

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL MUNDO Y GESTIÓN DE LAS CARRERAS PROFESIONALES

Cada pocos cientos de años en la historia de Occidente
se produce una súbita transformación [...].
En un espacio de unas cuantas décadas,
la sociedad se reestructura a sí misma:
cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura
política y social, sus artes y sus instituciones clave.
Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo
y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el
mundo en el que vivieron sus abuelos y
en el que nacieron sus padres.
En estos momentos
estamos viviendo una transformación así.
PETER DRUCKER (1993)

Introducción

Es cada día más frecuente encontrar artículos específicamente sobre la gestión de las carreras profesionales para los sucesores de empresas familiares. Indudablemente esas especificidades son necesarias (y también dedicaremos a ellas varios capítulos), pero qué duda cabe de que las carreras directivas de los sucesores no evolucionan al margen de las del resto de los directivos en las empresas no familiares. Es más, entender estas últimas aporta a las familias empresarias modelos referenciales de incalculable valor a la hora de diseñar las carreras profesionales de sus sucesores. No solo eso, también el conocimiento de dichos modelos se hace cada día

más imprescindible cuando las empresas familiares tienen que acudir a los mercados abiertos a contratar a directivos no familiares.

Es por ello que en este primer capítulo vamos a introducirnos un poco en cómo han ido evolucionando en la historia reciente los modelos de carrera de los directivos. Por supuesto, dado que en las empresas familiares el máximo nivel directivo descansa en cada generación en la figura de los sucesores, nos centraremos específicamente en los distintos modelos de itinerarios de carrera de los altos directivos.

Como veremos, los cambios que han ido aconteciendo en la profesionalización de las carreras directivas han sido muy importantes, pues en la historia reciente han ocurrido cambios tan trascendentales como el paso de una época industrial a una postindustrial; de unas economías mayoritariamente de carácter doméstico a otras de carácter global, de unas empresas con proceso de producción cerrado a empresas tipo «trébol» y de ahí a empresas trabajando en red, etc. Cambios todos ellos que han afectado de manera profunda a los modelos de carreras directivas. Cambios ante los cuales las empresas familiares no pueden ser indiferentes si quieren tener éxito en la gestión de las carreras profesionales de sus sucesores.

Para entender dichos cambios partiremos del concepto jerárquico de carrera vertical y generalista (presente aún en muchas empresas y típica carrera profesional hasta bien entrados los años setenta del pasado siglo) y de su progresiva evolución hacia los modelos de carreras técnicas, hasta acercarnos a modelos posteriores más horizontales, como son los de carrera en espiral, internacional, de cartera, etc.

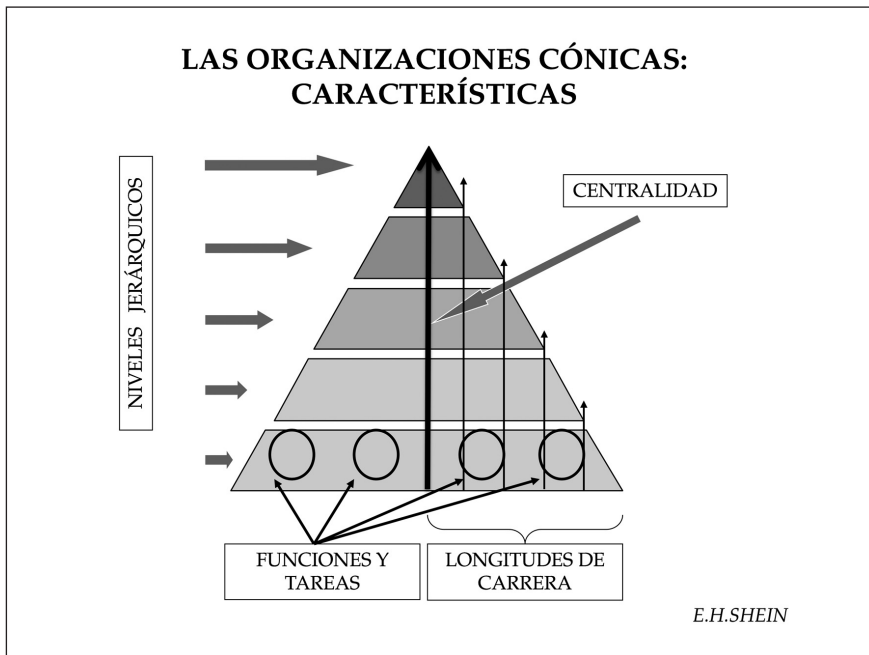
Abordaremos también dentro del concepto de carrera en su conjunto un análisis de los distintos ciclos de vida por los que pasa el directivo a lo largo de la misma, así como por los distintos estadios por los que transcurre la carrera del directivo desde su introducción hasta su salida de las organizaciones.

Modelos, Etapas y Contenidos típicos de las carreras directivas

Las actuales carreras directivas, como hijas que son de la industrialización, aunque con variantes nuevas, siguen teniendo aún bastantes características de los típicos modelos de carrera de dicha época.

Uno de los autores que mejor han estudiado la evolución de las carreras profesionales en las últimas etapas de la industrialización ha sido Schein¹. En sus investigaciones detectó cómo durante la segunda mitad del SIGLO XX las carreras profesionales estaban basadas en tres importantes vectores: (a) la responsabilidad funcional (Finanzas, Producción, RR.HH., Comercial, etc.); (b) el nivel jerárquico en el que ejercía la función; y (c) la «centralidad» o cercanía al corazón de la organización. Por tanto, «la verticalidad» era la principal característica diferenciadora de las carreras profesionales en la industrialización (Figura 1). Con ello dicho autor nos señala que en esta época para ascender dentro de la organización era clave la cercanía al eje central de la estructura organizativa, ya que a mayor «centralidad» mayores eran las posibilidades de alcanzar en su carrera responsabilidades estratégicas y de máximo control en dicha empresa.

FIGURA 1



Ahora bien, no podemos olvidar que las carreras profesionales en la época industrial, por estar basadas en un estricto sistema burocrático²

(especialización, sincronización, centralización, uniformización, jerarquización, etc.) garantizaban, entre otras cosas, la fidelidad de los profesionales a la empresa. En otras palabras, a mayor fidelidad e identificación con los valores de la empresa mayores posibilidades de centralidad y ascensos. Es decir, su contrato psicológico consistía en asegurar la permanencia en la organización en tanto en cuanto por parte del profesional hubiese identificación con la cultura de la empresa³.

Como es lógico pensar, este modelo de carrera se fue adaptando a las vicisitudes del último medio siglo en la medida en que las circunstancias de las empresas así lo aconsejaban, teniendo por tanto algunas de sus áreas funcionales mayor o menor protagonismo en su devenir. Por ejemplo, a finales de los cincuenta y toda la década de los sesenta, dados los grandes progresos en las tecnologías de producción, dichas áreas fueron muy valoradas por las empresas para seleccionar de las mismas a los futuros gerentes.

De manera similar, y ya en la década siguiente, la grave crisis del petróleo y sus correspondientes aumentos de los costes, impagos, indemnizaciones por despidos, etc., convirtieron a los protagonistas de las áreas financieras en frecuentes gerentes de las empresas⁴. Del mismo modo, más tarde y en la medida en que los mercados se iban haciendo más maduros, alcanzarían un gran protagonismo las áreas comerciales y de *marketing*⁵, siendo dichos directivos atractivos para conseguir puestos gerenciales.

A partir de dichas fechas, y ya entrados en la década de los noventa, irrumpen con fuerza las nuevas tecnologías (Internet, telecomunicaciones, robótica, etc.),⁶ que provocan en las empresas y los mercados una verdadera revolución en los países más avanzados del planeta, ya claramente de carácter postindustrial. Todo ello conforma, tanto para las organizaciones como para los profesionales y sus carreras, una verdadera revolución conceptual, operativa y estructural, continuando su evolución.

De las adaptaciones observadas a lo largo de las pasadas décadas, E. H. Schein destacó que, en función de los «anclajes de carrera»⁷ más sobresalientes en cada directivo, en la evolución de dichas carreras profesionales habría dos grandes tendencias, a saber:

1. Las carreras técnicas (de mayor especialización científico-técnica).
2. Las carreras de gestión (más orientadas a la dirección ejecutiva).

Las primeras tendentes a un desarrollo más horizontal dentro de la organización, en tanto que en las segundas su desarrollo de carrera era más vertical. La importancia de estas dos tendencias es que condicionaban (y condicionan) bastante las carreras de los profesionales, pues en muchos casos dichos itinerarios de carrera no eran intercambiables a lo largo de sus vidas laborales.

Otros autores como Lievegoed⁸ insisten en la importancia que dicha decisión tiene para los directivos al comienzo de sus carreras, pues han de responder de manera clara a dos preguntas claves: ¿qué soy capaz de hacer? y ¿qué quiero hacer? En base a dicha respuesta el directivo decidirá la orientación fundamental que desea dar al futuro de su carrera.

En este contexto evolutivo de las últimas décadas se han ido generando distintos modelos de carreras técnicas y de gestión. Así, por ejemplo, el llamado modelo de «*carrera en espiral*» consistía y consiste en pasar un tiempo (uno o más años) en las distintas áreas funcionales de la misma (producción, finanzas, comercial y recursos humanos). Este itinerario tenía como objetivo obtener una visión general de la empresa a través de conocer la realidad de sus distintas áreas funcionales, a fin de, llegado el momento previsto, permitirles estar en condiciones de suceder al gerente saliente⁹.

Por otra parte, también existía y existe la «*carrera vertical*». En este modelo la persona que la desarrolla pasa la mayor parte de su vida laboral dentro de un área concreta (finanzas, comercial, producción, etc.), desarrollando internamente distintas tareas por los distintos departamentos existentes hasta alcanzar la máxima responsabilidad dentro de la misma.

Otro modelo de carrera es el que hace referencia al itinerario seguido por los profesionales con «*carrera técnica*» o de alta especialización. Este se caracteriza por una mayor independencia en cuanto a su diseño se refiere. Es decir, los profesionales que apuestan por esta clase de carrera suelen actuar con más identidad propia, se definen a sí mismos como expertos,¹⁰ tienden a tener estrechas relaciones externas con grupos e instituciones técnicas afines y demuestran un mayor emprendimiento en cuanto a su actualización y desarrollo profesional se refiere. Todo ello les hace identificarse sobre todo con sus especialidades profesionales y no tanto con su empresa de pertenencia.

Otro tipo de carrera que entre los profesionales y directivos está emergiendo con pujanza en la actualidad, debido sobre todo a la

globalización, es la que podríamos definir como «*carrera internacional*». Para estas personas este tipo de carrera conforma nuevos estilos de vida y altas repercusiones en su privacidad (carreras paralelas, alta preparación intercultural, nomadismo laboral, etc.); pero también para las empresas, pues suelen ser itinerarios altamente costosos, necesitados de un seguimiento bastante personalizado y con una fuerte formación intercultural previa.

FIGURA 2



Por último, dentro de una marcada tendencia de carrera generalista en unos casos y de carrera técnica en otros, no es infrecuente encontrar entre los distintos modelos de carrera reseñados cada día mas casos de profesionales y/o directivos transitando por varios de los citados tipos de carrera a lo largo de sus trayectorias laborales. Algunos autores definen estos itinerarios profesionales como «*carreras de cartera*»¹¹ (Figura 2)

Ahora bien, a lo largo de todos los cambios reseñados en las carreras profesionales, en estas se han ido materializando, fruto de la presente postindustrialización, dos grandes consecuencias: la primera de ellas la entrada en crisis del viejo concepto de seguridad en el empleo, pues ni el modelo daba para que todos los directivos alcanzaran la cumbre ni la rápida obsolescencia del conocimiento organizacional permitía siempre a los directivos adaptarse a los ritmos de los cambios, cada vez más frecuentes e intensos.

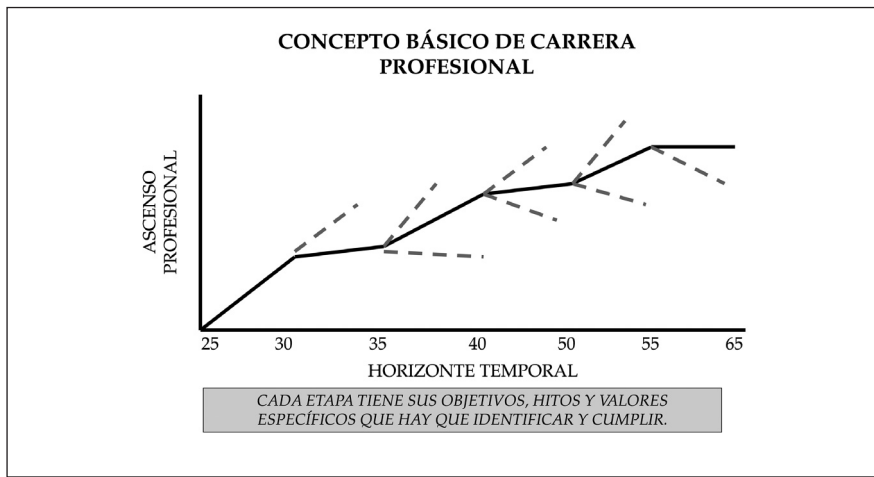
Con respecto a esta segunda consecuencia provocada por dichos cambios, las actuales organizaciones, al ser conscientes de no poder garantizar el empleo,¹² tampoco se sienten legitimadas para tomar decisiones en exclusiva sobre las trayectorias profesionales de su personal. Por supuesto que ello no es óbice para que, mientras exista una fructífera relación entre ambas partes, las empresas busquen fórmulas que permitan un adecuado paralelismo entre productividad y desarrollo profesional.¹³

En cualquier caso, Schein no solo estaba interesado en estudiar cómo las organizaciones conformaban y conforman los distintos tipos de carreras profesionales, también estaba muy interesado en estudiar las principales etapas, contenidos y efectos que dichos directivos vivenciaban a lo largo de sus vidas laborales.

Si definimos la carrera profesional como un continuum que nace con la incorporación de la persona al mundo del trabajo y termina cuando sale de él, para Schein dirigir la carrera profesional significaría gestionar durante ese tiempo las principales incidencias (objetivos, hitos y valores) ocurridas a lo largo de la misma (Figura 3).

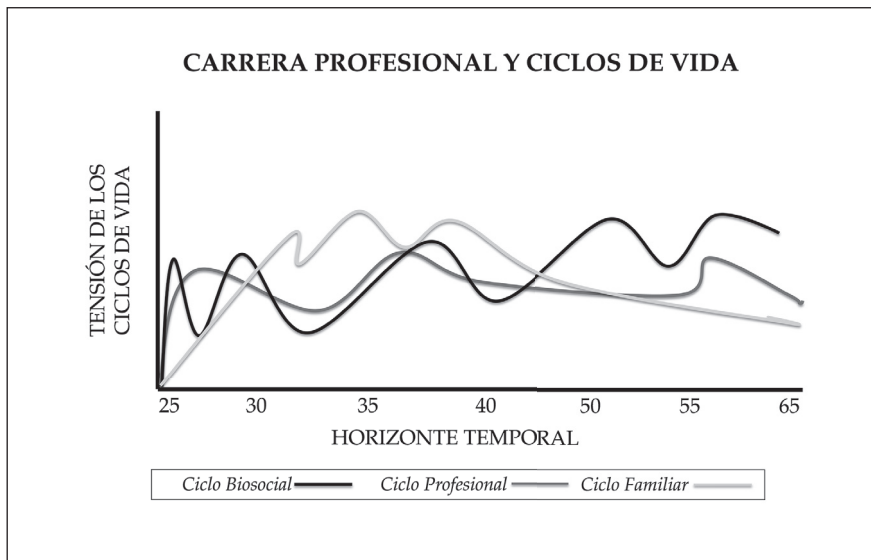
Para ello, Schein en sus estudios se centró en aquellas variables que de manera más frecuente e impactante se repetían en todas las historias de vida de los directivos analizados, y a las cuales definió como «regularidades»

FIGURA 3



(Foster, 1974: 102).¹⁴ Por ejemplo, observó que todos los profesionales pasaban en sus vidas por etapas de cierta estabilidad a las que seguían situaciones de crisis e incertidumbre. Observó también que en cada fase o periodo de la vida del directivo ocurrían en la mayoría de los casos estudiados, de manera claramente reiterativa y coincidente, acontecimientos similares. A estas fases las denominó «ciclos de vida», entendiendo por ello la secuencia de contenidos y circunstancias que con mayor nivel de regularidad se daban a lo largo de la vida de las personas. En el estudio de dichas secuencias de ciclo Schein se centró en tres aspectos de claro impacto en las carreras profesionales de los directivos, a saber: el *personal*, el *familiar* y el *profesional*. Los tres van dejando sus marcas a lo largo de las propias trayectorias de vida de los directivos de una forma claramente tridimensional, es decir, biológica, familiar y profesional (Figura 4)

FIGURA 4



Así, por ejemplo, en el ciclo biosocial Schein encontró como hitos más significativos las transiciones de edad (final de la adolescencia, crisis de los 30 y 40 y entrada en la edad mayor). Por su parte, en lo referente al ciclo familiar definió como hitos más significativos el casamiento, la tenencia de

niños, su crecimiento, desarrollo y posterior salida del núcleo familiar. Por último, en el ciclo del trabajo incorporó como momentos de mayor impacto la entrada al mundo laboral, el momento de su madurez profesional y el momento de afrontar el retiro de su vida laboral.

Cierto es que cada una de dichas facetas tiene sus propios ciclos y crisis concretas; cierto también que ni es fácil mantener estas tres facetas en equilibrio ni se pueden gestionar por separado, pues la persona es indivisible, pero si por casualidad coinciden las tres crisis (la personal, la familiar y la profesional) diversos autores confirman que la tensión se dispara y la persona entra en un estado anímico de difícil salida.

Para Schein los cambios que nos va produciendo la vida como consecuencia de ser vivida traen problemas diferentes a los que estábamos acostumbrados. En muchos casos dichos cambios nos generan inseguridad e incertidumbre ante lo desconocido y nos provocan estados de ansiedad y tensión interna que llamamos crisis. Estas épocas de crisis pueden sobrevenirnos bruscamente o, por el contrario, de una forma progresiva. Toda crisis es el reflejo de una necesidad de cambio interior y/o exterior que nos obliga a reencontrar nuestro perdido equilibrio emocional en formas y modos distintos a los anteriores.¹⁵

En cualquier caso, el conocimiento de los ciclos de vida y de sus regularidades en las diferentes etapas tiene para las empresas y profesionales una gran importancia a la hora de gestionar las carreras de los directivos, pues indican qué acontecimientos tienen más posibilidades de ocurrir en las distintas fases y circunstancias concretas de sus vidas.

Schein, en sus estudios sobre las carreras profesionales de los directivos a lo largo de las mismas, propuso para su gestión el análisis de las siguientes etapas¹⁶:

A) La introducción

Esta etapa hace referencia a los problemas que, en toda incorporación al mundo del trabajo, el potencial directivo suele tener. En esta etapa de introducción el potencial directivo ha de ser muy consciente de que en la empresa será observado por su capacidad para hacer con razonable

rapidez «un cambio de percepción del mundo»; es decir, se verá obligado a enfrentarse a crisis inesperadas para las que carece de aprendizaje previo, siendo por ello evaluado en lo que a su potencialidad futura se refiere por sus capacidades para las relaciones internas con sus iguales y superiores.

B) La socialización

La socialización como proceso de ajuste persona-organización es de vital importancia para ambas partes; para el directivo como factor básico para el desarrollo de su carrera y para la empresa como causa de fidelización de su mejor talento humano¹⁷. Es la etapa en la que el profesional alcanza ya una determinada responsabilidad directiva, lo que le permite ir visualizando y desarrollando su propio estilo de dirección. También se va percatando de que comienza a depender de las personas que tiene a su cargo para conseguir su éxito profesional.

C) La mutua aceptación y el desarrollo del contrato psicológico.

Para Schein esta etapa suele alcanzarse después de un periodo de varios años de madurez psicosocioprofesional en la organización. Ello se demuestra por parte del directivo porque, como tal, es claramente consciente de cuáles son sus principales *habilidades y talentos*; como profesional es consciente también de cuáles son sus principales *motivadores y necesidades* dentro del ciclo vital por el que está pasando y su proyección futura; así como también como persona es consciente de aquellas *actitudes y valores* con los cuales se identifica y dan sentido a su vida. A todas estas variables Schein las denomina «*anclajes de carrera*». Cuando dichos anclajes han sido asumidos y trabajados convenientemente por parte del directivo en coordinación con la experiencia organizacional, su autoconcepto es más objetivo y maduro, tanto desde un punto de vista profesional como personal y empresarial, pues la empresa a partir de ese momento procura redefinir el contrato psicológico con el directivo con el fin de fidelizarle más estrechamente a la empresa.

D) *La etapa media de la carrera.*

En las etapas intermedias de la carrera, es el momento en el que los directivos deben aprender a equilibrar vida privada y profesional; así como también aceptar, como directivo que es, su papel de mentor y *coach* ante sus colaboradores, comprometiéndose para ello a una constante actualización.

Además, y dado el ciclo vital de la vida por el que en esta edad está pasando el directivo, es conveniente que este sea consciente de los fenómenos psicológicos de la madurez. El ecuador de la vida, las expectativas no conseguidas, las limitaciones impuestas por la organización por razones de edad (prejubilaciones), las posibles crisis familiares, etc., pueden generarle ciertos momentos de incertidumbres que le obliguen a replantearse sus coordenadas vitales. De todo ello ha de ser consciente el directivo en esta etapa; debe prepararse y buscar las alianzas necesarias con las que contrastar y en las que apoyarse.

E) *Las últimas etapas de la carrera y el retiro.*

En estos últimos estadios de carrera Schein insiste en que el directivo debe centrarse en su función mentora y de transmisión de poderes. Ello implica para el directivo dar sentido final a su obra y dejar preparada a la persona que para su puesto haya seleccionado la organización. Además, deberá en esta etapa planificar las actividades para su próximo periodo de jubilación (de tipo profesional, académico, familiar, de negocios, etc.).

En cualquier caso, la organización debe tener permanentemente desarrollada una política de recursos humanos justa y eficaz entre programas de vinculación y desvinculación con su personal clave, ya que su interrelación es directa. Es absurdo pensar que podemos *vincular* talento valioso a nuestra empresa al tiempo que este ve tratado injustamente al talento valioso en su proceso de *desvinculación*.

Por otra parte, además de Schein otros autores americanos también profundizaron en la misma temática. Entre ellos cabría destacar a Levinson¹⁸, Lievegoed¹⁹, Dalton, Thompson y Price²⁰, y Kotter²¹.

En conjunto y en base a los autores arriba reseñados, podríamos sintetizar el devenir de la carrera profesional en cuatro principales momentos con sus actividades y necesidades básicas²² (Figura 5).

FIGURA 5

**CARRERAS DIRECTIVAS:
ETAPAS - ACTIVIDADES - NECESIDADES**

ETAPA DE LA CARRERA	ACTIVIDADES BÁSICAS	NECESIDADES
INTRODUCCIÓN	VARIADAS	EXPLORACIÓN PROFESIONAL
SOCIALIZACIÓN	DESAFIO PROFESIONAL DESARROLLO COMPETENCIAS	RETOS Y LOGROS AUTONOMÍA Y COOPERACIÓN
MADUREZ	ACTUALIZACIÓN TÉCNICA NUEVAS HABILIDADES COACHING/MENTORING	REALISMO PROPIO Y DEL ENTORNO (ANCLAJES DE CARRERA) EQUILIBRIO PROFESIONALIDAD - PRIVACIDAD
RETIRO	ASESORAMIENTO CONSULTORÍA ACTIVIDADES EXTERNAS	PREJUBILACIÓN REDEFINICIÓN DE VIDA

Resumen

Como reseñamos en las Figuras 4 y 5, en la gestión de cada una de las etapas de la carrera directiva, desde su introducción hasta su salida laboral de las empresas, están implicados de manera desigual pero permanente tanto directivo como organización. Así pues, si para la empresa la gestión de las carreras profesionales es sumamente importante para atraer, motivar y retener recursos humanos valiosos, para el directivo la gestión de su propia empleabilidad es vital para su progreso profesional y la consecución de un equilibrio en permanente evolución entre privacidad-profesionalidad a lo largo de su trayectoria de vida psicosocioprofesional.

En cualquier caso, dados los cambios organizacionales, todo parece indicar que las carreras profesionales irán más allá aún de lo que podemos

sospechar desde la presente situación, pues las nuevas estructuras organizacionales, la globalización y las nuevas tecnologías modificarán dichas carreras mucho más aún en los próximos años. Carreras profesionales, que entre otras variables, se caracterizarán por tener ambiguas fronteras, tanto funcionales como de trabajo-privacidad, por estar interconectadas globalmente desde un sentido espacial de organización virtual, por su multiculturalidad y por una rápida obsolescencia del conocimiento, que obligará a profesionales y empresas a una permanente actualización de dichos itinerarios profesionales²³.

NOTAS DEL CAPÍTULO I

1. SCHEIN, E. *Carriers Dynamics*. Adisson-Wesley Publishing Company. Reading (Mass) 1978.

2. TOFFLER, A. *La Tercera Ola*. «Toda civilización tiene un código oculto, un conjunto de reglas o principios que presiden todas sus actividades y las impregnan de un diseño repetido. Al extenderse el industrialismo por el planeta se hizo visible su diseño oculto. Se componía de seis principios interrelacionados que programaban el comportamiento de millones de personas»; (el autor hace referencia a la uniformización, la especialización, la sincronización, la concentración, la maximización y la estandarización). Plaza y Janes. Barcelona 1980.

3. SCHEIN, E.H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* «Los miembros de cualquier empresa, merced a su propia experiencia en cuanto a promociones, estimaciones de rendimiento y discusiones con el jefe, llegan a descubrir qué es lo que la empresa valora y lo que la empresa castiga. Tanto la naturaleza de la conducta que se recompensa y castiga como la naturaleza de los propios castigos y recompensas transmiten los mensajes. Los líderes de una empresa pueden expresar rápidamente sus preferencias, valores y presunciones, asociando de forma reiterada recompensas y castigos a la conducta que les corresponda juzgar». Editorial Plaza & Janés. Barcelona, 1988.

4. ÁLVAREZ, J.L. *Empleo y carreras directivas*. «En los años 70 y 80, cuando empezaron a primar las carreras en finanzas y operaciones, las empresas empezaban a dar prioridad a la efectividad organizativa y a las partidas de costes del balance». Bilbao 1997.

5. KOTLER, P. *Dirección de Mercadotecnia. Análisis. Planeación y control*. Capítulo 1: El papel de la mercadotecnia en las organizaciones de hoy. Editorial Diana. México, 1985.

6. CASTELLS, M. *La era de la información, Economía, sociedad y cultura*. 3 volúmenes. Alianza Editorial. Madrid, 2001.

7. SCHEIN (1990) «*Career Anchors: Discovering Your Real Values*». Edición revisada. Schein define a los «anclajes profesionales» como aquellas competencias, preferencias y valores relacionados con el trabajo que no se está dispuesto a abandonar si se ha de tomar una decisión. Fundamentalmente identifica como anclajes: las competencias técnicas y funcionales, la autonomía/independencia, la seguridad/estabilidad, la creatividad empresarial y el desafío puro, la competencia de gestión general, el estilo de vida y el servicio/dedicación a una causa.

8. LIEVEGOED, B. *Phases, crisis and development in the individual*. Rudolf Steiner. Londres, 1970.

9. GÓMEZ LLERA, G. Y PIN ARBOLEDAS, J.R. *Dirigir es educar*. «La determinación de las necesidades de desarrollo, la fijación de los propósitos educativos y los objetivos de los procedimientos son función tanto de las condiciones individuales como de las características de la organización. No obstante, hay tres variables que por estar presentes en todas las situaciones pueden ser objeto de un cierto planteamiento teórico. Estas tres variables son: -El momento en que el directivo se encuentra en su dinámica individual de vida [...]. -La situación de los directivos en la escala jerárquica [...]. -Las características contingentes de cada organización [...]». McGraw-Hill. Madrid, 1993.

10. BIOLOS, J. *Modelos de carrera para el SIGLO XXI*. Pág. 33: «Se define a sí mismo por lo que sabe y pasa su vida laboral construyendo su experiencia. A menudo la gente que persigue este modelo de carrera tiene poco interés en asumir responsabilidades de dirección general, viéndolo como una distracción de su continua acumulación de conocimientos enfocados». En HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Dirigirse uno mismo para la carrera que quiera*.

11. BIOLOS, J. «*Modelos de carrera para el SIGLO XXI*» «Los que persiguen esta versión buscan variedad e independencia y a menudo ni siquiera piensan en sí mismos como desarrollando una carrera profesional» (Opus Cit).

12. HANDY, C. *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*. «Las organizaciones organizarán, pero para hacerlo ya no necesitarán emplear». Barcelona 1996.

13. NICHOLSON, N. *El nuevo contexto para las carreras: retos para la teoría y la práctica de la dirección*. Págs. 316-317: «El nuevo contrato con la organización radica en que los directivos sean flexibles y se adapten de forma creativa a las necesidades cambiantes de la empresa, y en lugar de seguridad la empresa se compromete a desarrollar el valor de su personal en el mercado laboral, ayudándoles a adquirir capacidades trasladables y comerciables; en otras palabras, empleabilidad. Se espera de las personas que gestionen sus propias carreras». En ALVAREZ, J.L. *Empleo y carreras directivas. Prácticas avanzadas y retos de futuro*.

14. FOSTER, G.M. *Antropología aplicada*. Pág. 102: «En sociología se adopta la denominación “regularidad” en lugar de la “ley sociológica” para distinguir las pautas de comportamiento social que siempre tienen excepciones de las leyes de las ciencias naturales, mucho más automáticas en su cumplimiento». Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1974.

15. IBARRA, H. *Estrategias poco convencionales para reinventar su carrera profesional*. Págs. 67-68: «Estar en tránsito es encontrarse en el proceso de dejar una cosa sin haberla dejado por completo, y al mismo tiempo empezar otra sin involucrarse totalmente en ella. Se trata de un periodo de gestación de una identidad provisional, tentativa, en el cual son posibles muchas personalidades distintas y ninguna de ellas es evidente. La psicología de este periodo intermedio se ha descrito como ambivalencia: oscilamos entre “mantenerlo” y “desprendernos de ello”, entre nuestro deseo de asirnos rígidamente al pasado y el impulso de precipitarnos exuberantemente hacia el futuro. En el transcurso de un periodo que ocupa unos meses, incluso años, y mientras exploramos nuevos modelos y posibilidades, oscilamos de un lado a otro entre estos polos. Más que ser un signo de falta de preparación del individuo, este movimiento de uno a otro lado es, de hecho, el secreto para llevar a cabo con éxito la transición. Es el rechazo a cerrarnos prematuramente antes de haber explorado por completo todas las alternativas». Editorial Deusto. Barcelona, 2003.

16. NOGALES, FERNANDO. A las características expresadas por Schein hay unidas algunas de las características observadas por mí en el trabajo de campo y entrevistas en profundidad

17. BELL, C.R. *Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores*. Capítulo 1: El arte del mentoring. La transmisión de la sabiduría. Para el autor el mentoring tiene que ver con la transmisión de la cultura corporativa y el conocimiento del sistema informal de relaciones internas, y ofrece consejos y orientación sobre cómo tener éxito dentro de la misma. Gestión 2000. Barcelona, 1997.

18. LEVINSON, D. J. *The seasons of man life*. Alfred A., Knop. Inc. Nueva York, 1978.

19. LIEVEGOED, B. *Phases, crisis and development in the individual*. Rudolf Steiner. Londres, 1970.
20. DALTON, G.W.; THOMPSON, P.H. y PRICE R.L. *The four stage of professional careers. A new look at performance by professional*. Págs. 19-42. American Management Association. Nueva York, 1977.
21. KOTTER, J.P. *El factor Liderazgo*. Edición Díaz de Santos. Madrid, 1990.
22. CHINCHILLA y TORRES «*Liderazgo personal*». En este capítulo la autora expone las competencias básicas que todo directivo debe tener si quiere gestionar de manera eficaz su vida profesional en paralelo a su vida personal. En ÁLVAREZ DE MON, PIN (*et al*). «*Paradigmas del liderazgo*» (2001).
23. NICHOLSON, N. *El nuevo contexto para las carreras: retos para la teoría y practica de la dirección*. Pág. 330: «...es de esperar una amplia variación interindividual en la respuesta al nuevo contexto de las carreras. Para algunas personas representa una bienvenida liberación del orden tradicional; para otras será una fuente de intensa frustración, amenaza y ansiedad». En ALVAREZ, J.L. *Empleo y carreras directivas. Prácticas avanzadas y retos de futuro*. (Opus cit).