

Aprender a diseñar la carrera profesional y a gestionar el talento emprendedor como vías para evitar la exclusión socio-laboral

Magdalena Suárez-Ortega

Universidad de Sevilla

msuarez@us.es

M. Fe Sánchez-García

UNED

mfsanchez@edu.uned.es

M. Teresa Padilla-Carmona

Universidad de Sevilla

tpadilla@us.es

Resumen

La situación actual del mercado laboral obliga a los ciudadanos y ciudadanas a cambiar de formas de pensar frente a las posibilidades de empleo, así como a optar por vías alternativas a las tradicionalmente consideradas. Dado que las altas tasas de desempleo afectan a todos los niveles de cualificación, edades y sectores, el emprendedurismo es una opción para muchas personas, y en especial para personas difícilmente empleables, pero que tienen competencias profesionales en algún ámbito profesional; y más aún en el caso de personas previamente motivadas con una idea de autoempleo.

Fundamentalmente, en este trabajo de disertación¹ se insiste en tres ideas principales:

¹ Basado en el Proyecto I+D “Diseño de la carrera y gestión del talento emprendedor”, presentado en el Plan Estatal 2013-2016, Ministerio de Economía y Competitividad, y coordinado por Suárez-Ortega, M., Universidad de Sevilla.

- 1) La idea de que se torna necesario un empoderamiento sociopersonal para salir de la crisis, al mismo tiempo que buscar fórmulas creativas que permitan rediseñar nuevas ideas laborales que pervivan y proliferen.
- 2) En el proceso emprendedor operan distintos factores, entre ellos, Heller (2010) alude a los factores político-institucionales, los condicionantes generales del contexto, los condicionales del mercado laboral y los condicionantes personales (motivaciones, estímulos y necesidades del emprendedor/a), los que facilitan o dificultan el desarrollo de competencias de carrera que favorecen el éxito de la puesta en marcha de un proyecto emprendedor.
- 3) Dichas competencias se van ampliando y diversificando a lo largo la vida del individuo, dependiendo de sus circunstancias y de sus necesidades en cada momento. Por lo que pueden y deben enseñarse y aprenderse a lo largo de la vida.

Palabras clave: Carrera profesional, Competencias, Aprendizaje, Gestión del talento, Emprendimiento, Inserción laboral y Exclusión socio-laboral.

Introducción

La situación actual del mercado laboral obliga a los ciudadanos y ciudadanas a cambiar de formas de pensar frente a las posibilidades de empleo, así como a optar por vías alternativas a las tradicionalmente consideradas. La inestabilidad laboral y la adversa situación para muchas empresas y profesionales de distintos sectores, exige de una respuesta en positivo que conecte con el desarrollo del tejido productivo en el contexto español, que pasa por un necesario empoderamiento sociopersonal para salir del desempleo. En el momento actual de fuerte crisis del empleo asalariado la opción del autoempleo puede ser para muchas personas una alternativa para mantenerse en el

mercado de trabajo, y de hecho según los datos de que disponemos la bajada de tasa de paro está en conexión con la creación de empresas y con el apoyo a nivel legislativo de estrategias y acciones que apoyan el emprendimiento (Boletín ATA, 2013; Revista Emprendedores, 2013; Datos EPA último trimestre 2013). Dado que estas altas tasas de desempleo afectan a todos los niveles de cualificación, edades y sectores, el emprendedurismo es una opción para muchas personas, también para personas difícilmente empleables, pero que tienen competencias profesionales en algún ámbito profesional: personas desempleadas de larga duración y afectadas por distintos factores de riesgo y vulnerabilidad en el mercado de trabajo (por razones de edad, género, discapacidad, origen cultural, etc.); y más aún en el caso de personas previamente motivadas con una idea de autoempleo.

En un proyecto desarrollado recientemente ("La orientación del proyecto vital y profesional en la edad adulta: análisis de necesidades, valoración de servicios para el empleo e identificadores de buenas prácticas". Coord. Teresa Padilla Carmona. I+D Convocatoria de Proyectos de Investigación Fundamental, 2010-2013), encontramos algunas necesidades relevantes de orientación para el empleo relacionadas con el autoempleo y las competencias emprendedoras. Así, los usuarios de los servicios de orientación pusieron de manifiesto el desconocimiento y la incertidumbre para promover una idea de proyecto emprendedor, y al mismo tiempo necesidades de orientación para el desarrollo de sus competencias de gestión de carrera asociadas con dicho proyecto. Una de las conclusiones obtenidas de este estudio fue la necesidad de apoyar a la persona en transición al emprendimiento y/o a potenciales emprendedores, especialmente a colectivos vulnerables frente al empleo (jóvenes, mujeres, inmigrantes y parados de larga duración) (Morales Gualdrón, 2008; Padilla et al, 2013), en el desarrollo de sus talentos y competencias emprendedoras a fin de orientar un proyecto profesional y personal en consonancia. Estas conclusiones van en la línea del desarrollo legislativo y acciones en marcha que potencian el emprendedurismo (Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo;

DECRETO 219/2011, de 28 de junio, por el que se aprueba el Plan para el Fomento de la Cultura Emprendedora en el Sistema Educativo Público de Andalucía; Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización). No obstante, abundamos en la idea de que no basta fomentar el emprendimiento y el autoempleo, incentivos fiscales, estímulos a la contratación, mejora de la intermediación, financiación empresarial, sino que en paralelo se precisa integrar un enfoque más educativo y otras acciones de naturaleza formativa y orientadora que permitan a los empresarios y personas en transición al emprendimiento forjar sus proyectos desde trayectorias profesionales y personales sólidas. Todo ello enmarcado en los enfoques sobre emprendimiento, cuyas perspectivas más actuales se inclinan hacia la consideración de enfoques de carácter cognitivo vinculado con factores de éxito del emprendimiento al destacar la dimensión individual de la persona centrándose en los motivos y decisiones que la llevan a emprender (Busenitz, y Lau, 1996; Simon et al, 1999). Konstantin, Svetlana y Michael (2010), por su parte, también señalan la necesidad de pensar en nuevas posibilidades de inversión en la propia carrera, nuevas perspectivas para que las organizaciones capturen potenciales iniciativas empresariales y aprovechen más y mejor los talentos y competencias de carrera de las personas.

Como ejemplo del avance de la investigación en nuestro país, podemos mencionar el trabajo reciente de Palomares-Montero y Verdeguer-Aracil (2013) el cual, aunque contextualizado en la educación superior, apunta a la necesidad de enseñar a aprender y desarrollar competencias emprendedoras desde los entornos formativos más tempranos. Siguiendo este trabajo, puede apreciarse una evolución en cuanto al concepto de emprendimiento y emprendimiento social como competencia (Ley Orgánica de Educación de 2006 (BOE, 2006), ahora en proceso de modificación (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2012); pues, las autoras mantienen la importancia de un enfoque de competencias aplicado al campo de la orientación para el autoempleo, considerando que estas competencias emprendedoras deben ser enseñadas y aprendidas. Este enfoque conlleva algunos aspectos vinculados al concepto de emprendimiento como competencia

y desarrollo de talentos: “la adquisición de valores y actitudes personales interrelacionadas; la capacidad de generar ideas, desarrollar proyectos propios; la transformación de otras ideas y de las propias; el análisis de los límites y posibilidades; el mantenimiento de la motivación y la ambición; la habilidad social para cooperar y trabajar en equipo, así como de liderazgo; una actitud positiva hacia el cambio; además de creatividad, confianza y sentido crítico” (Palomares-Montero y Verdeguer-Aracil, 2013, p. 283-284).

1. EL DISEÑO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

Las competencias emprendedoras reúnen aspectos significativos del tradicional enfoque por competencias, vinculado al mundo empresarial y profesional, y de las competencias clave, este último más asociado al ámbito educativo y social. (Miguel Martínez y Carmona, 2009, p. 95). Puede darse la circunstancia de que una persona “rechace” a priori toda posibilidad del autoempleo, no porque no tenga competencias para ello, sino porque sea algo que nunca se ha planteado, por desconocimiento de las diversas modalidades o por pensar que la financiación es inalcanzable, pero sin haber estudiado suficientemente las posibilidades ni sus competencias para emprender. De ahí la importancia de ofrecer orientación y formación para el emprendimiento, no sólo en relación con los pasos a seguir y los requisitos legales y económicos en la configuración del proyecto empresarial (modalidades de autoempleo y sus implicaciones, trámites de creación, financiación, etc.), sino también para comenzar a valorar la opción del autoempleo desde el análisis del propio potencial personal y profesional, desde el diagnóstico y el desarrollo de las competencias de gestión de la carrera en el marco del proyecto emprendedor, ya sea este de carácter individual o colectivo.

Las continuas transformaciones y exigencias que acusan los mercados señalan la necesidad de atender a nuevas necesidades de la población frente al trabajo. Los fuertes

cambios económicos y tecnológicos actúan como catalizadores de nuevas necesidades de orientación en personas, al tener que afrontar en ocasiones transiciones deseadas, no deseadas y no-realizadas o frustradas (Schlossberg, 2005; Schlossberg, Lissitz, Altman y Steinberg, 1992) generando necesidades que a menudo son vividas como una desorientación personal, un desplazamiento y una inseguridad que demanda ayuda. Si, además, los perfiles y profesiones cambian a gran velocidad, para adaptarse a la rápida evolución del mercado de trabajo, las personas se plantean acceder a servicios de orientación profesional y laboral que les permitan conocer las perspectivas de los sectores en los que trabajan o se plantean emprender, y las formaciones adecuadas a los perfiles demandados.

En el proceso emprendedor operan distintos factores, entre ellos, Heller (2010) alude a los factores político-institucionales, los condicionantes generales del contexto, los condicionantes del mercado laboral y los condicionantes personales (motivaciones, estímulos y necesidades del emprendedor/a). La revisión de la literatura científica actual en este campo (Sánchez García, 2013; Taveira y Rodríguez Moreno, 2010; Palomares-Montero y Verdeguer-Aracil, 2013) nos permite identificar varios tipos de competencias que contribuyen al éxito de la puesta en marcha de un proyecto emprendedor. Las competencias profesionales específicas (acordes con la ocupación, con un conocimiento profundo del ámbito profesional en el que se desarrolla el proyecto emprendedor); las competencias de gestión empresarial (de organización, de gestión financiera, de marketing comercial, de anticipación a las tendencias del mercado, de toma de decisiones y asunción de riesgos, etc.); y las competencias de gestión de la carrera profesional, competencias que constituyen el núcleo de focalización de este proyecto. Estas competencias son menos técnicas y enlazan con los aspectos motivacionales y con la capacidad de toma de decisión de la persona.

Son competencias que están en la base del éxito en la carrera profesional, tienen un valor instrumental, estratégico y transversal en dicho desarrollo. Se van ampliando y diversificando a lo largo la vida del individuo, dependiendo de sus circunstancias y de sus

necesidades en cada momento. Entre ellas cabe citar (Guichard, 2003, 2007; Martínez y Carmona, 2009; Rodríguez Moreno y Gallego, 1999; Sánchez García, 2013; Serreri, 2007; Suárez Ortega, 2008; Taveira, 2009):

-Las competencias de gestión y desarrollo personal: competencias socioemocionales, para el mantenimiento de una imagen positiva de sí mismo, para cambiar y crecer a lo largo de la vida, de automotivación.

-Las competencias de aprendizaje, exploración y planificación de la carrera: competencias exploratorias (de sí mismo/a y del entorno), de toma de decisiones, de anticipación - organización-planificación, de gestión del tiempo, de aprender a aprender, de manejo de la información del entorno y autoevaluativas.

-Las competencias asociadas al desarrollo de proyectos y a la empleabilidad: conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño y posicionamiento en el mercado de trabajo. Tales como: las competencias de creación e innovación, la capacidad de iniciativa, de liderazgo, de generar ideas, de identificar oportunidades; las competencias socio-emocionales, de comunicación, de negociación y de generación de redes de apoyo; de saber buscar un empleo; de conciliación de la vida personal y profesional; de gestión de la ansiedad y el estrés laboral; de flexibilidad y de aceptación constructiva de la incertidumbre; de autodisciplina, capacidad de trabajo arduo, tenacidad; de compromiso, determinación y responsabilidad; de autonomía, autosuficiencia.

El análisis de las competencias de gestión de la carrera atiende al papel que juegan ciertas dimensiones personales como factores de desarrollo del proyecto profesional-vital de cada individuo: el autoconcepto y la autoeficacia; la motivación de logro y el estilo atribucional de los éxitos y fracasos; los valores vitales (Suárez Ortega, 2013). Este conjunto de competencias están asociadas al autoconocimiento, a la habilidad para gestionar las transiciones profesionales y personales, a la capacidad para tomar decisiones centradas en el cambio, para resolver problemas y adoptar comportamientos resilientes. En consonancia, partimos de la necesidad de enseñar a aprender y desarrollar las

competencias emprendedoras, no descuidando la importancia que desempeña el factor formativo y motivador en la culminación exitosa de los proyectos emprendedores. La formación para el emprendimiento en ocasiones ha estado centrada en los conocimientos necesarios para crear una empresa, obviando la necesidad de potenciar los aspectos motivacionales que contribuyen a que la persona persista en una idea y la vincule a su proyecto vital y profesional.

El proyecto emprendedor debe formar parte y ser coherente con el proyecto vital y profesional de la persona. En ese marco, la acción formativa y orientadora para el empleo y autoempleo debe ayudarla a explorar y desarrollar todo el abanico de competencias mencionadas. Ni que decir tiene que en todo ello está implicado un elemento motivacional/actitudinal necesario para un cambio de posicionamiento propio con respecto al empleo, de modo que el proceso de empoderamiento profesional pasa por diseñar y gestionar exitosamente la propia carrera emprendedora. Todo ello se vincula a emergentes enfoques de la orientación para el empleo más holísticos e integrales (Patton y McMahon, 2009), que permitan confluir herramientas aún no incorporadas en la práctica profesional, con otras dirigidas a desarrollar todo el potencial profesional y personal desde una perspectiva psicológica y pedagógica más positiva (Suárez Ortega y Moreno Calvo, 2013). Desde estos enfoques, el concepto de proyecto vital y profesional es entendido como «una construcción personal e intencional basada en una planificación de futuro, sistemática, abierta, flexible y progresiva, y dirigida al desarrollo de la carrera profesional y vital a lo largo de la vida» (Sánchez, 2004: 349). Constituye un eje vertebrador de la actividad orientadora, con importantes implicaciones para la persona orientada: por un lado, permite dar el sentido a las decisiones vitales, activa la capacidad de definir o redefinir en cada momento hacia dónde vamos, de clarificar nuestra identidad, de planificar nuestros itinerarios con sentido (Corominas e Isús, 1998); y, por otro, proporciona una serie de estrategias metodológicas de entrenamiento para el cambio y para la toma de decisiones. El proyecto vital y profesional implica, por tanto: anticipación, intencionalidad, construcción activa, flexibilidad y cambio. En consecuencia,

la orientación de proyectos profesionales nos sitúa dentro de un planteamiento holístico, de integración de lo vital y lo profesional, en el que confluyen determinantes personales y sociales, necesidades humanas y la meta de autorrealización (Echeverría, 1999; Lucas y Carbonero, 2002; Romero, 2009).

En nuestro país, las actuaciones para la construcción de proyectos profesionales se han desarrollado sobre todo en el contexto universitario, como herramienta para el desempeño de la función tutorial (Rodríguez Moreno y Gallego, 1999). En el ámbito francófono, se desarrolla de forma institucionalizada, sobre todo con adolescentes y jóvenes en institutos y universidades, bajo las denominaciones de "projet professionnel" y "bilan de compétences". Es en el ámbito anglosajón donde ha tenido mayor aplicación con personas adultas, a través de las empresas consultoras; aquí se asimila el proyecto a la capacidad para planificar y prever el futuro ("career plan", "planning skills", "life/work design", "career passport"). Hoy en día, la estrategia de proyecto profesional aún no es aplicada en su totalidad en la práctica orientadora para el empleo, por lo que en materia de emprendimiento esta constituye una innovación incluso en cuanto a referentes teórico-conceptuales se refiere.

Conclusión

Teniendo en cuenta lo anterior, a modo de conclusión pueden aportarse algunas respuestas y al mismo tiempo interrogantes a explorar, en torno a las cuestiones iniciales planteadas:

- 1) Dado que las altas tasas de desempleo afectan a todos los niveles de cualificación, edades y sectores, el emprendedurismo es una opción para muchas personas, y en especial para personas difícilmente empleables, pero que tienen competencias profesionales en algún ámbito profesional: personas desempleadas de larga duración y afectadas por distintos factores de riesgo y vulnerabilidad en el mercado de trabajo

(por razones de edad, género, discapacidad, origen cultural, etc.); y más aún en el caso de personas previamente motivadas con una idea de autoempleo.

- 2) Para emprender se torna necesario un empoderamiento sociopersonal, al mismo tiempo que buscar fórmulas creativas que permitan rediseñar nuevas ideas laborales que pervivan y proliferen. Sin embargo, no basta fomentar el emprendimiento y el autoempleo a través de incentivos fiscales o estímulos a la contratación u otras iniciativas similares (mejoras de la intermediación, financiación empresarial, etc.), sino que en paralelo se precisa integrar un enfoque más educativo y acciones de naturaleza formativa y orientadora que permitan a los empresarios y personas en transición al emprendimiento forjar sus proyectos desde trayectorias profesionales y personales sólidas.
- 3) En el proceso emprendedor operan distintos factores, entre ellos, Heller (2010) alude a los factores político-institucionales, los condicionantes generales del contexto, los condicionales del mercado laboral y los condicionantes personales (motivaciones, estímulos y necesidades del emprendedor/a). La revisión de la literatura científica actual en este campo (Sánchez García, 2013; Taveira y Rodríguez Moreno, 2010; Palomares-Montero y Verdeguer-Aracil, 2013) nos permite identificar varios tipos de competencias que contribuyen al éxito de la puesta en marcha de un proyecto emprendedor. Las competencias profesionales específicas (acordes con la ocupación, con un conocimiento profundo del ámbito profesional en el que se desarrolla el proyecto emprendedor); las competencias de gestión empresarial (de organización, de gestión financiera, de marketing comercial, de anticipación a las tendencias del mercado, de toma de decisiones y asunción de riesgos, etc.); y las competencias de gestión de la carrera profesional, competencias que constituyen el núcleo de focalización de este proyecto. Estas competencias son menos técnicas y enlazan con los aspectos motivacionales y con la capacidad de toma de decisión de la persona. Estas últimas son competencias que están en la base del éxito en la carrera

profesional, tienen un valor instrumental, estratégico y transversal en dicho desarrollo.

- 4) Dichas competencias se van ampliando y diversificando a lo largo la vida del individuo, dependiendo de sus circunstancias y de sus necesidades en cada momento. Por lo que pueden y deben enseñarse y aprenderse a lo largo de las distintas experiencias de aprendizaje formal y no formal por las que las personas van pasando a lo largo de su vida, a fin de que sepan trazarse un itinerario profesional/vital acorde con sus propias metas, y gestionarlo exitosamente de acuerdo con los distintos cambios y transiciones que sucedan. El proyecto emprendedor debe formar parte y ser coherente con el proyecto vital y profesional de la persona.
- 5) En este marco, la acción formativa y orientadora para el empleo y autoempleo debe ayudar a explorar y desarrollar todo el abanico de competencias de gestión de la carrera, para favorecer la integración sociolaboral y el desarrollo personal. Ni que decir tiene que en todo ello está implicado un elemento motivacional/actitudinal necesario para un cambio de posicionamiento propio con respecto al empleo, de modo que el proceso de empoderamiento profesional pasa por diseñar y gestionar exitosamente la propia carrera emprendedora.

Bibliografía

Busenitz, L. W., & Lau, C. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 25-39.

Corominas, E. e Isús, S. (1998). Transiciones y orientación. *Revista de Investigación Educativa*, 16, 155-184.

Curbelo, J.L. y Peña, I. (2012). «Emprendimiento y competitividad regional». *Boletín de Estudios Económicos*, 67(205), pp. 59-76.

Palomares-Montero D, Verdeguer-Aracil I. (2013). Proyectos educativos de emprendimiento social ¿Promueven las universidades la inclusión social más allá de lo escolar? En *A propósito de la inclusión educativa: una mirada ampliada de lo escolar*, Chisvert MJ, Ros A, Horcas V (eds). Octaedro: Barcelona: 272–298.

DECRETO 219/2011, de 28 de junio, por el que se aprueba el Plan para el Fomento de la Cultura Emprendedora en el Sistema Educativo Público de Andalucía.

Guichard, J. (2007). Projet (plan, projet, prospect). En J. Guichard y M. Huteau, *Orientation et insertion professionnelle, 75 concepts clés* (p. 344-351). Paris: Dunod.

Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.

Konstantin K.; Svetlana K.; Michael B. Arthur, S. (2010). *Career entrepreneurship*. ESMT. European school of management and technology.

Lanero, A., Sánchez, J. C., Villanueva, J.J. y D’Almeida, O. (2007). La perspectiva cognitiva en el proceso emprendedor. En *X Congreso Nacional de Psicología Social: Un Encuentro de Perspectivas* (Vol. 2, pp. 1594-1604).

Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.

Lucas, S. y Carbonero, M.A. (2002). *Construyendo la decisión vocacional*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Valladolid.

Martínez, F.M. y Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de “Competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7 (3), 82-98.

Padilla Carmona, M. T. (2013). Estrategias de exploración y diagnóstico aplicadas a la orientación y al cambio personal. En M.F. Sánchez García, *Orientación profesional y personal* (pp. 235-256). Madrid: UNED.

Rodríguez Moreno, M.L. y Gallego, S. (1999). El proyecto profesional, herramienta de intervención en la función tutorial universitaria. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 10, 179-192.

Romero, S. (2009). El proyecto vital y profesional. En L. Sobrado y A. Cortés, *Orientación Profesional, nuevos escenarios y perspectivas* (pp. 119-141). Madrid : Biblioteca Nueva.

Sánchez García, M. F. (2004). *Orientación laboral para la diversidad y el cambio*. Madrid: Sanz y Torres.

Sánchez García, M. F. (2013). Intervención orientadora en las dimensiones profesional y personal. En M.F. Sánchez García, *Orientación profesional y personal* (pp. 75-97). Madrid: UNED.

Schlossberg, N.K. (2005). Aider les consultants à faire face aux transitions: le cas particulier des non événements. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 34, 1, 85-101. Recuperado de <http://osp.revues.org/index345.html>

Schlossberg, N. K., Lissitz, R., Altman, J., and Steinberg, L. (1992). Non-events: *Describing a new construct*. Unpublished manuscript. College Park, MD: University of Maryland.

Serreri, P. (2007). El balance de competencias y la orientación profesional: Teoría y práctica. En M.L. Rodríguez Moreno y P. Figuera Gazo (coords.), *Reflexiones en torno al balance de competencias. Concepto y herramientas para la construcción del proyecto profesional*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Shapero, A. (1984). *Why Entrepreneurship?* Working paper: Babson College.

Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (1999). Cognitive biases, risk perception and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15, 113-134.

Suárez, M. (2004). *Las mujeres adultas ante los procesos de re-inserción laboral. Un estudio en contextos locales de la provincia de Sevilla*. Sevilla: Diputación Provincial de Sevilla.

Suárez Ortega, M. (2013). Autoconcepto, valores y expectativas como factores de desarrollo. En M.F. Sánchez García, *Orientación profesional y personal* (pp. 119-138). Madrid: UNED.

Taveira, M.C. (2009). Promoción de la empleabilidad profesional en la vida adulta. El papel de los seminarios de gestión personal de la carrera. *X Seminari permanent i internacional d'orientació professional*. Barcelona: Departament MIDE, Facultat de Pedagogia. Universitat de Barcelona (documento inédito), noviembre 2009.

Taveira, M.C. y Rodríguez Moreno, M.L. (2010). La gestión personal de la carrera y el papel de la orientación profesional. Teoría, práctica y aportaciones empíricas. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21, 335-345.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458

Vuorinen, R. y Watts, A.G. (2011) (Eds.). *Políticas de orientación a lo largo de la vida: Una tarea en marcha. Informe sobre el trabajo de la Red Europea sobre Políticas de Orientación a lo largo de la vida*. ELGPN 2009-2010. Informe resumido. European Lifelong Guidance Network y Ministerio de Educación. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14737>

Vuorinen, R. y Watts, A.G. (2012) (Eds.). *Guidance policy development: A European resource kit*. Saarijärvi, Finland: The European lifelong guidance policy network (ELGPN).