguna relación entre la evolución de las organizaciones y la noción de carrera, se puede entender que estos estudios acabaron por reforzar la imagen del empleo y de la estabilidad para los que poseen potencial de desarrollo, permaneciendo la idea dominante heredada de la era industrial: una línea de producción bien planeada, una simbiosis casi perfecta entre el individuo y la organización donde trabajó, trabaja y trabajará (Ouchi, 1981), y donde prevalecen sistemas rígidos y uniformes de carrera.

No hay duda que la psicología de las organizaciones ha ido evolucionando, sobretodo desde que se atribuyó importancia a la especificidad del trabajo, y con ella a la psicología del desarrollo y gestión de carreras. Conviene señalar, que se trata de una evolución muy influenciada por el progreso de la psicología básica, pero también en función del desarrollo de las propias organizaciones, de la multiplicidad de sus objetivos, del progreso rápido de las tecnologías, y del crecimiento de los puestos de trabajo no relacionados con la producción.

La importancia creciente que se ha estado dando a las personas, los aspectos determinantes de la relación individuo/ organización, las ideas sobre la gestión de los recursos humanos considerada como una de las estrategias de desarrollo organizacional, y la modernización de la economía efectuada sobretudo a partir del choque petrolífero de la década de 1970, constituyen aspectos relevantes para una contextualización de la psicología del desarrollo y gestión de carreras en las organizaciones.

La evolución de la función de gestionar personas en contextos organizacionales, y las designaciones que fueron siendo adoptadas por las empresas, podrán encontrar algún paralelismo entre épocas y realidades económicas y sociales y también en la misma evolución de la función: de la Administración del Personal o Departamento de Personal, designaciones heredadas del taylorismo, pasando por las Relaciones Humanas, en sintonía con el movimiento de las Relaciones Humanas, se atravesó la época de la Gestión de los Recursos, consecuencia de la visión de las organizaciones como sistemas abiertos y también de la disminución de las tensiones laborales en el final de los años 70 (dado que luego de la negociación colectiva de contratos de trabajo y de concertaciones sociales, la gestión de las personas se dotó de una nueva dimensión), hasta arribar a la lógica del Desarrollo del Potencial Humano.

Ahora se empieza a abordar la gestión de recursos humanos desde una perspectiva etnometodológica (Plane, 2003), método basado en la observación de las sociedades, en la cual la idea de carrera sin fronteras (Arthur, 1994) asume una importancia significativa.

Entramos, así, en la etapa de otra racionalidad: la función de gestionar personas expande su campo, se integra en la estrategia de la organización con un carácter dinámico e interactivo, con especificidades y complejidades que funcionan como una manera de alcanzar los resultados asociados al éxito de la organización. Cowling y Mailer (1981) ya habían señalado la relación a largo plazo entre Buenos resultados financieros de una organización y una gestión adecuada de los recursos humanos; otro estudio, más reciente, encuentra resultados que demuestran la relación positiva entre el éxito en la carrera y el apoyo organizacional (Thomas, Eby, Sorensen, y Feldman, 2005).

### **La entrada en un nuevo paradigma?**

Hasta la aparición del concepto de organización como sistema abierto, la función tradicional del sector de personal en las organizaciones era restrictiva y se limitaba, por ejemplo, a procesar salarios, a recibir candidaturas, o a encuadrar

las estructuras de apoyo social. Por otro lado, es sabido que desarrollar y gestionar carreras implica integrarlas en el contexto (Armstrong, 2003; Frame, 2002), por medio del desarrollo de un conjunto de actividades como: (1) planear los recursos, es decir, establecer las políticas, los objetivos y las estrategias para que la organización disponga de las personas que necesita en el momento apropiado; (2) obtener los recursos necesarios por medio del fomento del reclutamiento y selección interna y/o externa, estableciendo objetivos estratégicos globales de la organización, e integrar la inserción de los individuos estableciendo planes de carreras y políticas de remuneración adecuadas, concebir planes de formación y trazarlos para rentabilizar, desarrollar políticas de contratación ajustadas, y definir objetivos rigurosos y encuadrados en sistemas de evaluación; (3) racionalizar los recursos estableciendo políticas que apunten a la mejora y a la evaluación de desempeño; (4) aumentar el compromiso y la satisfacción por medio de la gestión ajustada de los salarios y otras formas de valorización, de estímulo al desarrollo de trabajo en equipo y la responsabilidad, y del apoyo al cumplimiento de las leyes sobre higiene, seguridad y bien-estar; y, por último (5), fomentar el desarrollo de actitudes, competencias, y saberes específicos, a partir de un diagnóstico de necesidades, del planeamiento y de la evaluación de la formación, y del movimiento en los diversos sistemas de carreras.

La era del desarrollo del potencial humano determina la capacidad de crear valor en las organizaciones. Sin embargo, eso no se hace con normas estrictamente racionales; no basta gestionar bien, antes es necesario movilizar energías e incluir a las personas, lo cual debe ser realizado en dos etapas: la etapa de la gestión estratégica, que se caracteriza por una lógica de planificación de los recursos, de los empleos y de las competencias, y la etapa del desarrollo del potencial que “pretende articular los problemas humanos (empleo, cualificación, evolución, desarrollo y gestión de carreras) con los otros problemas de la organización, a saber, los que están relacionados con la competitividad. Estamos en el punto de vista de una gestión de la transformación y del cambio” (Plane, 2003. 17). Este es el punto de vista de la construcción.

Casi un siglo después de que Parsons (1909) lanzara los principios fundadores de la psicología vocacional, origen de la psicología del desarrollo y gestión de carreras; medio siglo después de que Ginzberg y colaboradores (1951) catalizaran nuevas teorías de la psicología de la carrera; y después que Donald Super (1953, 1955, 1957, 1986, 1990) desarrollara y perfeccionara la más consistente y sólida teoría sobre el desarrollo de la carrera, nuevos modelos y teorías se fueron desarrollando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX.

Guichard y Huteau (2001) sintetizan la diversidad de esos modelos: algunos son deterministas e inciden sobre el papel de aprendizajes tempranos o de las condiciones sociales de la formación; otros se centran en el individuo como actor de su propio desarrollo; otros se ocupan de los proyectos y de las trayectorias profesionales. Pero, para estos autores, la gran cuestión de investigación que se instala actualmente «no es tanto comprender que el hombre pueda construirse y realizarse por medio de sus obras. Es, antes, preguntarse porqué sus obras pueden ser tanto el descubrimiento de la relatividad como los planos del campo de Daachau» (Guichard y Huteau, p.197).

Efectivamente, se trata de la necesidad de una construcción, que requiere materias primas psicológicas y herramientas que ayuden a comprender los caminos que se van recorriendo. Se trata de descubrimientos y de reinventiones de las intervenciones, buscando demostrar la coherencia de aquello que se presenta, muchas veces, de una forma tan disociada. En suma, se trata de desafiar la investigación para la búsqueda de la resolución de conflictos. ¿Cómo? Seguramente, aprendiendo y reaprendiendo con la historia, para así poder proyectar el futuro: comprender la historia de la psicología vocacional, contextualizar la psicología de las carreras en sus contextos de desarrollo, e ir hacia la psicología de la construcción de la vida. Seguramente, también, desafiando al futuro y buscando construir modelos eclécticos, establecer prácticas de investigación- acción y, consecuentemente, practicar la evaluación sistematizada.

Algunos trabajos recientes constituyen indicadores claros de que la psicología del desarrollo y gestión de carreras está en transformación, y está viva en su campo de intervención. El objetivo de muchos modelos de carrera que se han desarrollado a lo largo de las últimas décadas del siglo XX (Herriot, 1992), y que fueron derivando de la propia transformación del mercado de trabajo y de las coyunturas políticas, económicas y sociales, es contrabalancear las necesidades individuales con las organizacionales.

Caracterizar el desarrollo de la carrera es contextualizar también los sistemas de trabajo, el tipo de organización en la que se trabaja (Duarte, 2000), y buscar la responsabilidad compartida: a la organización cabe la responsabilidad del desarrollo de diferentes servicios con diferentes especificidades, en un intento de responder a las necesidades individuales, y asumiendo el individuo su cuota de responsabilidad en el desarrollo y gestión de su propia carrera (Duarte, 2004).

El conjunto de abordajes y modelos presentados en el comienzo del milenio tienen en común este principio: abordajes centrados en el individuo / situación. Es el caso del modelo de gestión de carrera propuesto por Greenhaus, Callanan &

Godshalh (2000): por parte del individuo, enfatiza la importancia de la pro-actividad, el obtener información para tomar decisiones, y del apoyo familiar y de los amigos; y por parte de la organización, el poner a la disposición medios y soporte para los empleados. Otro ejemplo es el modelo de Gunz (1989), más centrado en la distinción entre niveles de análisis organizacionales e individuales.

Téngase en cuenta, además, el modelo de Schein que entrelaza las actividades organizacionales – planeamiento estratégico, planeamiento de recursos humanos, evaluación y monitorización de los planes, re-planeamiento y re-implantación de nuevos planes- con actividades individuales- auto-evaluación, identificación de objetivos de carrera, y diseño de esos planes (Schein, 1978, p.191). O el modelo de Herriot & Pemberton, que asume cuatro grandes prioridades: conceptualizar, es decir, considerar no solo la organización, sino también su participación en el negocio y en los ambientes políticos y sociales; tener una naturaleza cíclica y de proceso; considerar la subjetividad en vez de la normatividad en el significado de los sucesos de carrera; y reconocer la naturaleza interactiva del individuo con la organización (Baruch, 2004). Actualmente, el modelo de Schein, con su concepto de abordaje de anclas de carrera, que implica una mezcla de valores, motivos y capacidades (Schein, 1993), parece estar, de alguna forma, en peligro (Inkson & Arthur, 2002), y su compatibilidad con las características de determinados tipos de actividad profesional solo se aplica a un determinado y muy circunscrito grupo de profesiones. Con relación al modelo Harriot y Pemberton, en él se encara la carrera como una secuencia continua, aunque se añade otra perspectiva, la de la posibilidad de renegociaciones de los contratos (Kotter, 1973; Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962). Esta es una dimensión normativa que se refiere a las creencias y a la percepción que el individuo tiene sobre las promesas explícitas e implícitas sobre las obligaciones recíprocas (Savickas, 2004), y que puede constituir un abordaje renovado en las relaciones laborales, pasando de un contrato redactado a un contrato psicológico, basado en la transacción entre la organización y el individuo (Rousseau, 1995). Herriot & Pemberton (1996) en su modelo contractual de carreras añaden, además, el reconocimiento mutuo y la renegociación como un punto de equilibrio entre lo que el individuo puede ofrecer y aquello que la organización espera de él. Sin embargo, quizás el camino sea encuadrar contratos sociales y no contratos psicológicos.

Intentos recientes para desarrollar otras teorías en el campo de las carreras, partiendo de un abordaje innovador de la “nueva ciencia” (Bird, Gunz & Arthur, 2002) y de las “contestaciones” que se les hacen a ellas (Baruch, 2002), pero que aún carecen de estudios empíricos, constituyen algunos ejemplos más del dinamismo que experimenta el desarrollo de este campo de la psicología aplicada.

Podemos concluir, por la anabiosis de estos modelos, que el desarrollo y gestión de carreras se encara como un proceso de construcción continuo, que ayuda en la resolución de problemas, que encuadra los procesos de toma de decisión de forma sistemática y realista, y que permite conjugar necesidades individuales con necesidades de la organización; se trata, al fin y al cabo, de una experiencia de aprendizaje permanente.

Por ello, para realizar intervenciones eficaces, el profesional de este campo tiene que estar equipado con un conjunto de instrumentos, y ser conocedor del medio circundante; tiene que propiciar el desarrollo del auto-conocimiento y del conocimiento de las variables situacionales facilitadoras o inhibitoras en los procesos de toma de decisión; tiene que ayudar en la implementación de estrategias de carrera; y tiene que “forzar” el desarrollo de acciones de búsqueda de información, en un sistema bidireccional que permita, al individuo, la consecución de planes realistas y adaptados a situaciones de cambio, y a la organización, el establecimiento de planes de carrera de acuerdo con la estrategia previamente definida.

La utilización de métodos y de instrumentos que sirven como apoyo al desarrollo y gestión de carreras constituyen herramientas de soporte, pero no resuelven por sí solos todas las cuestiones. Por ejemplo, equipar la organización con un centro de información de carrera donde se proporciona información sobre contenidos o exigencias de las funciones y sobre posibilidades de evolución, ó crear un gabinete de consejería carrera, ó aprovechar los resultados de un centro de evaluación para analizar las potencialidades del individuo, si se encuentran integradas, son iniciativas importantes para ayudar al individuo y a la organización en el fomento del desarrollo.

La evaluación psicológica, junto con el planeamiento y análisis del recorrido de carrera, y de las intervenciones que corroboran su desarrollo- como, por ejemplo, la formación-, constituyen un factor importante en esta tela de relaciones. La evaluación individual de los intereses, los valores, u otras conductas conativas, a través de instrumentos psicométricos integrados en una estructura que permita la discusión de los resultados en sus implicaciones para el desarrollo y adaptación, junto con el trabajo realizado en centros de evaluación, pueden colocarse al servicio del desarrollo de carreras, no solo por que promueven el auto-conocimiento, sino también porque promueven cambios al nivel de las actitudes o de las expectativas relacionadas con objetivos.

Por lo tanto, desarrollo y gestión de carreras convergen también en el cambio desde la evaluación del potencial humano, de interpretar las experiencias, o los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos psicológicos, hacia la conceptualización en las oportunidades de aprendizaje y de construcción.

La eficacia de un sistema de gestión de recursos que corrobore la calidad se basa en dos nociones fundamentales: competencia y motivación. No hay duda de que la estrategia tiene que pasar por los indicadores humanos y sociales, asociándolos a indicadores sobre la producción.

También se renuevan caminos de investigación que abren preguntas: ¿Cómo resolver la compatibilidad entre “la gestión del conocimiento”, una expresión genérica, usada para nombrar la gestión asociada al conocimiento (Scarborough, 2003, p. 136), y el desarrollo del potencial humano? ¿Cómo desarrollar nuevos procesos para análisis de funciones? ¿Se puede plantear una nueva taxonomía de profesiones? ¿Qué intereses, qué aptitudes, qué competencias predicen entrada, mantenimiento y desempeño en los empleos? ¿Cambiar de empleo significa mantenerse en el mismo área de actividad, como sucedía en los años 70? (Gottfredson, 2005). Estos entre otros interrogantes, permitirían abrir nuevos caminos de investigación, porque – parafraseando Antonio Machado, solo caminando se hace el camino. Caminos de investigación también para la producción de modelos comprensivos. Modelos que podrían funcionar como si se tratase de un desplegable: su lectura e interpretación pueden ajustarse a las necesidades de cada uno, por ser modelos fundamentados en la construcción de proyectos de vida. Por ello, la psicología de la construcción de la vida. Por ello, la necesidad de cambio de paradigma: de la adecuación persona/ medio hacia la adecuación de la persona a los nuevos contextos, en los que trabajo y el empleo son 1 de los medios en que se desarrollan. Un nuevo *rationale* que identifique las señales de entrada que puedan conducir a la predicción del suceso y del bienestar. ¿La psicología de construcción de la vida? El camino parece ser la búsqueda de modelos integradores edificados en *constructos* abarcativos, en los que se tengan en consideración las diferencias, psicológicas y contextuales.

Al fin y al cabo, ¿para qué sirven las teorías? Sirven, aquí como elementos indicadores para entender cómo las personas van construyendo sus vidas de trabajo y cómo éstas incidirán en sus vidas ¿Cómo pensar el desarrollo y gestión de carreras? Tal vez sea necesario construir un nuevo paradigma: no el del estudio de cómo las carreras se desarrollan a lo largo del tiempo, sino más el del estudio de como las personas van construyendo sus vidas a través del trabajo; el estudio de los trabajos que van realizando, de los empleos por los que van pasando, de las búsquedas de satisfacción y de realización personal, de los ajustes a las realidades sociales, políticas y económicas. Sin olvidar nunca que la carrera del individuo es un fiel registro de su vida, en el que , a cada momento, se pueden contemplar de cerca - así como Edgar Allan Poe creía que se podía hacer en los papeles de los escritores ( que son, digamos, la partitura de sus obras)- “los

laboriosos e indecisos embriones de su pensamiento, la decisión tomada en el último instante, la idea innumerables veces vislumbrada como en relámpago pero negándose, a veces durante tanto tiempo, a aparecer en plena luz, el pensamiento ya completamente maduro y aún así rechazado en desespero por ser de naturaleza intratable, la prudente y las escorias, las dolorosas enmiendas y las interpolaciones” (Poe, 1846:163;1980:36-37).

Aprovechando las ventajas de usar metáforas, puede decirse que las teorías pueden funcionar como las partituras- o como los manuscritos de las grandes obras literarias o científicas: así como la partitura muestra la totalidad de las partes de una composición musical, o el manuscrito registra el recorrido de la narración del autor, cada teoría intenta registrar y sistematizar la totalidad de las reglas aplicables al campo específico al que se refiere. En cualquiera de los casos, y para que sean perfectas las obras, hay que dar siempre una visión global de ellas: ellas resultan de la construcción de un nuevo paradigma, de una nueva forma de ordenar y sistematizar los sonidos (música), las palabras (texto), las notaciones de la observación (tesis científica). Tal es la razón de que una obra perfecta, en el sentido en el que la consideremos acabada- ya sea una pieza musical, un poema o una tesis científica-, porque está dotada de una organización interna, sostenida en la partitura, en el manuscrito o en la teoría, constituyendo de esta manera una unidad identificable y dotada de sentido, tiene más posibilidades de ser disfrutada durante mucho más tiempo.

Se atribuye a Leonardo da Vinci una frase famosa - “La pittura é cosa mentale”, que deberá inscribirse en la problemática de la discusión entre lo que es original- o sea, la esencia- o copia -es decir, la apariencia. Aún corriendo el riesgo de la generalización de la metáfora, podríamos decir que, así como la pintura- o cualquier forma de arte o de la creatividad humanas, incluyendo la ciencia-, la carrera del individuo tiene una dimensión artística. Es un asunto “mental”, deriva de la manera como el individuo capta la realidad y se adapta a ella, sin traicionar su esencia en absoluto. Los trazos esenciales de su personalidad y las líneas estructurantes de su historia personal son únicas e irrepetibles -como cualquier obra del espíritu humano (la “mente” en el sentido de la frase de Da Vinci). Es decir, no puede reproducirse o copiarse (como de hecho sucede con las falsificaciones de obras de arte o, incluso, con los plagios).

Podemos decir, por lo tanto, que los nuevos paradigmas tienen que considerar las diferencias individuales en oposición a la uniformización que, en los tiempos modernos, llevó a la mecanización de los comportamientos. Como si todos los individuos fueran copias de un original perdido.

## Desafiar al futuro

¿Qué requiere el futuro? Desarrollar teorías que se encajen en la nueva sociedad global, con organizaciones flexibles y de fuerte competitividad, pero que también encajen la individualización, valorizando abordajes psicológicos en el estudio y en la comprensión de la singularidad y de su significado para el desarrollo.

Por ejemplo, teorías que empiezan antes de la entrada del individuo en la organización, en el estudio de la construcción de proyectos de vida. Teorías que, por ejemplo, se puedan aplicar a los métodos de reclutamiento y selección: el tipo de carreras que la organización puede ofrecer y su respectivo “encaje” en las características del individuo, en las expectativas realistas, y en el clima de la organización, son elementos clave para delinear las verdaderas posibilidades de satisfacción y desarrollo, y de movilidad dentro de la organización. Estos elementos son claves en el establecimiento de intercambios de comunicación entre los recursos humanos y el individuo, que tiene como objetivo el desarrollo personal y la participación en el éxito de la empresa. La organización que pretende mantener y retener a sus trabajadores tiene que procurar un sistema de gestión organizacional. El sistema de trilogía de carrera activa, una contextualización conceptual multinivel (Baruch, 2004), puede ayudar a encontrar los puntos comunes entre aquello que la organización propone (al nivel de su filosofía y estrategia para el desarrollo y crecimiento de la organización, convirtiendo a esos objetivos estratégicos en actividades operacionales y que respetan las cuestiones de los individuos, y transformadas en prácticas de desarrollo de carrera) y las aspiraciones, actitudes y acciones que el individuo pretende desarrollar, estando estos tres niveles intrínsecamente conectados entre sí.

La utilización de la designación “psicología del desarrollo y gestión de carreras” puede sugerir que se pretende focalizar más la atención sobre el individuo, cuando se piensa en la palabra “desarrollo” de la expresión “desarrollo de la carrera”, mientras que la palabra “gestión” podría estar más asociada a las responsabilidades de la organización: no es verdad. Existe una convergencia de ambos conceptos. Porque, como ya hemos visto, tanto el individuo como la organización tienen responsabilidades compartidas en el desarrollo y la gestión, aquí encarados como procesos que pretenden alcanzar objetivos comunes, entre los cuales está la satisfacción en el trabajo; o lo que es lo mismo; la satisfacción en la vida. Entonces, ¿por qué utilizar las dos palabras?

En primer lugar, por una realidad histórica, y después por la idea de compartir. Por parte del individuo, en aquello que refiere a la auto-gestión de la carrera, entendida en una perspectiva de desarrollo personal, y en lo que implica la bús-

queda de la consistencia entre las características personales -que le confieren la identidad personal-, y las exigencias que el trabajo y el empleo le imponen. Por parte de la organización, la naturaleza interactiva de la relación con el individuo se alarga y se transforma: Se alarga porque se abre a aportes de otras ciencias y de otras psicologías, con un énfasis especial en la psicología organizacional y en la psicología del trabajo; y se transforma, porque el énfasis deja de estar exclusivamente en punto de vista desarrollista, y pasa a estar también en el punto de vista de la construcción.

Serán, probablemente, desafíos para un futuro próximo: otorgar una mayor importancia al desarrollo de competencias individuales y a la adquisición nuevos aprendizajes; aportar al estudio de otras dimensiones psicológicas para la psicología del desarrollo y gestión de carreras, como la calidad de vida en función de los contextos socioculturales en los que se vive. La psicología del desarrollo y gestión de carreras se encuentran en el camino de la transformación para (re)integrar investigación y acción, opciones y ajustes, orientación y selección, estudios diferenciales y desarrollistas, estudio del individuo y de la organización, estudio de la educación y de la industria.

De dominio ecléctico, tal como lo fue la Psicología Vocacional a principios del siglo XX. Dominio de especialidad psicológica, como el individuo y la organización requieren, como requiere la comprensión de la vida.

La psicología asume, entonces, la responsabilidad que le corresponde: gestionar el gran legado de la última década del siglo XX añadiéndole riqueza, siempre teniendo en cuenta que la construcción solo se efectúa si la voz del individuo y la voz de la organización hablan en la misma tonalidad, e intentando anticiparse mutuamente en la búsqueda de la satisfacción.

Enviado: 19/02/2018

Revisión recibida: 04/04/2018

Aceptado: 14/05/2018

## Referencias

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: the conflict between the system and the individual*. New York: Harper.
- Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice*. (9ª ed.). London: Kogan Page.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21<sup>st</sup> century*. London: Paul Chapman.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 295-306.
- Arthur, M., Claman, P., & DeFillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 7-22.
- Arthur, M., Hall, D., & Lawrence, B. (1989). Generating new directions in career theory: the case of a transdisciplinary approach. In M. Arthur, D. Hall, & B. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory* (pp. 7-25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.
- Baruch, Y. (2002). Developing career theory based on "New Science": a futile exercise? The Devil's Advocate commentary. *M@n@gement*, 5 (1), 15-21.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers*. London: Prentice-Hall.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 477-496.
- Bertalanffy, L. Von (1971). General theory of systems: application to psychology. In J. Kristeva, J. Rey-Debove, & D. Umiker (Eds.). *Essays in semiotics* (pp. 191-203). Berlin: Mouton de Gruyler.
- Bird, A., Gunz, H., & Arthur, M. (2002). Careers in a complex world: the search for the new perspectives from the "New Science". *M@n@gement*, 5 (1), 1-14.
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 52-66.
- Campbell, R. & Moses, J. (1986). Careers for organizational perspectives. In D. Hall & Associates (Eds.). *Career development in organizations* (pp. 274-309). San Francisco: Jossey-Bass.

- Cowling, A., & Mailer, C. (1981). *Managing Human Resources*. Londres: Arnold.
- Crites, J. (1969). *Vocational Psychology: the study of vocational behavior and its development*. New York: McGraw-Hill.
- Dewey, J. (1929). *The quest of certainty*. New York: Minton.
- Drucker, P. (1993). La fin de l'autorité hiérarchique. *Harvard- L'Expansion*, 33-34.
- Duarte, M. E. (1993). *Preocupações de carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados*. Dissertação de doutoramento. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Duarte, M. E. (2000). Da orientação profissional à psicologia da carreira: novos desafios. *Organizações e Sociedade, Publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*, 17 (7), 129-135.
- Duarte, M. E. (2004). O indivíduo e a organização: perspectivas de desenvolvimento. *Psychologica (Extra-Série)*, 549-557.
- Fayol, H. (1925). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Frame, J. (2002). *The new project management* (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- French, W., & Bell, C. (1973). *Organizational development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Galbraith, J. (1971). *The new Industrial State* (2ª ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S., Axelrad, S., & Herma, J. (1951). *Occupational choice: an approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Gottfredson, G. (2005). Career development in organizations. In W. Walsh, & M. Savickas (Eds.) *Handbook of vocational psychology* (3ª ed., pp. 297-318). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenhaus, J., & Callanan, G. (1994). *Career management*. Forth Worth: Dryden Press.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalh, V. (2000). *Career management*. (3ª ed.). Mason, OH: Thompson.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guichard J., & Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris: Dunod.
- Gunz, H. (1989). The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies*, 26 (3), 225-250.

- Gutteridge, T. (1986). Organizational career development systems: the state of the practice. In D. Hall & Associates (Ed.). *Career development in organizations* (pp. 50-94). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman.
- Hall, D. (1986). Preface. In D. Hall & Associates (Eds.). *Career development in organizations* (pp. xiii-xvii). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D., & Mirvis, P. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In D. Hall (Ed.). *The career is dead – long live the career* (pp. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D., & Moss, J. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2000, Fevereiro). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge*. London: Sage.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49 (5), 757-790.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Bros.
- Inkson, K., & Arthur, M. (2002). Career development: extending the "organizational careers" framework. In S. Niles (Ed.). *Adult career development* (3<sup>a</sup>ed., pp. 285-304). Tulsa, OK: National Career Development Association.
- Keenoy, T. (1990). HRM: a case of the wolf in sheep's clothing? *Personnel Review*, 19 (2), 3-9.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15 (3), 91-99.
- Krebs, G. (2004). *Ressources Humaines. Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*. Saint-Denis-La Plaine : AFNOR.
- Le Berre, M. & Castagnos, J-C. (2003). *La gestion des hommes dans l'entreprise*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lévy-Leboyer, C. (1974). *Psychologie des organisations*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Miller, D., & Form, W. (1962). *Industrial sociology: the sociology of work organizations* (2<sup>a</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Miller, P. (1989). Strategic HRM: what is it and what it isn't? *Personnel Management Review*, 21 (2), 46-51.
- Morrison, R., & Hall, D. (2002). Career adaptability. In D. Hall (Ed.). *Careers in and out of organizations* (pp. 205-233). Thousand Oakes: Sage.
- Nicholson, I. (2003). *Inventing personality: Gordon Allport and the science of selfhood*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Osipow, S. (1968). *Theories of career development*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Osipow, S., & Fitzgerald, L. (1996). *Theories of career development* (4<sup>a</sup> ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Plane, J-M. (2003). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Savickas, M. (2004). Vocational Psychology. In C. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 655-667). Elsevier: Amsterdam.
- Savickas, M. (2005). The history of vocational psychology. In B. Walsh & M. Savickas (Eds.). *Handbook of vocational psychology* (3<sup>rd</sup> ed., pp. 15-50). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management. In D. Holman, T. Wall, C. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.) *The new workplace* (pp. 135-154). London: Wiley.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1993). *Career anchors: discovering your real values* (ed. Revista). London: Pfeifer & Co.

- Sonnenfeld, J., & Peiperl, M. (1988). Staffing policies as a strategic response: a typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13 (4), 568-600.
- Stern, W. (1917). Hugo Munsterberg: in memoriam. *Journal of Applied Psychology*, 1 (2), 186-188.
- Super, D. (1939). Occupational level and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 23 (5), 547-564.
- Super, D. (1945). Strong's Vocational Interests of men and women: a special review. *Psychological Bulletin*, 42, 359-370.
- Super, D. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190.
- Super, D. (1955). From vocational guidance to counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 2, 3-9.
- Super, D. (1957). *The psychology of careers. An introduction to vocational development*. New York: Harper & Brothers.
- Super, D. (1986). Life career roles: self-realization in work and leisure. In D. Hall & Ass. (Eds.). *Career development in organizations* (pp. 95-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.). *Career Choice and development* (2<sup>a</sup> ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thomas, W., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, (2), 367-374.
- Thorndike, E. (1911). *Individuality*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Trist, E. (1982). The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. In A. Van de Ven & W. Joyce (Eds.), *Perspectives on Organizational design and behavior* (pp. 22-82). New York: Wiley & Sons.
- Trist, E., & Bamford, K. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4 (3), 3-38.
- Waterman, R., Waterman, J., & Collard, B. (1994). Toward a career resilient workforce. *Harvard Business Review*, 1, 87-95.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Wilensky, H. (1961). Careers, life-styles, and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 553-558.

Poe, E.A. (1846), The Philosophy of Composition. *Graham's Magazine*, April 1846, pp. 163-167; trad. port. A Filosofia da Composição. *Três Poemas e uma Gênese*. Traduções de Fernando Pessoa (poemas) e Aníbal Fernandes (ensaio). Lisboa: & etc. série K, 1985.