

Pablo MUÑOZ DÍAZ.

**LA PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DEL COACHING Y LA
PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA EN EL DESARROLLO DE
LA CARRERA PROFESIONAL**

Tesis doctoral

dirigida por

Dra. Amparo ACEREDA EXTREMIANA

codirigida por

Dr. Javier SIERRA SÁNCHEZ

Universitat Abat Oliba CEU

FACULTAD DE CIÈNCIES SOCIALES

Programa de doctorado en Humanidades y Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

2014

A mi buen Dios por darme la oportunidad.

“Possunt quia posse videntur”

“Pueden porque les parece que pueden”.

Virgilio

Resumen

Con esta Tesis doctoral queremos observar y analizar cómo se percibe, por los estudiantes universitarios del área de la Comunicación, la influencia de la recepción de Coaching en el desarrollo de carrera de los empleados. Existen aproximaciones teóricas desde el campo de la Economía, la Psicología y la Sociología que explican en qué consiste el fenómeno de la Movilidad laboral pero según las opiniones de los individuos se creará en la promoción laboral o no. Es ahí donde el Coaching puede ser decisivo ayudando a la eliminación de creencias limitantes de los individuos para que éstos progresen según sus capacidades innatas y adquiridas.

Resum

Amb aquesta Tesi doctoral volem observar i analitzar com es percep, pels estudiants universitaris de l'àrea de la Comunicació, la influència de la recepció de Coaching en el desenvolupament de carrera dels empleats. Existeixen aproximacions teòriques des del camp de l'Economia, la Psicologia i la Sociologia que expliquen en què consisteix el fenomen de la Mobilitat laboral però segons les opinions dels individus es creurà en la promoció laboral o no. És aquí on el Coaching pugues ser decisiu ajudant a l'eliminació de creences limitants dels individus perquè aquests progressin segons les seves capacitats innates i adquirides.

Abstract

We want with this doctoral thesis observe and analyze as perceived by college students in the area of communication, the influence of the receipt of Coaching in the career development of employees. There are theoretical approaches from the field of economics, psychology and sociology that explain what the phenomenon of labor mobility but according to the opinions of individuals believe in working or promotion. This is where coaching can be instrumental in helping to eliminate limiting beliefs of individuals to enable them to progress according to their innate and acquired abilities.

Palabras claves/Keywords

<i>Coaching – Carreras profesionales – Desarrollo organizacional – Economía de la Educación – Empleo – Movilidad laboral – PNL– RRHH.</i>

“Cuando quieras emprender algo, habrá un montón de gente que te dirá que no lo hagas, cuando vean que no te pueden detener, te dirán como lo tienes que hacer, y cuando finalmente lo logres, dirán que siempre han creído en ti”.

Dante Gebel.

Agradecimientos.

No somos islas completas y autosuficientes en nuestra plenitud, más bien somos archipiélagos rodeados de agua que nos une y que nos separa. La idea de archipiélago deviene en metáfora de seres reunidos y a la vez separados por océanos de incomunicación.

Con ello quiero decir que toda tesis doctoral, toda investigación, no es una esfera perfecta en sí misma, sino que es una creación de un investigador deudor de muchas personas, que con sus inquietudes de conocimiento y sus propuestas van acompañado en lo académico y en lo personal.

Quiero comenzar por mi mujer Isabel y mi hijo Pablo que han visto y sentido cómo su marido y padre les robaba horas de acompañamiento en detrimento de mi dedicación y curiosidad por este trabajo. A vosotros: sois mis fuentes de las que bebo y me ayudáis a ser mejor persona.

Por supuesto a mi familia: padres, hermanos y sobrinos. Sois especiales y uno se siente orgulloso de sus orígenes sabiendo que estáis ahí.

Al Dr. Antonio Sainz, primer Director de mi tesis, que en paz descansa, que con su paciencia y buen hacer quiso llevar este estudio a buen puerto. Antonio, ya sabes que a lo largo de estos años mi relación de doctorando se fue convirtiendo en un cariño afectuoso en el que me siento más como amigo y discípulo que como pupilo. Por supuesto, no tengo más que palabras de elogio hacia mis directores actuales, la Dra. Amparo Acereda y el Dr. Javier Sierra que, generosamente, adoptaron e hicieron suya esta investigación. Sería injusto no mencionar al Dr. Jaime Llopis que me aconsejó y asesoró en la fase estadística de la investigación con una dedicación ejemplar. Me atendisteis con vuestro apoyo y aliento cuando más lo necesitaba, además de recomendarme sugerencias y aportaciones que han demostrado ser muy valiosas en el desarrollo de la tesis. Gracias a los cuatro.

No quisiera terminar sin un recordatorio a los amigos y compañeros que tanto me habéis apoyado y dado. Una vida sin amigos es posible, pero no es una vida por la que merezca luchar y ser feliz.

En fin, a todos vosotros muchas gracias.

Sumario.

“La Percepción del Impacto del Coaching y la Programación Neuro Lingüística en la Movilidad laboral de los empleados”.

<i>Agradecimientos.</i>	6
<i>1. Introducción</i>	13
1.1. <i>Motivaciones para la elección del tema.</i>	13
1.2. <i>Objeto de estudio y justificación de la investigación</i>	15
1.3. <i>Objetivos y destinatarios.</i>	23
1.4. <i>Oportunidad.</i>	25
1.5. <i>Fuentes.</i>	25
1.6. <i>Estructura del trabajo.</i>	32
<i>2. Revisión teórica: problemática de la Movilidad laboral en la organización.</i>	37
2.1. <i>La Movilidad desde la Teoría Económica.</i>	39
2.1.1. <i>Teoría del Capital humano.</i>	40
2.1.2. <i>Teoría del Funcionalismo tecnológico.</i>	47
2.1.3. <i>Teoría de la Trayectoria ocupacional.</i>	49
2.1.4. <i>Teoría del Emparejamiento.</i>	52
2.2. <i>La Movilidad desde la Teoría Sociológica.</i>	54
2.2.1. <i>Teorías Credencialistas.</i>	55
2.2.1.1. <i>Teoría de la Señalización</i>	55
2.2.1.2. <i>Teoría del Credencialismo débil o de la Fila</i>	57
2.2.1.3. <i>Teoría del Credencialismo duro</i>	59
2.2.1.4. <i>Teoría de la Correspondencia</i>	60
2.2.2. <i>Mercado de trabajo segmentado o dualizado.</i>	63
2.3. <i>La Movilidad desde la Teoría psicológica.</i>	71
2.3.1. <i>Teoría de las Expectativas y Valencias.</i>	73
2.3.2. <i>Teoría Cognoscitiva de la rotación.</i>	76

3. <i>El Coaching, entendido como conjunto de técnicas aplicadas para la consumación de objetivos y cambios duraderos, en la consecución de la movilidad laboral.</i>	87
3.1. <i>Situación contextual de la utilización del Coaching.</i>	87
3.2. <i>Orígenes, antecedentes y desarrollos del Coaching.</i>	100
3.2.1. <i>La Escuela norteamericana.</i>	105
3.2.2. <i>La Escuela europea.</i>	108
3.2.3. <i>La Escuela chilena u ontológica.</i>	110
3.3. <i>Tipos de Coaching.</i>	111
3.3.1. <i>Life Coaching.</i>	111
3.3.2. <i>El Coaching profesional.</i>	113
3.3.3. <i>El Coaching Sistémico.</i>	116
3.4. <i>Movilidad laboral y procesos de cambio a través de metamodelos.</i>	117
3.5. <i>Teorías interpretativas construccionistas de la realidad.</i>	122
3.6. <i>Algunas Herramientas del Coaching: la Programación Neuro Lingüística.</i>	131
3.7. <i>La Construcción de la realidad mediante el cumplimiento de los objetivos comunicativos.</i>	137
3.8. <i>Del Comportamiento personal y del lenguaje empleado.</i>	146
4. <i>Metodología de la investigación.</i>	179
4.1. <i>Objeto formal de la investigación.</i>	179
4.2. <i>Preguntas de investigación.</i>	180
4.3. <i>Objetivos.</i>	182
4.3.1. <i>Objetivo general.</i>	182
4.3.2. <i>Objetivos específicos.</i>	182
4.4. <i>Hipótesis.</i>	183
4.5. <i>El Método científico, conocimiento, ciencia e investigación científica.</i>	188
4.5.1. <i>El método cualitativo: La Grounded Theory.</i>	189
4.5.2. <i>El método cuantitativo: la Encuesta.</i>	192
4.6. <i>Limitaciones del estudio.</i>	201

5. <i>Análisis e interpretación de los datos</i>	205
5.1. <i>Bloque I: perfiles sociodemográficos.</i>	206
5.2. <i>Bloque II: Percepción del Coaching.</i>	207
5.3. <i>Bloque III: Percepción de la Movilidad laboral y creencias sobre la promoción profesional.</i>	251
5.4. <i>Bloque IV: Creencias sobre la promoción profesional.</i>	275
6. <i>Conclusiones.</i>	307
6.1. <i>Contraste de Hipótesis.</i>	307
6.2. <i>Conclusiones derivadas del estudio.</i>	310
6.3. <i>Análisis crítico.</i>	313
6.4. <i>Análisis comparativo.</i>	313
6.5. <i>Aportaciones.</i>	314
6.6. <i>Aplicaciones.</i>	315
6.7. <i>Líneas de investigación ulteriores.</i>	315
7. <i>Bibliografía.</i>	319
8. <i>Anexos.</i>	359
8.1. <i>Índice de Tablas.</i>	359
8.2. <i>Índice de Cuadros</i>	363
8.3. <i>Índice de Figuras.</i>	364
8.4. <i>Índice de Gráficos.</i>	365
8.5. <i>Cuestionario de la Investigación.</i>	367
8.6. <i>Guía de las Entrevistas en profundidad.</i>	374
8.7. <i>Test Anova para medias desagregadas por Sexo, edad y Tipo de Universidad de procedencia.</i>	375

PRIMERA PARTE

I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Introducción

SUMARIO: 1. Introducción. – 1.1. Motivaciones para la elección del tema. – 1.2. Objeto de estudio y justificación de la Investigación. – 1.3. Objetivos y destinatarios. – 1.4. Oportunidad. – 1.5. Fuentes. 1.6. – Estructura del trabajo.

1.1. Motivaciones para la elección del tema

Cuando empecé a vislumbrar que el tema de esta tesis iba a ser el estudio de la percepción del Impacto del Coaching y la Programación Neuro - Lingüística en el desarrollo de la carrera profesional, estaba empezando a gestarse la crisis que ahora padecemos. Ninguno en aquél momento, tanto mis conocidos, adláteres y amigos, como yo mismo pensamos, ni remotamente, los duros y desconcertantes que iban a ser los tiempos que se sucederían después.

Vivíamos en un período, dónde todo era posible, sobre todo económicamente. Se mirase a dónde se mirase, a las personas se las veía felices y sin miedo al futuro. Tenían un trabajo y posibilidades, relativamente fáciles, para acceder a unos créditos que les darían acceso tanto a la vivienda como a las necesidades que se les ocurrieran. Muchas veces, sobre todo a posteriori, en cualquier reunión de amigos o incluso desconocidos era inevitable que el tema de la crisis económica no saliese a flote. Por un lado, estaban los profetas de “gabinete” que, a lomos de la Teoría económica, informaban al resto de los contertulios de los posibles orígenes de la crisis invocando a liberales o keynesianos, o recurriendo a artefactos econométricos de difícil digestión y peor interpretación de las predicciones anunciadas. Pero, verdaderamente, en donde reconocí alguna información que me sirvió posteriormente fue en aquellos individuos que, sin apenas formación económica, tanteaban soluciones que después fueron confirmadas como no tan descabelladas. Me refiero a ese otro grupo de personas que vive día a día su propio “equilibrio presupuestario” y la “inversión en opciones productivas”. Cuántas veces hemos oído: “vivimos por encima de nuestras posibilidades” o “esa vivienda no te la puedes permitir aunque te den el dinero”. Son expresiones culturales que han sido interiorizadas por unas generaciones en las que la austeridad, el reciclaje hasta la rotura total del producto, el desapego del consumo superfluo, y el retraso temporal de unos bienes y servicios por otros de mayor utilidad, eran norma común.

Es, a partir de ahí, cuando se inició la inquietud de averiguar el porqué de esos comportamientos. Caí en la cuenta de que rompimos el marco de contención cultural de

antaño y nos pusimos a consumir alegremente, sin medida, porque en nuestra mentalidad teníamos incrustadas unas ideas fuerza que eran totalmente antagonistas de las anteriores. La primera era que “la Economía había superado los ciclos económicos”. No es que las ideas de Rostow hubiesen sido destronadas, pero sí que habíamos logrado mantener un ciclo alcista de larga duración. Llegamos a esa conclusión porque al planeta se le había aparecido el desastre cuando explotó el escándalo de Enrom y cuando se rompió la burbuja tecnológica, pero aplicando una buena Política monetaria, la recesión no entró en nuestra cotidianidad diaria. Era verosímil y probable la existencia de muchas quiebras empresariales y personales pero, en su conjunto, la Economía mundial nunca llegó a contraerse. Asimismo, existía otra idea dominante, en el Imaginario social, que consistía en que “los beneficios se podían acrecentar perpetuamente”. Muchos inversores no tuvieron objeciones de recurrir al “Carry trade” o la solicitud de dinero en franjas económicas con tipos bajos para, posteriormente, colocarlo en otras zonas con tipos altos. Eran prácticas que generaban poca inversión productiva final, pero que facilitaron la época dorada de la banca de Negocios.

Mas volviendo a nuestra motivación principal, pasados unos años del inicio de la crisis me intrigaba el interrogante de ¿por qué siendo una economía mundial mediana teníamos un desempleo mucho mayor que los países de nuestro entorno? Casi todo lo que leía pasaba por implementar una Reforma laboral que no llegaba. Sin quitar mérito a la que se ha convertido en norma últimamente, seguía sin convencernos plenamente esa propuesta. Tenía que existir algo más y, siguiendo ese camino me convencí, por propia experiencia, de la existencia de personas que en tiempos de crisis prosperaban y convertían en oportunidades lo que para otros eran obstáculos insalvables. Esas personas tenían una forma distinta de ver la vida y actuar, donde con sus habilidades personales, aprovechaban las coyunturas sociales y las ocasiones para crear entornos de excelencia en los cuáles sus metas se veían alcanzadas.

La Programación Neuro Lingüística (en adelante PNL), mediante una técnica denominada “Modelado”, podía extraer lo esencial de la conducta de una persona “excelente” para que otra la reprodujese en su vida.

Con ello, muchas personas podrían alcanzar sus objetivos, de una manera más rápida y directa. El Coaching, por su parte, recogió el testigo de la PNL, entre otras herramientas utilizadas por él, para ayudar a las personas en la consecución de sus fines, ya sean de mejora o progresión. Esta idea nos resonó bastante más. ¿Podría un

empleado mediante el Coaching progresar laboralmente o encontrar un trabajo si no lo tiene? No queremos dar a entender que ésta sea la solución a todos los males que nos acucian, pero si podría convertirse en una metodología a emplear por futuras generaciones de economistas, sociólogos, psicólogos y profesionales de los Recursos Humanos, que quieran optimizar los puestos junto con las personas existentes y las metas a alcanzar por parte de la organización y de los individuos.

Pero, ¿en qué manera el Coaching puede influir en la Gestión de la Carrera personal? Lent, Brown y Hackett (1994) propusieron el Modelo cognitivo social del desarrollo de carrera y su lectura constituyó el hecho determinante para elegir nuestro tema. En él se analizan los elementos que conducen a que una persona escoja entre una u otra acción de cara a su vocación profesional. Dos de ellos son el concepto de autoeficacia personal y la gestión de los estados emocionales. Si se fuese capaz de modificar conscientemente estos factores, se podrían tener otros intereses y metas que traerían, consecuentemente, acciones de mayor nivel o profundidad. Es decir, y poniendo un ejemplo de la vida diaria, si se quiere encontrar un trabajo directivo pero no se confía en poder hacerlo, jamás se tomarán en serio acciones conducentes a la consecución de ese fin. Pero, por el contrario, si se confía en uno mismo, se pondrán las metas intermedias necesarias -como puede ser la adquisición de habilidades directivas- para que se logre. Hete aquí por lo que me decidí, finalmente, a la elaboración de esta investigación.

La originalidad radica en que, hasta ahora, las técnicas de Coaching y PNL se han utilizado para optimizar el rendimiento y las actitudes de las personas, pero no se han estudiado científicamente de manera que se pueda evaluar su influencia o cómo se perciben entre los empleados estas herramientas.

1.2. Objeto de estudio y justificación de la Investigación

En el epígrafe anterior, se ha introducido someramente en el texto, el objeto de estudio de esta investigación. Pero especificando, se podría decir que la pretensión de este trabajo, que constituye el objeto formal de la investigación sería:

Observar cómo perciben los estudiantes universitarios de grado y posgrado, del área de la Comunicación, la influencia del Coaching en el proceso dinámico de la Gestión de la carrera profesional, y si aprecian que la recepción de dicha Metodología junto con la “Programación Neuro - Lingüística” (PNL) influye positivamente en la

promoción laboral y, en caso de estar en situación de desempleo, permite acceder con mayor facilidad al mercado laboral.

El conocimiento de uno de los procesos que conforman los factores de los Mercados de trabajo es una tarea apasionante y, a la par, fundamental. En nuestro caso, el conocimiento de la percepción de si la aplicación de nuevas herramientas metodológicas favorece la inserción profesional justificaría socialmente, incluso más de lo necesario, el estudio del tema. Pero no sólo eso, si logramos que las organizaciones y los empleados asuman, por iniciativa propia, la asunción del timón de las propias decisiones, el mundo del trabajo cambiaría radicalmente. El sentirse responsable y ser responsable de las acciones tomadas hará que se aprovechen las oportunidades laborales de una manera mucho más autoconsciente. El individuo dejaría de ser pasivo y podría encontrarse en la situación de “desempleado” o “estancado” en su puesto actual durante menos tiempo.

El estudio de la Movilidad laboral y de la Gestión de la Carrera no es algo novedoso. Como se puede apreciar en la bibliografía utilizada y en el desarrollo de los capítulos correspondientes, es un tema que ha sido estudiado largamente a lo largo del siglo XX. Pero, en la mayoría de los casos, las investigaciones versaban sobre la segmentación de los mercados por variables económicas mediante análisis cuantitativos econométricos y las relaciones entre educación, mayores salarios y mejores puestos. Posteriormente, desde la Psicología y la Sociología se observaron otras variables que explicaban las posibilidades de cambios profesionales ascendentes del trabajador. Desde un campo científico psicológico, se apelaba primordialmente a la satisfacción de las necesidades del individuo y, desde el otro campo, a los obstáculos e impedimentos sociales que dificultaban el ascenso en la organización.

Entre todo este aparataje investigador, propio de la ciencias empíricas, se fueron desarrollando nuevas técnicas y herramientas que conseguían liberar a las personas de sus autolimitaciones y transitar el camino hacia la excelencia. Nos estamos refiriendo al Coaching y a la PNL. Muchas personas, sobre todo directivos, iban mejorando aspectos personales, relacionales y de desempeño gracias a ellas. Pero, en ese momento histórico, las relaciones entre los elementos de nuestro estudio eran inconexas y laxas. Se tuvo que esperar un poco más, hasta finales del siglo pasado, para que estas técnicas fuesen utilizadas para optimizar y favorecer las carreras profesionales de los individuos. No obstante, no hay que olvidar que el estudio de las implicaciones de los paralelismos entre Gestión de la Carrera profesional y Coaching no

era un tipo de estudio prioritario y, mucho menos, desde el punto de vista cualitativo. Es por ello que el tema aquí estudiado tiene una bibliografía diseminada en revistas especializadas y artículos académicos. En las grandes organizaciones existen muchos “trabajos grises”, utilizables en este estudio, con el inconveniente de que se encuentran centrados en la gestión de los planes de sucesión organizativos, no propiamente en la percepción del Coaching y la Programación Neuro – Lingüística como catalizadores del cambio hacia desempeños y responsabilidades crecientes, dentro de los Itinerarios de Carrera. En consecuencia, la aportación de dichos documentos posibilita el intento de dar unas respuestas válidas al tema de estudio del presente trabajo.

Ahondando en el tema de la Gestión de la Carrera podemos comenzar observando que las investigaciones se fueron produciendo pero no de una manera directa sino tangencial. Los estudios se centraban en aspectos parciales que tenían entidad propia para ser analizados por ellos mismos pero no explicaban la totalidad de la Gestión de la Carrera en sí. Entre las investigaciones más significativas que se fueron realizando hemos decidido presentar las más relevantes, haciéndolo a partir de un recorrido temporal. Veámoslo a continuación.

Holland (1973) y, posteriormente, Osipow (1983) estudiaron las relaciones entre movilidad profesional y vocación. Para ellos, las distintas tipologías de “carreras” tienen en común las siguientes categorías:

- Realistas: son concretos y con fuerte iniciativa. Prefieren actividades con altas dosis de coordinación y destreza. Militares o agricultores.
- Investigativas: eligen el pensamiento como herramienta de trabajo predominante. Suelen ser individualistas. Matemáticos y profesores.
- Sociales: buscan el contacto personal y la ayuda. Trabajadores sociales.
- Convencionales: quieren situaciones bien definidas por reglas y normas. Suelen ser bancarios.
- Emprendedores: usan las habilidades verbales e interpersonales para influir a terceros y cambiar el orden existente por otro mejorable. Políticos y sociólogos.
- Artísticos: emotivos, no les gusta la estructura y buscan la expresividad. Músicos y escultores.

Más adelante, Hall (1976) y Feldman y Arnold (1983) coincidieron en que la “Carrera profesional” es el conjunto de una serie de actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de un individuo a lo largo de su vida laboral. En este

sentido, London y Stumpf (1982) observaron que las personas van ocupando posiciones en el organigrama gerencial debido a la unión entre la toma de decisiones personales y organizativas. El progreso en la "Carrera" trae satisfacción psicológica personal, incremento de la autoestima, autopercepción de ser competentes, poder, prestigio y status.

Siguiendo las ideas anteriores Staw, Bell y Clausen (1986) opinan que el trabajo que desarrollan las personas está relacionado con las creencias, actitudes y valores que aquéllas tenían en la infancia y en la adolescencia. Estas etapas engloban un periodo temporal, que se sitúa entre el nacimiento y los 25-30 años del trabajador. Estos autores no tuvieron muy en cuenta el género del empleado. Hecho que sí tuvieron a bien estudiar Greenhalgh y Stewart (1987), quiénes constataron que existe una menor probabilidad de recibir formación para promocionar si la empleada es mujer. De la misma manera, las mujeres que reciben formación son más productivas que los varones que también la recibieron. Esto puede deberse a una mala asignación, entre varones y mujeres, de las personas que tienen que recibir la formación. En muchos de los autores comentados anteriormente, la noción de formación y promoción laboral va estrechamente unida.

En la década de los noventa Katz y Ziderman (1990) demuestran en su investigación que las organizaciones invierten también en formación general además de en la formación específica como causa de las asimetrías de información. Ello es debido, a que las empresas competidoras que podrían traerse consigo a los trabajadores, a los que la organización actual ha formado de manera general, no obtienen unos datos comprobables sobre la productividad y la formación recibida del empleado. Indicadores que sí tiene la organización presente donde está desarrollando sus funciones, y ese desconocimiento de la veracidad de los detalles anula las posibilidades positivas de movilidad o progresión externa del colaborador hacia la empresa de la competencia.

Los primeros atisbos científicos del estudio de la influencia del Coaching en la Gestión de la Carrera profesional partieron de la mano de Dreher y Ash (1990), Cohen (1991) junto con Whitely, Daugherty y Dreher (1991), los cuales analizaron la fase de madurez en la vida laboral de los empleados. En esta fase los empleados quieren contar con un coach que les ayude en la obtención y consolidación de sus ascensos laborales. Esta etapa es de gran competitividad. Los colaboradores valoran los costes familiares y sociales que hay que asumir para seguir progresando en la organización, y surgen miedos e inseguridades que son más manejables recurriendo a la herramienta

del Coaching. Hacia los 45 años surge la “Midcareer crisis” y se produce, durante su prolongación, un cuestionamiento en todos los ámbitos personales y laborales, a nivel global, de lo conseguido. De lo que no y de lo que sí se va a poder conseguir en todos los órdenes de la vida. Si la valoración del pasado, presente y futuro es negativa, la percepción de estancamiento profesional puede producir sensación de fracaso, reducción de la productividad y falta de autoestima. Muchas personas fracasan al no prever que las competencias que desarrollan en el momento actual pueden ser las no adecuadas en un futuro previsible.

Hasta hace no mucho, las organizaciones empleaban a sus trabajadores seniors - mayores de 50 años- en tareas de staff como coach de empleados de alto potencial para ir preparándoles para su ascenso organizacional, pero las tendencias que han sobrevenido en los últimos años aconsejaban despedir a los profesionales mayores. Estas acciones han traído una serie de consecuencias negativas para las organizaciones. Podemos destacar las siguientes:

- La salida de los colaboradores “seniors” ha restado conocimiento organizativo a la institución y
- La supresión del acompañamiento necesario que los jóvenes talentos de la organización requieren. Esta necesidad organizativa se intenta suplir mediante la contratación de “coachs” externos o a través de la externalización de dichos “staffs”.

Debido a la alta consideración que la “Teoría del Capital Humano” tenía en el mundo anglosajón, la formación recibida fue muy estudiada como elemento diferenciador que sirviese para un relanzamiento de la carrera. A este respecto Lynch (1991) cotejando datos de la Encuesta de Juventud estadounidense observa, analizando las variables independientes o explicativas “formación en la empresa” (on the job training) y “formación fuera de la empresa” (off the job training), que:

- Si el empleado es varón, el recibir formación fuera o dentro de la empresa no afecta significativamente a su intención de dejar la organización actual.
- Si la empleada es mujer si existen diferencias. Si ha recibido formación en la empresa, tiene una menor probabilidad de dejar la institución, sin embargo, si ésta ha obtenido su formación fuera de la organización, la posibilidad de abandonar su puesto actual se incrementa.

Campbell III (1993) mediante el análisis del Employment opportunity pilot project survey de empresas estadounidenses, demuestra que la formación influye en los salarios de eficiencia y en la posibilidad de abandonar la organización. El recibir formación conduce a un aumento real de la productividad que eleva el salario del empleado. Con ello aumenta el coste económico de la movilidad laboral para el colaborador y se reducen los abandonos en la organización. Un año más tarde, Elias (1994) constata que la formación afecta a la movilidad de las mujeres, en cualquier sector, pero no es significativa en el caso de los varones.

Por su parte, Stevens (1994) observa que en un mercado de trabajo con competencia imperfecta la empresa obtiene réditos positivos, incluso de la formación no específica que da a sus trabajadores. Igualmente, la movilidad laboral se reduce en aquellos individuos que han recibido formación específica. Como este autor, entendemos la Movilidad laboral como un cambio de posición, ya sea vertical, horizontal, esferoidal o radial, que conlleva al menos un incremento de responsabilidad o que las funciones adquiridas son más complejas. La movilidad, entendida como nueva ubicación geográfica, no es un tema prioritario en este estudio. Sólo será relevante para nosotros si el cambio de residencia viene por una promoción o progresión en el desarrollo de la carrera profesional.

Lo mismo ocurre con la formación vocacional, tal como Winkelman (1994) observa, para el caso de la antigua Alemania occidental. El autor concluye que la recepción de formación vocacional reduce la posibilidad de movilidad laboral. Igualmente, el número de años académicos cursados influyen en la Gestión de la Carrera Profesional. Asimismo, Booth y Satchell (1994) observan, mediante el uso de datos del National child development survey británico y referido a los empleados de 16 años que dejan de formarse y entran en el mundo laboral, que cuanto mayor nivel de estudios tienen aquellos, menor es la posibilidad de abandonar la organización.

Tosi, Rizzo y Carroll (1995) detectaron que en la "Carrera profesional" de una persona hay que tener en cuenta los valores, creencias y los estudios previos que se necesitan para acceder a un puesto dado determinado. Igualmente, e incluyendo a los anteriores aspectos, entre los factores más influyentes, para la progresión de la "Carrera organizacional", podemos citar los siguientes (Tosi, Rizzo y Carroll ,1995):

- Experiencias pretéritas relacionadas con el trabajo.
- Tipo de personalidad, valores, motivaciones y creencias.

- Status socioeconómico.
- Expectativas futuras laborales.
- Asunción de roles gratificantes.
- Conocimiento de los puntos débiles y fuertes propios.
- Manera en que se han planificado los objetivos profesionales y su cumplimiento.
- Planes de carrera existentes en la organización.
- Planes de acción asumidos por el empleado.
- Responsabilidades que ha podido desarrollar los individuos en sus puestos de trabajo y como han mejorado sus competencias.
- Etapa de la carrera en la que se encuentra el empleado.
- Realidades de bonanza o crisis a nivel social o de organización.

Del mismo modo, Royalty (1996) destaca que si el empleador piensa que el trabajador puede dejar la organización o cree que tiene posibilidades de ser despedido en un futuro, no le dará formación para no incurrir en costes no productivos. Por su parte, Greenhalgh y Mavrotas (1996) advierten que la movilidad de los trabajadores es mayor entre personas con muy alto nivel formativo y en los jóvenes. Más adelante, Dearden, Machin, Reed, y Wilkinson (1997) analizando datos de encuestas de Gran Bretaña como el National child development survey y el Quarterly labour force survey, distinguen que la movilidad es menor en aquellos empleados que han recibido una formación que requiere algún tipo de certificación.

Más próximos a nosotros, Cole y Gaynor (2003) estudiaron las interrupciones de carrera ascendente. Profesionales con alto rendimiento, potencial y productividad que ven deterioradas sus carreras laborales y se ven ante el dilema de o bien abandonar su organización, con la que estaban altamente comprometidos mediante un proceso denominado “suicidio profesional”, o bien arriesgarse a ser despedidos por el método del “asesinato organizacional”. En un primer estadio, el empleado trata de conseguir asesoramiento mediante la interlocución con su jefe, pares de iguales o subordinados, pero, debido a la multiplicidad de intereses contrapuestos, no encuentra una solución óptima. En las fases siguientes del deterioro de la relación laboral, el colaborador deberá optar por irse o que la organización decida su futuro.

Burke y Mattis (2005) constatan que existe un techo de cristal para las mujeres directivas y que su progresión suele ser más lenta. El fenómeno del techo de cristal ha sido ampliamente descrito en la bibliografía actual. Acereda (2007), López y Acereda (2008), Acereda y López (2011) y Acereda (en prensa).

Ese mismo año, Rothwell, Jackson, Knight, Lindholm, Wang y Payne (2005) subrayan que, tanto el Plan de Carreras como el Plan de Sucesiones, tienen que estar integrados en un solo procedimiento, además de que el directivo que quiera promocionar debe estar guiado por un buen profesional. En nuestro caso el coach.

Patton y McMahon (2006), conceptualizan cómo la elección de carrera se inscribe en un marco organizativo inserto en la Teoría de Sistemas. La organización, como sistema compuesto por elementos, explica la Gestión de la Carrera Profesional desde una visión integrativa.

Los Investigadores del Diversity Institute de la Universidad de Ryerson (2007) elaboraron un estudio para observar si existen diferencias en la evolución de la carrera profesional, entre las distintas minorías y la población caucásica de Canadá. En estos estudios, centrados en “las diferencias entre minorías”, Se constata la influencia del Mentoring sobre la movilidad laboral ascendente en las mujeres afroamericanas, teniendo en cuenta las relaciones de raza y género.

Por su parte, Paquin (2008) afirma que la influencia de un mentor en la progresión laboral de una directiva es decisiva. Para seguir ascendiendo, a partir de cierto escalafón organizativo, se necesita la ayuda de un tercero que nos lleve a encontrar o desarrollar las habilidades que se necesitan en los siguientes estadios profesionales. En la misma línea, Gorrell y Hoover (2009), a su vez, verifican unas pautas de actuación e indican cómo el Coaching puede ayudar a promocionar a los colaboradores. Partiendo de esta idea y haciendo hincapié en la toma de decisiones, Greenhaus, Gallanan y Godshalk (2010) probaron que en un mundo organizativo, en el que surgen nuevas conceptualizaciones del desarrollo de carrera, las elecciones del individuo tienen una influencia determinante a la hora de que su movilidad ascendente sea la que espera o no. En cada momento, por tanto, se elige entre dos o más alternativas y, según escojamos, podemos desarrollarnos laboralmente o estancarnos.

Más recientemente, Di Martile (2012) describe las diferencias entre “tener un trabajo” y “tener una carrera”. Observa una serie de pautas que servirán para ir optimizando los sucesos de carrera, a la par que sugiere las habilidades que se deben ir desarrollando para conseguir otro salto ascendente en la organización. El elegir “tener una carrera” implica el acompañamiento profesional. Nuevamente, Connor y Pokora (2012) destacan cómo un “profesional senior” puede ir desarrollando la carrera de un

“profesional junior” y hacerle avanzar en posiciones de responsabilidad, cada vez más crecientes.

Podríamos decir que la Carrera profesional es una función del sumatorio de las actitudes, comportamientos, creencias, valores y experiencia de los individuos junto con la toma de decisiones adoptada. Desde otro punto de vista, para evitar interrupciones de la Carrera laboral se tienen que dar una serie de circunstancias:

Desde el individuo, se tendría que contar con un mentor, a partir de ciertas posiciones organizativas, que le pudiese ir asesorando al empleado, sobre la utilidad de las decisiones tomadas y su rentabilidad.

Desde la organización se podría dar formación específica en ciertos puestos y general a partir de otros, que le permitiesen adquirir al trabajador las habilidades que le van a ser requeridas en su empresa. También va ser de gran utilidad, el que se desarrollen Planes de carrera junto con el Plan de sucesiones.

1.3. *Objetivos y destinatarios*

El acotamiento metodológico y procedimental de toda investigación es fundamental para su pleno entendimiento y estudio. No podemos razonar ni aprehender una realidad si sus límites no están claramente definidos. Es por ello por lo que pasamos a enumerar un objetivo general junto con sus objetivos específicos. La determinación del objetivo general resultó compleja, pues nos enfrentábamos a elegir entre varias alternativas que nos conducirían por distintos caminos metodológicos. Finalmente, nos decidimos por estudiar la percepción de los jóvenes universitarios del área de la Comunicación sobre la influencia del Coaching en la Movilidad Laboral.

Objetivo general.

- Observar cómo perciben los estudiantes universitarios del área de Comunicación la influencia del Coaching en el proceso dinámico de la Gestión de la carrera profesional, y si aprecian que la recepción de dicha Metodología junto con la “Programación Neuro - Lingüística” (PNL) influye positivamente en la promoción laboral y, en caso de estar en situación de desempleo, permite acceder con mayor facilidad al mercado laboral.

No obstante, aún faltaba acotar un poco más sobre el tema. Por tanto, deberíamos intentar que nuestro objetivo acogiere, en sí, algo más referente a al hecho objeto de estudio. Es por ello, por lo que derivamos unos objetivos específicos del objetivo general.

Objetivos específicos

(O₁). - Analizar cuál es la percepción que se tiene de los atributos significativos que conforman el Coaching y la Carrera profesional.

(O₂). - Analizar cuáles son las principales áreas de mejora para los universitarios en las que se puede utilizar el Coaching.

(O₃).- Describir las creencias que favorecerían o disminuirían la utilidad del Coaching.

(O₄). - Analizar el tipo de motivaciones que incentivará a los individuos para recibir Coaching.

(O₅). - Describir las creencias sobre la movilidad laboral de los alumnos.

(O₆). - Analizar cuáles son las habilidades y conocimientos demandados en el Mercado laboral.

(O₇). - Describir si los beneficios para la Organización están relacionados con las habilidades "soft" o "hard"

En relación a los destinatarios de este estudio, podríamos argumentar que, preferentemente, son los cazatalentos o seleccionadores de altos directivos, las agencias de colocación de personas, las grandes organizaciones que quieran optimizar al máximo posible las habilidades y talentos de su empleados y, en general, los especialistas de Recursos Humanos interesados, en la óptima ubicación de las personas en las organizaciones.

1.4. Oportunidad

Hasta el momento, y una vez revisadas las investigaciones más recientes sobre el tema, los profesionales del Coaching han estado centrados en la realización de las personas y la potenciación de los recursos propios del individuo. Esta capacitación permite que los individuos alcancen los objetivos que se han propuesto para satisfacer sus necesidades personales. Hasta aquí todo correcto, pero no se ha investigado, en demasía, si esta afirmación anterior es percibida de igual manera por el colectivo social. Muchos coaches aplican sus técnicas dando por hecho los postulados de su rama del conocimiento, sin constatar las creencias del coachee.

En el caso de nuestra investigación, muchos Gabinetes de Coaching y de Programación Neuro - Lingüística, ofertan sesiones para alcanzar los objetivos de carrera definidos por las personas que recurren a ellos. Sugieren herramientas para que los receptores se propongan metas a alcanzar y conozcan cómo modificar los “estados internos” de los individuos para acceder a ellos de una forma más óptima y positiva. Pero, ¿existe algún factor de la personalidad, del conjunto de valores o creencias, o de la percepción de la propia “autoeficacia” que prime sobre los otros o que explique mayoritariamente el cambio de la conducta y de los intereses del individuo? También es útil reflexionar sobre: ¿qué es más importante priorizar, la reinterpretación positiva de la realidad o la potenciación de un estado interno de plenitud que conduzca a la utilización de todos los recursos de las personas?

El conocer más profundamente las prioridades de los individuos y qué es lo que valoran o cómo lo perciben, junto con el conocimiento más profundo de su ciencia permitirá a los coaches desarrollar una mejor labor profesional que ofrezca una más eficiente atención a los individuos que les requieren. Ampliando el campo, se podrá desde el campo de la Psicología y de la Sociología constatar, desde otro punto de vista, cómo la Gestión de la Carrera Profesional puede ser potenciada desde la intervención de una corriente conductista como el Coaching y aplicarse a otras ramas de la organización. Ejemplo de ello, sería la oportunidad de crear una única cultura corporativa de excelencia compartida por todos los empleados.

1.5. Fuentes

Nuestra investigación ha tenido que contar con dos *Marcos teóricos* diferentes pero complementarios. Por un lado, teníamos que estudiar el fenómeno de la Movilidad

laboral entendida como desarrollo de la Carrera profesional desde los enfoques propios de la Economía, la Sociología y la Psicología y, por otra parte, habíamos de profundizar en el Coaching y la Programación Neuro - Lingüística aplicados a la Movilidad laboral.

El tema de la Movilidad laboral de los empleados es un tema largamente estudiado, sobre todo desde la Economía –tan sólo recordar que Gary Becker recibió en el año 1992 el premio Nobel por su Teoría del Capital humano-. Abundan artículos y libros sobre la Economía de la Educación y su influencia en la retribución salarial y en la promoción vertical de los trabajadores. Desde la Sociología, el idealismo de que existe una relación directa, casi automática, que enuncia que a mayor formación, mayor salario y mayor estabilidad en el empleo, no convencía del todo. Sociólogos, de casi todas las universidades y escuelas teóricas, constataban que existe una asimetría de consecución en la relación laboral, por la que a unos empleados le costaba muy poco esfuerzo el conseguir unas condiciones laborales bastante buenas y, sin embargo, a otros les era prácticamente imposible conseguirlas. Existen unos condicionantes de clase y de categorías laborales que hacen muy difícil el ascenso de una posición social u organizacional baja a una alta. La Psicología, por su parte, se centra preferentemente en estudiar los motivos y condicionantes psicológicos que empujaban a las personas a dejar el trabajo, a mantenerlo con ilusión o a trabajar sin implicación de ningún tipo. La Satisfacción del individuo y la Calidad percibida se conformaban como los temas más utilizados por los psicólogos organizacionales dedicados a la gestión de las personas y su posicionamiento más óptimo en la organización

Para esta etapa resultó muy útil la consulta de Tesis doctorales y artículos científicos recogidos por la Universidad de la Rioja en su repositorio DIALNET. No obstante, la consulta de las grandes Bases de datos de las principales bibliotecas universitarias, como pueden ser la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad San Pablo CEU y la Universitat Abat Oliba CEU contribuyó ampliamente a conseguir todo el material que considerábamos nos era necesario para el desarrollo de esta Tesis doctoral. Entre las revistas, más centradas en el tema del que estamos tratando, podemos citar a *The Career Development Quarterly* y *Journal of Career Assessment*.

A continuación presentamos una síntesis bibliográfica de las aportaciones científicas económicas, sociológicas y psicológicas utilizadas en el Marco de la Movilidad laboral, con el fin de proporcionar una ayuda didáctica que permita una comprensión más sencilla de lo que pretendemos explicar. En el Cuadro nº 1, presentamos la aproximación económica, que se completa con el Cuadro nº 2, ofreciendo una aproximación sociológica y psicológica. Mediante ambas, sintetizamos

los estudios que han sustentado, inicialmente, el trabajo que supone la presente Tesis Doctoral.

Cuadro 1. Aproximaciones desde la Economía en la investigación de la Movilidad laboral. (Elaboración propia).

Enfoques.	Líneas principales de Investigación.	Áreas específicas de Análisis.
Ciencia Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera Profesional: Tosi, Rizzo y Carroll (1995); Cole y Gaynor (2003); Rothwell, Jackson, Knight, Lindholm, Wang y Payne (2005); Patton y McMahon (2006). • Movilidad laboral y efectos en la Economía: Schultz (1981); Jiménez (2007); Mejías (2009). • Movilidad organizacional: Bourdieu (1979); Booth y Satchell (1994); Winkelman (1994); Tripier (1995); Boado, Prat y Filardo (1996); Greenhalgh y Mavrotas (1996); Dearden et al. (1997). • Movilidad y riesgo: Beck (2006). • Teoría del Capital humano: Becker (1965); Blaug (1983); Spenner (1983). • Teoría del Emparejamiento: Jovanovic (1979); Blanchard y Diamond (1989); Álvarez de Toledo y Usabiaga (2008). • Teoría del Funcionalismo tecnológico: Jenkin y Sherman (1979); Cooper y Clark (1988); Barros, Carrasco y Luque (2010). • Teoría de la Trayectoria ocupacional: Sicherman y Galor (1990); Requena (1991); García y Gutiérrez (1996); García Espejo (1998); Davia (2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fases laborales: Hall (1976); London y Stumpf (1982); Feldman y Arnold (1983); Staw, Bell y Clausen (1986); Greenhalgh y Stewart (1987); Stevens (1994). • Formación y Promoción: Katz y Ziderman (1990); Lynch (1991); Campbell III (1993); Gobernado (2003); Peña (2003); Rahona (2004); Ros (2004). • Movilidad y adaptación organizacional: Edwards (1988). • Movilidad y género: Elías (1994); Burke y Mattis (2005); Williams (2007); Paquin (2008). • Movilidad y minorías: Diversity Institute of Ryerson (2007). • Vocación profesional: Holland (1973); Osipow (1983). • Movilidad y sobrecualificación: Boado, Prat y Filardo (1996). • Movilidad y status: Ruesga (2002).

Cuadro 2. Aproximaciones desde la Sociología y la Psicología en la investigación de la Movilidad laboral. (Elaboración propia).

Enfoques.	Líneas principales de Investigación.	Áreas específicas de Análisis.
<p>Ciencia Sociológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Credencialismo débil: Thurow (1988); Feito (2001). • Credencialismo duro: Davis y Moore (1972); Collins (1979). • Teoría de la Correspondencia: Bowles y Gintis (1985). • Teorías del Mercado Dual del Trabajo: Pioré (1975); Toharia (1983); Pioré y Doringier (1983); Marsden (1994). • Teoría de la Señalización: Riley (1975); Arrow (1991); Spence (1991). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud del empleado: Delcourt (1980); Getzels y Jackson (1960); Jensen (1969); Landeras y Pérez de Villarreal (2003). • Formación Intraorganizacional: Sorensen y Tuma (1981). • Identificación y clasificación de los individuos: Gordon y Howell (1959); Riley (2001). • Movilidad y Estratos socio-laborales: Spilerman (1977); Jiménez (2007). • Presiones contextuales y Movilidad: Harrison (1972); Medina (1983); González – Blanch (2010).
<p>Ciencia Psicológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría Cognoscitiva de la Rotación: Steers y Mowday (1981). • Teoría de las Expectativas y Valencias: Vroom (1964); Chinchilla (1996). • Teoría Social Cognitiva del Desarrollo de Carreras: Lent, Brown y Hackett (1994). 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta y Barreras psicológicas: Burnham, Frels y Majan (2000). • Lealtad organizativa: Deming (1986); Jones y sasser (1995); Steward (1997); Dick y Basu (2000). • Motivación de los empleados para el cambio de posición organizativa: Robbins (2004); Méndez (2010); Romero (2010). • Rotación Laboral: Mobley (1977); Price (1977); Bluedorn (1982). • Satisfacción laboral: Oliver (1999)

Pero además de las fuentes científicas, debimos recurrir a otras más divulgativas. Cabe señalar que las Fuentes relacionadas con el Coaching están adquiriendo una importancia creciente. Ello es debido, en parte, a que dicha metodología está siendo más conocida a través de revistas más “cercanas” al público general y a asociaciones profesionales que editan sus propios boletines.

Además, el que el Coaching empezara siendo utilizado por los altos directivos hizo que otros ejecutivos de rango medio, así como otros profesionales liberales quisiesen recibir ellos mismos Coaching. Dicha recepción era recibida, no sólo como un desarrollo personal y profesional, sino también como una elevación del status y el prestigio propio.

Pero, ¿cómo empezamos a abordar el tema? Revistas especializadas en Recursos Humanos publicaban artículos relacionados con el Coaching y casi siempre enfocados al desarrollo directivo. La revista Capital Humano era referencia fundamental durante el comienzo de la investigación. La Web, por su parte, albergaba infinidad de sitios que trataban sobre Coaching y la Programación Neuro - Lingüística. Muchos de estos sitios apenas contenían información útil o nos direccionaban hacia empresas que ofrecían cursos sobre estos temas. Aún así, alguna vez nos encontrábamos artículos científicos que trataban sobre la influencia del Coaching en el rendimiento directivo. Con la técnica denominada “Bola de Nieve” fuimos buscando, entre la bibliografía de los artículos seleccionados, referencias bibliográficas que nos fueron encauzando hacia un grupo cada vez más reducido de autores y publicaciones en red, que nos proporcionaron aportaciones significativas para nuestra investigación.

Por su parte, los libros sobre el tema eran muy escasos o inexistentes. Sí, existían libros sobre Coaching y Programación Neuro - Lingüística, pero casi todos abordaban la problemática del desarrollo personal y profesional con una perspectiva más cercana a los libros de Autoayuda que a publicaciones científicas. Todo cambió cuando descubrimos varios autores que, sin perder del todo el afán divulgativo, realizaban un esfuerzo de rigor metodológico y científico y que nos sirvieron de apoyo teórico a nuestros objetivos e hipótesis.

No obstante, durante la fase de elaboración del Marco Teórico, aparte de las ya mencionadas, fueron de ayuda las siguientes Fuentes de documentación:

- CIDE (Centro de Investigación y Documentación Educativa):
<http://www.mepsyd.es/cide/index.htm>
- Directory of Open Access Journals:
<http://www.doaj.org/>
- ERIC (Educational Resource Information Center):
<http://www.eric.ed.gov/>
- Google académico:
<http://scholar.google.es/>
- ISI-Web-of-Knowledge:
<http://scientific.thomsonreuters.com/es/productos/wok/>
- ISOC - Humanidades y Ciencias Sociales (CSIC):
<http://bddoc.csic.es:8080/index.jsp>
- Oxford Journals Search:
<http://services.oxfordjournals.org>
- Proquest–CSA:
<http://www.csa.com/>
- REBIUN:
<http://www.rebiun.org/>
- REDINED (Red de base de datos de información educativa):
<http://www.redined.mec.es/>
- Tesis doctorales en red:
<http://www.tesisenred.net/>
- Teseo:
<http://www.micinn.es/teseo>

Del mismo modo que hemos hecho con los Cuadros 1 y 2, a continuación presentamos las fuentes utilizadas, desde el Coaching, para sustentar la base teórica del presente trabajo. Veámoslo a continuación en el Cuadro siguiente:

Cuadro 3. Aproximaciones desde el Coaching en la investigación de la Movilidad laboral. (Elaboración propia).

Enfoques.	Línea principal de Investigación.	Áreas específicas de Análisis.
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching y Gestión de la Carrera profesional: Dreher y Ash (1990); Cohen (1991); Whitely, Daugherty y Dreher (1991); Di Martile (2012). • Desarrollo y promoción de Personas: Gorrell y Hoover (2009); Greenhaus, Gallanan y Godshalk (2010); Connor y Pokora (2012). • Adaptación y Coaching: Martínez (2005); Oroval y Oriol (2008); Kourisky (2009). • Orígenes y desarrollo: Rogers (1980, 1995); Leonard (1999); Ravier (2005); Hernández y Sánchez (2007); Bayón (2010); Galwey (2010); Ortiz de Zárate (2010). • Metodologías: Craik (1943); Galanter, Miller y Pribram (1960); Flores y Barros (1982); Grinder y Delozier (1987); García (1994); Campuzano (1997); Álvarez (1998); Weerth (2002); Ibáñez (2003); Harris (2004); Thomas (2005); Alexander y Renshaw (2005); Echeverría (2006); Riso (2007); Mohl (2008); Santos (2008); Milanese y Mordazzi (2008); Bou (2009); Cardon (2009); Whitmore (2009); O'Connor y Seymour (2009); Fernández (2010); Lope (2010); Seijo (2010); Varela (2010); Ready y Burton (2011); Loach (2012). • Reencuadre y reinterpretación de la realidad: Whorf (1956); Bandler y Grinder (1980); Grace (1987); Korzybski (1994); Gergen (1996); Searle (1997); 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje: Baudelot y Establet (1975); Bateson (1985); Hall (1989); Salas (2003); Arriagada y Miranda (2003); López (2006); Bodenhaner y Hall (2008); Sánchez (2010); • Zona de confort: Rozo (2006); Carril (2008); Dunjón (2011). • Modificación de Conducta: Elster (1989, 2002); García de Haro (2006); Campanini y Luppi (2008). • Modificación de Creencias: Enguita (1999); Nardone (2003); Barreto (2008); Braden (2008); Salcedo (2008); Boghossian (2009); Fernández (2011); Valderrama (2011); Casals (2012). • Adquisición de Competencias: Carnoy (1996); Yarce (2005); McDermott (2011). • Comunicación y Coaching: Morris (1938); Chomsky (1957); Bateson (1958); Hora (1959); Mehrabian y Ferris (1967); Birdwhistell (1970); Mehrabian (1981); Bion (1985); Bouza (1990); Watzlawick, Bavelas y Jackson (1993); Dowbor (1999); Calderón (2000); Carballo (2002); Shapiro (2005); Cudicio (2006); Lazzati (2008); Carrión (2010); Olmo (2010). • Educación: Hernández, Beltrán y Marrero (2003). • Establecimiento de objetivos: Granchi y Pirovano (2008). • Status: Turner (1992). • Coaching y Movilidad voluntaria: Caparrós, García y Navarro (1999).

<p>Coaching</p>	<p>Ibáñez (1998); Potter (1998); Baczko (1999); Rodrigo (2001); Berger y Luckman (2001); Jaillier (2003); Mateo (2006); Rincón (2006); Cano (2007); Zea (2007); Bergman (2009); Rorty (2009); Russell y Mallery (2009); Domínguez (2011); Jubés, Laso y Ponce (2011).</p>	
------------------------	---	--

1.6. Estructura del trabajo

El presente trabajo consta de dos ejes fundamentales. Por un lado, comprende una parte conformada por dos capítulos más una introducción, lo cual supone, el Marco teórico del estudio. Éste, a su vez, se constituye mediante dos capítulos. Al primero de ellos lo hemos denominado *“Revisión teórica: Problemática de la Movilidad laboral en la organización”* donde se enumeran, describen y explican las diversas aproximaciones conceptuales al hecho de la Movilidad laboral de los empleados desde las ópticas económica (2.1), sociológica (2.2) y psicológica (2.3). La movilidad no es entendida de la misma manera según utilicemos una vertiente u otra. La vertiente economicista nos hablará de las teorías del Capital humano, del Funcionalismo tecnológico, de la Trayectoria ocupacional y del Emparejamiento como un ajuste entre oferta y demanda, donde el punto de equilibrio se alcanza mediante la adquisición de formación y cualificaciones por parte del empleado. La rama sociológica, sin embargo, se centrará en las teorías credencialistas como la Teoría de la Señalización, la Teoría de la Fila, el Credencialismo duro y la Teoría de la Correspondencia junto con la Teoría del Mercado de Trabajo segmentado o dualizado. En ellas, no sólo influyen las cualificaciones personales sino las estructuras sociales que envuelven al individuo. Para este tipo de Teorías, no es lo mismo una cualificación que otra, ni es lo mismo, por ejemplo, el tipo de Escuela de Negocios donde se han desarrollado los estudios del colaborador. El pertenecer a una clase social u otra influye en la Movilidad de los empleados y en la imagen de trabajadores que se tienen de ellos. El tener una formación superior es considerado una *“señal”* de una futura productividad elevada y de una adaptación rápida a la posición laboral del individuo. Por último, las Teorías psicológicas de las Expectativas y Valencias y la Teoría Cognoscitiva de la rotación hacen más hincapié en la motivación de los individuos y en procesos mentales que les inducen a la acción para cambiar de puesto de trabajo.

El capítulo tercero *titulado El Coaching, entendido como conjunto de técnicas aplicadas para la consecución de objetivos y cambios duraderos, en la consecución de la Movilidad laboral*, engloba una explicación desarrollada de la situación contextual del Coaching (3.1), de sus orígenes, antecedentes y desarrollos (3.2), de los tipos de Coaching existentes (3.3), de los metamodelos e interpretaciones constructivistas del mundo percibido (3.4 y 3.5) y de la Programación Neuro - Lingüística y lenguaje (PNL) (3.6, 3.7 y 3.8). El Coaching consta de muchas escuelas y metodologías de aplicación siendo la más utilizada la PNL. El constatar las diferentes Escuelas y sus aplicaciones nos ayudarán a contextualizar el Coaching como herramienta de cambio en la Movilidad laboral de los empleados.

Posteriormente, el estudio consta de una serie de epígrafes que justifican el desarrollo empírico de la investigación. Así, tendríamos la metodología empleada (4.0), el análisis e interpretación de los datos (5.0) y las conclusiones obtenidas, ya sean éstas críticas (6.2.1), comparativas (6.2.2) y aportaciones (6.2.3) junto con sus aplicaciones (6.3) y líneas de investigación ulteriores (6.4). Para finalizar, se insertan dos capítulos dedicados a la Bibliografía (7.0) y a los anexos aportados (8.0).

PRIMERA PARTE

II. REVISIÓN TEÓRICA: PROBLEMÁTICA DE LA MOVILIDAD LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN

2. Revisión teórica: problemática de la Movilidad laboral en la organización

SUMARIO: 2.1. La Movilidad desde la Teoría económica – 2.1.1. Teoría del capital humano – 2.1.2. Teoría del funcionalismo tecnológico – 2.1.3. Teoría de la trayectoria ocupacional – 2.1.4. Teoría del emparejamiento – 2.2. La Movilidad desde la Teoría sociológica – 2.2.1. Teorías credencialistas – 2.2.1.1. Teoría de la señalización – 2.2.1.2. Credencialismo débil: Teoría de la Fila – 2.2.1.3. Credencialismo duro: teoría de Collins – 2.2.1.4. Teoría de la correspondencia – 2.2.2. Mercado de trabajo segmentado o dualizado – 2.3. La Movilidad desde la Teoría psicológica – 2.3.1. Teoría de las expectativas y valencias – 2.3.2. Teoría cognoscitiva de la rotación.

La movilidad, rotación o tránsito interposicional se puede entender como el proceso por el cual un individuo redefine su posición en el mercado, ya sea internamente -interorganizacionalmente- o externamente en cualquier otra organización. También podríamos entender la movilidad como movilidad social pero no es ese el sesgo que queremos dar a esta investigación, aunque somos conscientes, efectivamente, que la movilidad profesional ascendente puede acarrear la movilidad social ascendente y viceversa. Boado, Prat y Filardo (1996, p.3) “clasifican este proceso como vertical o ascendente, lateral y descendente”. Y también puede ser definida la movilidad laboral como la salida del mercado del trabajo a la situación de desempleo, o viceversa.

Bourdieu (1979), considera que la movilidad puede entenderse, asimismo, como la consecuencia de romper unos mecanismos de perpetuación y reproducción del poder de diferentes grupos o fracciones sociales dentro y fuera de la organización. Toda movilidad organizacional despoja a unos individuos, que pertenecen a unos grupos definidos, de bienes simbólicos en favor de otros. De la misma manera, la movilidad puede ser entendida como un ajuste empresarial para alcanzar una mayor productividad, así como una recompensa que se ofrece a los empleados más leales y trabajadores. Como podemos intuir, en la vida cotidiana de la organización, la realidad es una combinación de todas las teorías. Y según la cultura organizacional que domine, unas u otras teorías de la movilidad Programación Neuro - Lingüística Programación Neuro - Lingüística tendrán más peso específico o no.

Ruesga (2002) alude que no es sólo la apropiación de bienes simbólicos, sino también la seguridad de una estabilidad alcanzada, lo que afecta al proceso de la movilidad organizacional por parte del empleado. En este sentido, no debemos dejar de

recordar que el funcionamiento del sistema educativo, del mercado de la vivienda, los hábitos sociales y culturales dominantes (que definen perfiles de comportamiento respecto a la relación familiar, grupal, etc.), la calidad de vida alcanzada, las infraestructuras de transporte y urbanísticas son aspectos que condicionan y determinan que las personas estén más o menos predispuestas a comenzar un proceso de movilidad funcional que implique también la reubicación geográfica.

Según Tripier, (1995, p. 151) las teorías de la movilidad se pueden dividir y clasificar de una manera funcional, lo cual permite una aproximación más óptima a la movilidad “inter” e “intra” mercados de trabajo. Tal y como se plantea este autor:

Primeramente podemos constatar una aproximación liberal, en el sentido económico, a la movilidad por la que la empresa, según criterios internos, asigna los puestos de trabajo y el salario que se debe recibir según categorías profesionales y en segundo lugar contamos con una perspectiva funcional racional que se centra en la importancia de la educación impartida homogéneamente. En esta aproximación, muy influenciada por factores externos, los salarios y la movilidad dependerán del nivel de estudios del empleado.

En la misma línea, Gobernado (2003) constata que la educación es más rentable en los puestos directivos mientras que para los puestos con menor responsabilidad o ninguna se impone el modelo liberal. En épocas de crecimiento económico, prima el criterio funcional racional y, en períodos de recesión, el modelo liberal. Asimismo, una expansión educativa en todas las categorías profesionales conlleva que el criterio racional funcional deje de ser explicativo, puesto que la educación ya no es una variable discriminante.

Vemos, por tanto, de una forma simplificada, que unas aproximaciones derivan de la economía, partiendo de la teoría neoclásica y otras de la teoría sociológica estructuralista. Jiménez (2007), desde la Escuela neoclásica, propugna que el mercado de trabajo puede ser y es analizado, como cualquier otro mercado, a partir de las interacciones entre la demanda y la oferta. La demanda de trabajo, entendida como factor de producción, se ajusta a los postulados de la competencia perfecta. Por ende, la maximización de beneficios es igual a la productividad marginal del trabajo multiplicada por el precio del producto. Y, a su vez, la productividad marginal de trabajo depende de la cantidad, calidad y el tipo de capital fijo y del tamaño de la organización, es decir, de la tecnología utilizada por la empresa.

Siguiendo con el razonamiento neoclásico, a la oferta del trabajo podemos encuadrarla dentro de la teoría de elección del consumidor. En ella, es el trabajador quién decide si trabaja o no y por cuánta retribución. Ahondando en el tema, si se aumentase el precio del trabajo se podría deducir un efecto sustitución de ocio por trabajo. Y, de igual manera, si se incrementase el consumo de ocio, debido a la elevación del salario real y, se mantuviese constante la cantidad de trabajo, se aumentaría el nivel de renta. Pero, como requisito para poder adquirir un mayor nivel de renta, el capital humano debe adquirir cualificaciones que aumenten su productividad en el mercado de trabajo.

Schultz (1981), en su estudio del crecimiento económico de Estados Unidos entre 1900 y 1956 concluye que:

- El crecimiento y, por ende, las oportunidades de movilidad laboral se producen más por el aumento de la riqueza humana que por el aumento del trabajo o del capital físico.
- La inversión en capital humano, en la mayoría de los casos conllevaba el incremento de los ingresos del trabajador.

Cuando un trabajador adquiere habilidades, capacidades y conocimientos, la productividad marginal del trabajo aumenta, con lo cual, esta acción es beneficiosa tanto para el empleador como para el trabajador. Avancemos un poco más, estas ideas introductorias sobre la movilidad laboral las podemos clasificar en diversas teorías que nos ayudan a profundizar más sobre ellas.

Sin querer dejar de enunciar todas las teorías que, de una manera u otra, tratan sobre la movilidad hemos construido una clasificación que además de clarificación puede aportarnos un enfoque estructurado sobre las distintas disciplinas que tratan sobre ella. Hemos agrupado dichas teorías en las tres ramas de saber social que más peso específico aportan a las explicaciones del empleado como actor social. Se trata de la Economía, la Sociología y la Psicología.

2.1. La Movilidad desde la Teoría Económica

Las principales fuentes teóricas de la Economía de la Educación consideran que la formación proporciona habilidades y conocimientos que se relacionan directamente con la productividad. A menos años de educación, menor productividad y, a su vez, eso

conlleva un menor salario y una menor probabilidad de poder optar a la movilidad. La Economía de la Educación nos va a posibilitar el entroncamiento teórico necesario entre la posibilidad de movilidad laboral ascendente y su relación con la recepción de un tipo de formación. Si la Teoría económica clásica se ha decantado por estudios econométricos, la Economía de la Educación se ha basado en el aspecto cualitativo del hecho a observar. Cuenta con una fuerte herencia diltheiana, a través, de la profundización de las “Ciencias del Espíritu”. Desde nuestra perspectiva, las teorías más representativas son las enunciadas seguidamente:

- Teoría del Capital humano: Becker (1965).
- Teoría del Funcionalismo tecnológico: Cooper y Clark (1988).
- Teoría de la Trayectoria Ocupacional: Sicherman y Galor (1990).
- Teoría del Emparejamiento: Jovanovic (1979).

En este primer epígrafe, se ha descrito lo que entendemos por movilidad y su relación con los sistemas educativos imperantes a saber, el modelo liberal y el modelo funcional racional. Todo ello, junto con una reseña histórica- económica de la Teoría Neoclásica, nos van a permitir que, en el siguiente apartado, analicemos las Teorías de la Movilidad, herederas de aquella.

2.1.1. Teoría del Capital humano

Rahona (2004) resume y sintetiza los orígenes de esta teoría cuyos antecedentes, en la época moderna, los sitúa en el economista William Petty (1755) que en su libro *Escritos sobre Economía* alegaba que el nivel de riqueza de una nación depende del nivel de conocimientos de sus ciudadanos. Sería conveniente distribuir los efectivos humanos de un país en las profesiones más productivas y restringirse en las de menor rendimiento.

Más adelante, Richard Cantillon (1931), en su publicación *Ensayo sobre la naturaleza del comercio*, observó la relación de los niveles de retribución de los trabajadores según su nivel de cualificación y anticipaba la noción de coste de oportunidad al afirmar que la educación de un individuo aglutina, no sólo los gastos

directos, sino los indirectos que comprenden los salarios no cobrados mientras dura la educación.

Adam Smith (1869) reflexionó sobre cómo las cualificaciones ayudan a la riqueza de las naciones y afirma que los trabajadores más cualificados deben obtener unos ingresos superiores, para compensar los gastos en que han incurrido para formarse, además de beneficiarse de unos rendimientos por invertir en su formación. Este concepto fue asumido posteriormente, como uno de los elementos más importantes a la hora de explicar la ausencia de movilidad laboral externa de una organización.

Karl Marx (1959), indagó las causas de porqué el trabajo cualificado tiene un mayor valor que el no cualificado y el primero es conseguido mediante la educación. Por su parte, Blaug (1983) retoma la idea de los orígenes de la Teoría del Capital humano, ya en una época más reciente, partiendo de los escritos de Theodore Schultz, el cual en 1963, en su discurso inaugural como presidente de la American Economic Association titulado *Inversión en Capital humano*, afirmaba que los conocimientos y habilidades de una persona son una forma de capital y son adquiridas mediante la educación. Esta idea fue tomada y actualizada de Fisher (1997), que postulaba que todo capital está comprendido por un stock de recursos que puede traer beneficios en un futuro. De esta manera, vincula la noción de capital y de recursos, empleado a las personas.

La Teoría del Capital humano es el primer intento de formalización para explicar la interdependencia entre Mercado de trabajo y nivel educativo. Anteriormente, la educación era tomada como un bien de consumo cuya demanda estaba relacionada con el nivel de renta. Posteriormente, la concepción de la educación es transformada y redirigida hacia una noción explicativa. Es una inversión que los empleados realizan para ganar en productividad y, con ello, tener una menor probabilidad de encontrarse en la situación de desempleo, tener empleos que den más satisfacción, y obtener unos beneficios salariales mayores en el mercado laboral. Se considera, en este sentido, al economista Becker (1965) como el precursor de los estudios de la influencia de la educación en la productividad de las organizaciones y en la retribución de los empleados. Estas ideas son recogidas en su libro *El Capital humano*, donde articula todos estos conceptos que acabamos de mencionar.

Las carreras laborales, según Mejías (2009), están sujetas a la racionalidad económica. Las personas invierten en educación porque esperan que en dicha inversión los beneficios superen a los costes. Existe un ajuste (matching) entre las competencias adquiridas y lo que se recibe en recompensas con información imperfecta del mercado de trabajo lo que conlleva a un tiempo indeterminado de inestabilidad laboral que varía según el capital humano de cada persona. De igual forma, las recompensas que recibe un trabajador, normalmente en forma de ingresos, en un mercado de trabajo dado, se pueden ordenar en una función que relaciona participación y productividad marginal.

Becker (1965) intenta explicar, en definitiva, por qué los individuos invierten en sí mismos, desde una visión de adquisición de conocimientos. Comienza a estudiar las implicaciones entre nivel educativo y ciclo vital. Retomando estas ideas, Rahona (2004, p.18) advierte claramente dicha relación.

A mayor edad se obtienen mayores ingresos y se invierte menos en formación. Ello es debido principalmente a dos motivos: primeramente porque en los primeros años de la vida laboral la experiencia es escasa o casi nula y se es retribuido en consonancia a esa experiencia y el empleado joven quiere obtener mayor formación para poder obtener más experiencia junto con mayor salario. Posteriormente, en torno a los 50 años, los salarios alcanzan su punto más alto y los empleados empiezan a no invertir en formación porque dejarían de ganar dinero, por el coste de oportunidad. De igual manera cuándo los empleados se están acercando a la edad de jubilación invierten menos en formación porque los años que le quedan de vida profesional para esperar un retorno de la inversión son menores y podría ocurrir que los costes de adquisición de conocimientos fuesen mayores que las retribuciones esperadas en forma de salario y satisfacciones psicológicas (ascensos, etc.). Como vemos el factor tiempo es importante en los análisis del autor.

En su demostración, partió del análisis de la influencia de la educación como factor de desarrollo económico. Utilizó para sus investigaciones fuentes estadísticas norteamericanas como el Censo sobre las rentas con personas de diferentes niveles de educación y los datos de la Oficina de Educación sobre los costes de Formación.

En relación a los tipos de educación distingue entre formación formal y la formación en el puesto. Y, dentro de ésta última, entre formación específica y formación general. Este tipo de variables son analizadas para observar las relaciones entre las cualificaciones en el trabajo y la rotación laboral. Concluye con la afirmación, de que la formación general es útil para la empresa donde desarrolla la actividad el empleado,

además de en el resto de empresas del sector. Por su parte, la formación específica lo es sólo para la empresa donde se inserta el puesto de trabajo. La empresa, normalmente, no quiere asumir el coste de la formación general, ya que el trabajador podría no sentirse implicado con la organización debido a la alta posibilidad de obtener un mayor salario en cualquiera otra organización. Para ello, las organizaciones, repercuten parte del coste de la formación en los empleados, recibiendo un salario menor a su productividad, mientras dure su formación. En la práctica, es difícil determinar si la formación es específica o general, ya que se encuentran muy relacionadas y son complementarias una de la otra, en muchas organizaciones. En sentido contrario, los autores Barron, Black y Loewestein (1989) observan que las empresas que dan una mayor formación, son las que ofrecen a sus empleados un mayor salario porque dichos empleados están elevando su rendimiento y mejorando su productividad.

Becker no detiene aquí su análisis sino que advierte posteriormente, como la adquisición del capital humano se produce en los primeros años de la vida laboral y su efecto en las retribuciones no es perceptible hasta pasados unos años y se haya generado una experiencia laboral.

Asimismo, la desigualdad en las retribuciones, además del concepto expuesto anteriormente, puede venir explicada por la igualdad o no de oportunidades de acceso a la educación, las diferentes legislaciones sobre edades de jubilación y los diferentes temarios curriculares con los contenidos mínimos de una educación socialmente básica así como de una selección objetiva de un número escaso de plazas para cubrir los diferentes puestos de trabajo. Con dichas premisas, Becker (1965) constata las siguientes relaciones:

- Existe una relación inversa entre las tasas de paro y el nivel de capacitación.
- Los jóvenes cambian de trabajo más frecuentemente y reciben más enseñanzas y más formación en el puesto de trabajo que las personas de más edad.
- Las personas más aptas reciben más educación y otros tipos de formación que las demás.

Otros temas recurrentes, que estudia este autor son los diferentes tipos de educación, a los que puede optar un empleado, analizando quién asume sus costes, además del porqué ciertos tipos de becas aumentan la desigualdad de la renta.

Muchos trabajadores, como argumenta Becker (1965, p.29), “incrementan su productividad adquiriendo nuevas cualificaciones y perfeccionando mientras trabajan otras que ya poseían”. Presumiblemente, la productividad futura sólo puede mejorarse mediante un coste, ya que en caso contrario, existiría una demanda ilimitada de formación. Los costes incluyen el valor asignado al tiempo y al esfuerzo de los aprendices, la enseñanza que otros proporcionan y el equipo y los materiales que se utilizan. Estas partidas son costes porque, de no haberse utilizado para incrementar la producción futura, podrían haber sido utilizadas para obtener producto en el presente. El gasto y el tiempo dedicados al aprendizaje dependen, en parte, del tipo de formación que se adquiere. Si se invierte mucho en la formación específica de un trabajador, disminuye su probabilidad de movilidad laboral, debido al alto coste que supone la separación del empleado, por parte de quién la financia. Como el producto marginal del trabajador con formación específica, es más alto que su salario, en períodos estándar de demanda, existirá una menor probabilidad de que la organización lo desvincule en ciclos contractivos de la economía. A su vez, el empleado formado tendrá un salario más alto en su actual empresa, que lo desincentivará para irse a otra organización.

La disyuntiva de las organizaciones es que innúmeras empresas no quieren tener unos gastos más altos en el presente, debido a un salario mayor y a una productividad menor durante el periodo de aprendizaje. Pero otras organizaciones sí prefieren realizar dicho coste como inversión que no gasto para que en un futuro, la productividad del empleado mejore y, con ello, el beneficio empresarial. En definitiva, han optado por asumir los costes de oportunidad que supone que los empleados, en el presente, produzcan menos bienes o servicios porque se estén formando.

Entonces, ¿quién y qué financia la formación? Normalmente la empresa, como hemos comentado, asumirá el coste de la formación específica porque genera más rápidamente un incremento de la productividad en el puesto de trabajo con respecto a la formación general. Sólo se formaría a los empleados, en ésta última clase de formación, si no se incurriese en coste alguno y se pudieran utilizar los conocimientos adquiridos en la mejora del rendimiento. Normalmente, son los empleados los que pagan la formación general, porque con ello aumentan sus expectativas de encontrar trabajos con una mayor remuneración además de incrementar sus posibilidades de movilidad laboral. Como nos recuerdan Peña (2003) y Ros (2004), el pago de una formación puede decantar quién va a proponer una desvinculación definitiva, si el trabajador o la organización.

Múltiples organizaciones temen convertirse en economías externas para otras empresas, ya que un empleado formado puede ser reclutado por otra organización, con el incentivo de un salario mayor sin haber participado en los costes de su formación. Normalmente, la contingencia que mencionamos ocurre con la formación general, porque con el adiestramiento específico es muy difícil su aplicación práctica en otra institución. Entendemos que, para las empresas, la formación específica es la educación, que aumenta la productividad del trabajador, en mayor medida, que otro tipo de formación. Según el tipo de trabajo que se realice en cada sector o las tareas que se tengan que realizar, se necesitará mayor formación impartida en el mismo puesto de trabajo o en las escuelas especializadas (Facultades o Escuelas de Negocios), aunque ambas son complementarias.

En un primer momento, las empresas desconocen la capacidad de los empleados de reciente incorporación, incluso habiendo incurrido en los costes de selección y contratación. Para ello, se les trata de capacitar lo más posiblemente. Por ejemplo, rotando por varios puestos del departamento propio o de otros departamentos para utilizar más eficientemente la fuerza de trabajo. Becker (1965) nos recuerda que las empresas se benefician en mayor medida de la inversión en el puesto de trabajo, cuanto más específico sea el efecto productividad, cuanto mayor sea su poder en el mercado de referencia y cuánto más duradero sea el contrato laboral; a la inversa, el beneficio sería menor cuanto más general fuese el efecto productividad, cuanto menor fuese la influencia externa de la organización y menor la duración del contrato laboral.

Corrientemente, a las empresas les preocupa más la rotación o movilidad de los empleados con formación específica que la de los trabajadores con formación general, pues son los primeros los que han incurrido en costes de formación para la organización y porque su producto marginal es mayor que el resto de empleados que no cuenta con esa formación específica. Barron, Black y Loewestein (1989) analizaron que la empresa, por tanto, sólo despediría a estos trabajadores, -recordemos que los costes de formación son irrecuperables- si la productividad real fuese inferior al salario del empleado. Si existiese una crisis económica en toda la sociedad y, no sólo para la organización como acabamos de aludir, debería subsistir una aclaración a esta idea: si la disminución de la demanda o servicios fuese generalizada para todo el sector y no sólo para una organización y el nivel de desempleo de una sociedad fuese alto, entonces se estaría más predispuesto para despedir al trabajador con alta formación específica, ya que le resultaría más difícil encontrar empleo en otra empresa de la competencia y

se estaría contribuyendo en la propia organización a una reducción de costes, vía reducción de la masa salarial.

Desde la óptica del empleado, la especialización en una actividad con un mercado muy limitado sería desaconsejable. Por lo tanto, el incentivo para especializarse e invertir en uno mismo, aumenta con el tamaño del mercado. Cuanto mayor sea el mercado, mayores son las oportunidades para cambiar de puesto de trabajo, ya sea para incrementar las condiciones económicas y laborales o para aumentar la seguridad profesional en caso de ser despedido.

A las personas que invierten en formación específica, las podemos considerar como si de una empresa se tratase, si se nos permite el símil, que utilizan dicha capacitación para obtener mayores beneficios, es decir, salarios más altos y condiciones más satisfactorias. Para que estas ventajas se mantengan en el tiempo, dichas personas intentarán crearse un nicho en el que ellos tengan un poder de negociación con el empleador, por ejemplo, conservando una formación específica muy necesaria, que sólo ellos gestionan y consecuentemente puedan influir, de una manera más eficiente, en sus condiciones laborales y retributivas. Becker (1965, p.100) incluso llega a afirmar que “los individuos más aptos invierten más en capacitación que el resto, llegando a emigrar para completar su formación”. A la concepción de que la posesión de capital humano es ventajosa, Spenner (1983) objeta afirmando que la posesión de habilidades y conocimientos no puede igualarse a su uso, ya que según los lugares y los diferentes centros de trabajo, dicho capital será traducido imperfectamente y puede que el trabajador no llegue a ser tan productivo en un puesto de trabajo similar, a como lo era anteriormente.

Como hemos visto, la teoría del Capital humano se podría resumir en dos puntos principales. Primeramente, a las empresas les es ventajoso invertir en formación específica para aumentar sus ratios de productividad y evitar la fuga de empleados cualificados y, en segundo lugar, que las personas con mayor nivel académico tienen menores probabilidades de encontrarse en situación des desempleo. No obstante, esta explicación debe ser profundizada mediante el estudio de la influencia de la tecnología, en la situación de empleo o desempleo de los individuos.

2.1.2. Teoría del Funcionalismo tecnológico

La tecnología contemporánea, no es una técnica que funciona igual en todos los sectores. Y más que técnica, la podemos considerar como un conjunto de enfoques que relacionan la organización y la producción. Esta concepción nos permite una visión nueva sobre la movilidad de las personas dentro de las empresas según la tecnología utilizada.

Barros, Carrasco y Luque (2010), realizando una revisión de la teoría económica, recapitulan las ideas de economistas como Adam Smith, Schumpeter, Keynes y Marx. Lo hicieron de esta forma, para tratar de investigar las relaciones entre desarrollo tecnológico de la sociedad y empleo. Las conclusiones de estos estudios, tanto los antropológicos como los económicos, nos conducen hacia dos posibles soluciones: la tecno-escéptica, la cual afirma que una mejora en la tecnología causará la reducción del empleo y de su calidad y, la tecno-entusiástica, la cual defiende todo lo contrario. El Desarrollo conceptual de su planteamiento lo podemos observar en la Figura 1.

Estos autores propugnan que, incrementando la tecnología existente e invirtiendo en nuevas tecnologías, se aumenta y optimiza la productividad, el empleo se reduce en un primer estadio y, los salarios así como los costes laborales y precios de venta, bajan por el abaratamiento del producto final. Ello conlleva que crezca la demanda, la cual eleva el empleo, compensando de alguna forma el efecto negativo en el empleo destruido en las organizaciones con tecnologías obsoletas.

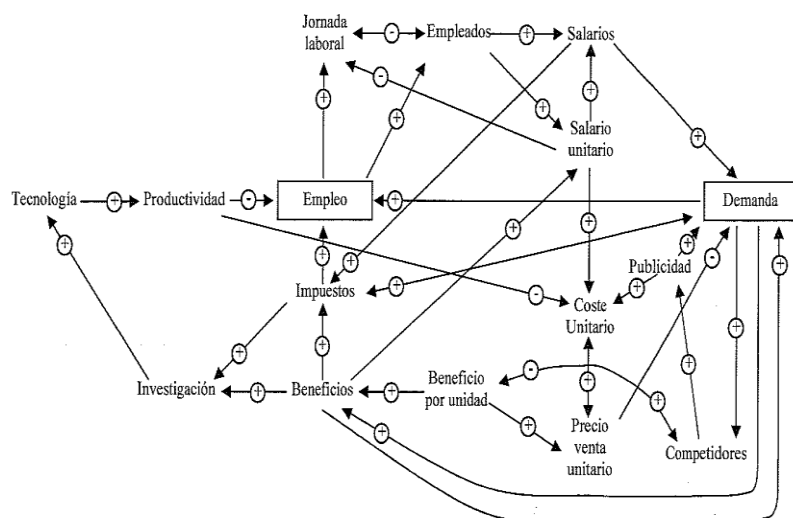


Figura 1. El Modelo explicativo de la influencia de la tecnología en el empleo. (Barros, Carrasco y Luque. 2010, p.2)

Cooper y Clark (1988), siguiendo la línea funcional-tecnológica, argumentan que para que se cree empleo neto, y con ello movilidad laboral, es necesario que se cumplan dos condiciones:

- Que funcione la “Autocorrección” a través del mecanismo de mercado y
- Que exista una confianza en las políticas macroeconómicas convencionales de corte expansivo como tendentes al pleno empleo. Dichas políticas tratarán que la demanda efectiva compuesta de la demanda de bienes de consumo y de bienes de inversión se maximice elevando la producción. No obstante, una insuficiencia de la demanda efectiva puede producir desempleos de larga duración.

Jenkins y Sherman (1979), siguiendo la visión tecno-escéptica, afirman que los cambios tecnológicos y organizativos conducirán a grandes ganancias de productividad a costa del trabajo, pero no llevarán aparejados nuevos productos sino procesos ahorradores más eficientes, que no crearán empleo. Dichos autores recomiendan el reparto de trabajo como medida favorecedora y optimizadora de la movilidad.

De este modo, se originarán más empleos en aquellas organizaciones que sean capaces de utilizar las nuevas tecnologías como aceleradores de innovación, y en aquellas que desarrollen productos baratos y de consumo masivo.

A la luz de todo esto tendríamos que tener en cuenta:

- El ritmo de difusión de las innovaciones tecnológicas en un nuevo producto y los empleos capaces de ser generados por dicha difusión.
- Las restricciones que sufren las organizaciones pueden hacer, en cada entorno organizativo, que no se alcance la productividad potencial y que esto no se traduzca en empleo. Las políticas monetarias y sociales pueden favorecer o no dicho proceso.

Tanto la teoría del Funcionalismo tecnológico como la teoría del Capital humano no explican, por sí solas, como los individuos llevan a la práctica las habilidades adquiridas. Es por ello, por lo que se hace necesario describir la Teoría de la Trayectoria ocupacional. En ella, los empleados optimizan sus conocimientos de la manera más eficiente posible dentro de las organizaciones.

2.1.3. Teoría de la Trayectoria ocupacional

García Espejo (1998) observó que la Movilidad profesional tiene un sesgo acumulativo de habilidades. Ello es así debido a que cada etapa del Itinerario profesional comprende una adquisición de conocimientos, que se necesitan en el siguiente paso de la trayectoria profesional. Es decir, esta teoría intenta pronosticar la trayectoria laboral de las personas y los obstáculos y ayudas que se pueden encontrar en dicho periplo. A esta teoría además se la conoce con las siguientes nomenclaturas: “Teoría de la movilidad profesional” y también “Career Mobility Theory”.

Gobernado (2003), por su parte, clasifica los tipos de trayectorias que puede recorrer un trabajador. Normalmente, las trayectorias son más horizontales que verticales, ya que la movilidad se da, para este autor, entre la misma clase ocupacional: Directivos, trabajadores manuales, técnicos y empleados.

Respecto a esto, Sicherman y Galor (1990) asumen un modelo que considera que existen innumerables ocupaciones dentro de la economía, que están a plena disposición de los individuos. Ya sea internamente, dentro de la misma organización, en el mismo sector o, incluso, en diferentes sectores económicos. Las ocupaciones existentes se relacionan, a través de un proceso de transferencia de habilidades y capacidades, de una ocupación a otra. El modelo predice que la movilidad interna será más decisión del empleador, mientras que la movilidad externa partirá del empleado, iniciándose con la no-satisfacción de sus expectativas.

Añaden, además, que, con el mismo nivel educativo, algunas ocupaciones se traducen en salarios más bajos con respecto a otras. Sin embargo, son el punto de partida para alcanzar otras ocupaciones con mayor responsabilidad y salario. Con ello se querría explicar el proceso de la “sobreeducación de los trabajadores”. Boado, Prat y Filardo (1996, p.35) observan al respecto que:

Con la innovación y la tecnología, las tareas de los puestos mayoritarios, tienden a ser más sencillas y con menos pasos intermedios, lo cual conlleva a que exista una sobreeducación debido a que la cualificación requerida para el puesto es menor que la que aporta el empleado.

Este hecho puede conllevar a una inmovilidad en el puesto de trabajo, por la escasez de puestos de promoción y porque, de otra parte, en otro tipo de puestos se necesitan ciertas competencias que favorezcan la creatividad del trabajador debido a la gran cantidad de soluciones que deben dar en sus tareas y que no pueden ser previstas con exactitud.

Ahondando en la idea anterior, cuanto mayor nivel educativo aporte un empleado, más se ampliarán las posibilidades de una trayectoria ocupacional corta puesto que se empezaría por puestos organizativos más altos. Igualmente, de entre los individuos no promocionados, los empleados que mayores posibilidades de promoción tengan son los que abandonarán más prontamente la empresa.

Las trayectorias, según Requena (1991), son de relación y tienen que ser entendidas dentro de un marco en el que inciden las relaciones sociales, familiares y culturales, además de lo económico. La Teoría del Capital Relacional explicita que la movilidad laboral viene definida por la obtención de recursos. Dichos requerimientos son, principalmente, de dos tipos. Por un lado se encuentra la información no asequible a otros actores sociales y, en segundo lugar, el control sobre el acceso a personas clave dentro de la organización.

Cuando una gran parte de la población tiene estudios superiores, la utilización del capital relacional es una buena opción para diferenciarse del resto y poder acceder a ciertos puestos de trabajo. Las trayectorias no son linealmente ascendentes o descendentes, pues pueden tomar múltiples caminos, según las elecciones y oportunidades de los individuos. Interesa mucho más al investigador el estudio de las rupturas o continuidades que el vector de la trayectoria en sí.

Entre las diferentes formas de interrupción de la carrera profesional, la desvinculación, a iniciativa de la organización, ha sido estudiada por Davia (2000, p.1) quién demuestra que:

La movilidad no se producirá si se consigue la eficacia productiva de los activos. La movilidad de los trabajadores descenderá si se alcanza un nivel estándar en el desempeño de los puestos que ocupan o pueden llegar a ocupar y además se alcanzan las aspiraciones del individuo.

Del mismo modo, García Espejo (1998) observa que los logros educativos no son muy significativos a la hora de explicar el acceso al trabajo, sino que está más condicionado por variables como la ocupación, la actividad y el tamaño de la empresa. Además, las promociones y ascensos no son explicados por la “sobrecualificación”, sino por las características del puesto y la utilización de las recompensas laborales.

No es fácil estar de acuerdo con la creencia de que la educación tiene un efecto multiplicador en la probabilidad de movilidad laboral de los empleados cuando existen innumerables educaciones y titulaciones por país, por ámbitos y por culturas, que más que igualar lo que consiguen es diferenciar a los individuos. Lo que sí han constatado los estudios de los autores mencionados anteriormente, es que la estabilidad laboral procede más del acceso a un aprendizaje específico en los primeros empleos, que del incremento de experiencia o de las credenciales educativas de cada individuo. La experiencia sólo será tomada como positiva si lleva consigo un incremento del capital humano a través de la adquisición de cualificación profesional que pueda ser transferida a otra organización.

Pero debemos ser cautelosos con estas afirmaciones, pues hemos pasado de una sociedad donde existía el pleno empleo a una sociedad de riesgo laboral y de no visibilidad del trabajo, tal y como afirma Beck (2006). Ello nos conduce a una precarización del empleo, donde priman más las trayectorias caóticas que las ordenadas. García y Gutiérrez (1996) descubren en sus investigaciones que el acceso al empleo, normalmente, suele darse por puestos no cualificados con alta rotación. Caparrós, García y Navarro (1999), constatando la Teoría de la Movilidad profesional, asumen que los desequilibrios existentes entre educación requerida para el empleo y la movilidad existente, en los primeros años de la vida profesional, sirven para que los empleados adquieran experiencia y conocimientos que, posteriormente, les proporcione un desarrollo futuro de su carrera laboral. Sicherman y Galor (1990) contemplan tanto la

movilidad interna como la externa. En el primer caso, la decisión de promocionar depende del empleador, basándose en su nivel educativo y en su experiencia, y en el segundo caso es voluntad del trabajador el optar por la desvinculación de la organización.

Concretando, entendemos por trayectoria ocupacional, el particular recorrido que realiza un empleado en el ámbito laboral ocupando diferentes posiciones. Las trayectorias, a su vez, han sido analizadas y clasificadas, y podemos hablar de trayectorias totales que irían desde el comienzo de la inserción en la vida ocupacional hasta un momento dado que normalmente coincide con la desocupación de la vida profesional activa o de trayectorias parciales que irían hasta la desvinculación voluntaria o involuntaria del individuo. Para completar la visión de las trayectorias laborales personales se hace necesario que expliquemos la Teoría del Emparejamiento.

2.1.4. Teoría del Emparejamiento

Este modelo, también denominado como “Job-matching theory” o “Teoría del acoplamiento al puesto de trabajo”, considera que las personas, al igual que las organizaciones, buscan un ajuste máximo y lo más eficiente posible entre las propias necesidades y su satisfacción. Normalmente, existe algún tipo de desacoplamiento, debido a que la información que tiene el individuo sobre el mercado es imperfecta y la búsqueda resulta, en la mayoría de los casos, costosa en tiempo y demás recursos. Este desajuste trae consigo una cierta movilidad hasta que se produce un acoplamiento entre la organización y el empleado. Jovanovich (1979) opina que los trabajadores siguen en un empleo mientras su productividad es alta; pero si la productividad decae, entonces el trabajador entrará en un proceso de búsqueda de movilidad. Con el tiempo, la movilidad decrece, ya que los malos emparejamientos entre empleado y empleador son casi detectados al principio.

Habitualmente, en los estadios iniciales de la carrera laboral, tanto empleadores como empleados necesitan de una serie de indicadores para interpretar la información incompleta que ambos tienen. Para el empleado serán, por ejemplo, el nivel de los salarios y la reputación de la organización en el mercado y para la organización será el currículo vital, tal y como considera Jovanovich (1979).

Si la ruptura del contrato es por parte del trabajador, hay más posibilidades de que se produzca una movilidad ascendente; sin embargo, si la ruptura la produce la

empresa, la movilidad tiene más posibilidades de ser descendente. En los primeros estadios de la vida laboral, la movilidad es eficiente ya que el trabajador adquiere formación y experiencia, además de un conocimiento del sector en el que se está desarrollando. Es por ello que, con el tiempo, se producirá un ajuste entre preferencias, actitudes, experiencia, conocimientos y puesto de trabajo.

El emparejamiento, muchas veces, viene a consecuencia de acciones fortuitas del trabajador y, en otras ocasiones, es una cuestión más planificada. A este respecto, Jovanovic (1979, citado por Álvarez de Toledo y Usabiaga, 2008) observa que el emparejamiento es posible desagregarlo, entre el “ajuste aleatorio” y el “emparejamiento stock flow”. El primero consiste en la no determinación del emparejamiento de una manera directa y el segundo, en cambio, es un emparejamiento activo. Véase, por ejemplo, el caso para España de los diversos organismos territoriales que intentan ajustar los puestos vacantes existentes cada mes, con los demandantes de trabajo que están en sus listas. Tradicionalmente, los flujos de los emparejamientos entre demandantes y vacantes son analizados por el modelo de Blanchard y Diamond (1989), basado en la curva de Beveridge, por la que la función de emparejamiento implica una relación negativa entre los stocks y las vacantes dentro de un equilibrio estacionario. Es decir, a menores vacantes, mayor desempleo. Estos autores se decantan más por el emparejamiento stock-flow y desestiman, en gran medida, el aleatorio, ya que constatan empíricamente que la tasa de emparejamiento disminuye a medida que el desempleo aumenta en el tiempo o se convierte en uno de larga duración.

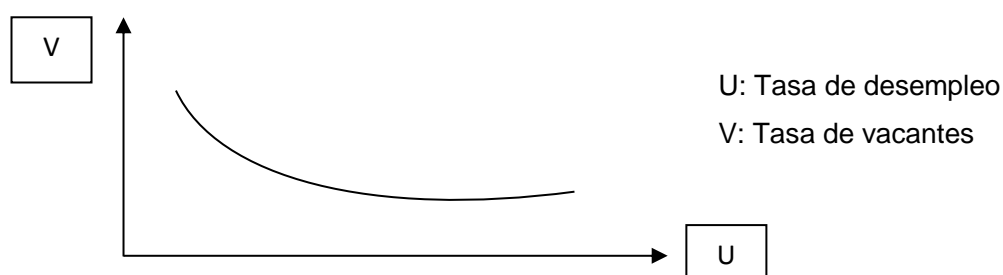


Figura 2. La Curva de Beveridge aplicada al desempleo. (Elaboración propia).

Desde el punto de vista de las organizaciones, Edwards, (1988, p.57) constata que

Los empleados que mejor se adaptan son los más requeridos. Dichos trabajadores se comportan con conductas positivas, reiteradas y previsibles para adecuarse al orden social y que posibilite el control por parte de los directivos. También, además de la previsibilidad de sus acciones se buscan personas creativas que sepan innovar soluciones más eficientes en su ámbito de responsabilidad organizacional.

La Teoría del Emparejamiento, como hemos podido observar, se basa en una metodología de ensayo-error por el que el individuo va perfilando, cada vez más acertadamente, su perfil de habilidades que son requeridas por el empleador.

Las teorías, anteriormente descritas, se fundamentan en modelos de causa-efecto que, primordialmente, no tienen en cuenta la influencia de las estructuras sociales donde se inserta el empleado. En los siguientes subepígrafos observaremos la importancia de dichas estructuras sociales mediante el análisis de teorías provenientes de la tradición sociológica.

2.2. La Movilidad desde la Teoría Sociológica

La persona, como trabajador y como sujeto que tiene acceso a datos comunicativos, posee una racionalidad limitada debido a una información imperfecta. La idea que hemos enunciado, derivada al tema de la movilidad, puede explicarnos por qué el individuo, a la hora de buscar un nuevo empleo, se mueva más entre estructuras de grupo que por mercados de trabajo. Es decir, el empleado no tiene una noción completa de lo que el mercado está demandando. Tiene un mayor acceso a grupos de afines que le dan información que ellos conocen pero que no se corresponde con la totalidad de la información y por la que los empleados se guían. Es útil por tanto, para comprender los mercados de trabajo, interpretar las necesidades, motivaciones y procesos por los que se mantienen y cambian dichos grupos. La actividad humana requiere de un contexto social, un marco cultural en el que se encuadre su pensamiento, la fijación de objetivos y la comunicación, entre otros muchos temas. La información en el trabajo se traslada de unos individuos a otros, que están insertos en unos grupos sociales dados que imponen unas reglas de comportamiento y actuación.

A partir de aquí, podemos deducir que uno de los corolarios de la corriente sociológica de la movilidad es la no existencia de relación directa entre años de educación y productividad. La educación, indirectamente, nos cuestiona y nos conduce con otras asociaciones tales como el status, las habilidades de relación y comunicación, una mayor o menor inteligencia, la asunción de normas culturales y organizativas y la capacidad de seguir aprendiendo conocimientos, que se vayan necesitando y que serán

impartidos en el propio puesto de trabajo. Pioré y Doringer (1983), al respecto, nos recuerdan que los grupos sociales dan a sus miembros una legitimidad que les hace ser más productivos.

Los supuestos anteriormente mencionados son explicados en las siguientes teorías sociológicas de la movilidad:

2.2.1. Teorías credencialistas

2.1.1. Teoría de la Señalización: Arrow (1991)

2.1.2. Credencialismo débil: Teoría de la Fila: Thurow (1988)

2.1.3. Credencialismo duro: Collins (1979)

2.1.4. Teoría de la correspondencia: Bowles y Gintis (1985)

2.2.2. Teorías del Mercado dual del trabajo: Pioré (1975)

La diferencia fundamental, entre un tipo y otro de teorías, es que las teorías credencialistas se sustentan más en el individuo y las teorías del Mercado dual del trabajo en las organizaciones. Observemos cada una de ellas.

2.2.1. Teorías Credencialistas

En la Teoría del Capital humano, la principal variable que explica la productividad es la formación. Sin embargo, desde la postura credencialista, la educación sirve para identificar a los individuos más capaces, que son a los que se les presupone que serán los más productivos. Gordon y Howell (1959), sostienen que la petición de titulación para proveer puestos de trabajo en las organizaciones es un criterio inicial para separar a los más formados de los que lo están menos, a los que están más motivados de los que no lo están y a los que tienen más experiencia social de los que la tienen menos. Veamos, a continuación y más pormenorizadamente, los diferentes enfoques de este tipo de teorías.

2.2.1.1. Teoría de la Señalización

También conocida como “Teoría del filtro educativo”. Fue desarrollada, entre otros, por los siguientes autores: Riley (1975), Arrow (1991) y Spence (1991). Para ellos, el nivel de estudios de un empleado sugiere, en el empleador, una serie de connotaciones que van más allá de la mera preparación para una serie de funciones en

el puesto de trabajo. Dichos autores reflexionan sobre el significado de la consecución de “títulos” o “credenciales educativas”. Para el empleador son señales de:

- Capacidad productiva.
- Posibilidad de recibir Formación en la empresa.
- Cierta “status de pertenencia” a un grupo social determinado, que es apreciado por la organización.

La formación que se adquiere en las organizaciones es la que, de una forma más eficaz, genera cualificaciones que permiten al trabajador desarrollarse mejor en su empleo. Este desarrollo conlleva la posibilidad de estabilizarse o ser promocionado. La educación formal es un mero indicador de la capacidad de ser formado, por ello, es utilizado por las empresas para seleccionar a los colaboradores. Cabe resaltar que no niega esta teoría que, durante la etapa de educación formal, no pueda adquirirse cualificación para el empleo pero cuando verdaderamente se crea capital humano es en la “etapa post-formal”.

Como podemos observar, la función “filtro” de la educación respecto de la movilidad profesional es perfecta a la hora de seleccionar personas. Pero puede ir anexo a él, el fenómeno de la “sobreeducación”, por el que los individuos más talentosos quieren diferenciarse de los menos talentosos para llegar a ser contratados. Dicha acción conlleva a que se inviertan recursos monetarios y temporales en la consecución de credenciales educativas. Muchas veces, improductivamente, porque no serán empleadas en el puesto de trabajo. Riley (2001) observó un modelo de investigación, que contaba con tres escenarios que retomaban las ideas de los autores anteriormente explicitados y que explicaban por qué los empleados, por diferenciarse, invierten en educación. El primer escenario es en el que no hay un equilibrio agrupador entre empleados talentosos y no talentosos, en segundo lugar nos encontraríamos un equilibrio separador único, si es que existe, que agrupa a todos los empleados en una misma categoría y en tercer lugar partimos de un equilibrio separador, siempre y cuando la proporción de empleados más capaces sea pequeña.

Landeras y Pérez de Villarreal (2003) observan, de igual manera, que el mercado que funciona con filtros perfectos no se adecua a la realidad ya que existe “ruido”. El empleador se puede preguntar si el tener unas buenas credenciales educativas se debe a la aptitud del candidato, a la actitud entendida como sobreesfuerzo de aprendizaje, a las diferentes medidas evaluativas del centro educativo

o a tener un buen cuerpo docente. Muchos empleadores piensan que la productividad futura de un candidato se relaciona más con su capacidad innata que con los estudios que ha realizado. En relación con lo descrito, en el modelo de Landeras y Pérez de Villarreal (2003) el equilibrio es único, y revela que en ambientes de incertidumbre, tanto los individuos más capaces como los menos se sobreeducan, pero si no hubiese dicha incertidumbre sólo los más talentosos se educarían para diferenciarse aún más del resto de los empleados. En cuanto al salario, existen otros equilibrios que consideramos destacables: puede darse la situación de que los individuos más productivos sean los más capaces y reciban menos salarios, lo que es compensado con los individuos con menos credenciales que cobran un salario mayor a su productividad.

2.2.1.2. Credencialismo débil: Teoría de la Fila

Esta teoría, aun siendo credencialista, no es tan dogmática como la Teoría del Filtro educativo. Da más libertad a la conducta utilizada por los empleados. Se fija en los sacrificios personales, económicos y organizacionales que el empleado asume, mucho más que en el hecho de que el individuo se forme o sea formado. Las estructuras sociales cuentan con mayor peso explicativo en el credencialismo fuerte.

Respecto a ello, Thurow (1988, p.71) mantiene que:

En el modelo de la competencia por los puestos de trabajo, los individuos más que competir en función de los salarios que están dispuestos a aceptar, compiten por las oportunidades del puesto en sí. Las personas tienen en cuenta los costes relativos de la formación que necesitan para ocupar el puesto que están considerando. A su vez tienen en cuenta que la mayoría de los conocimientos que se necesitan para un puesto de trabajo son obtenidos dentro de la organización, una vez ya obtenido el puesto.

Por lo tanto, la distribución de los puestos de trabajo y la asignación de los individuos a cada uno de ellos se debe a una serie de factores. Unos factores determinan la posición del trabajador en la cola de distribución laboral y otra serie de elementos distribuye la recompensa salarial de cada puesto de trabajo.

Los salarios indicados para cada puesto de trabajo varían según sus características: dificultad, dureza, escasez de mano de obra, tiempo de formación necesaria, productividad,... y los trabajadores acceden a esos puestos según su posición en la cola laboral. Los trabajadores con cualidades más valoradas por los empleadores obtendrán los empleos con mejores beneficios y salarios. Los salarios reales de los empleados dependen más del puesto que se ocupa que de las aptitudes

de los individuos. Según el puesto que se ocupe se esperará una productividad u otra, y la organización ofrecerá una formación adecuada a dicha productividad. Como consecuencia, si la productividad esperada de un trabajador que desempeñe su labor en cierto puesto es elevada, su posibilidad de movilidad también será elevada. En esta teoría, el equilibrio entre los salarios y los individuos es inapreciable, dado que el salario viene previamente determinado por las oportunidades de empleo e ingreso a ciertos puestos y no por las cualificaciones personales de los individuos.

La teoría neoclásica, aplicada a las instituciones, nos recuerda que si las organizaciones se encuentran en sectores con escasez de mano de obra, se incrementan los salarios para atraer a los trabajadores. Si, por el contrario, existe abundancia de trabajadores, se producirá un ajuste de efectivos junto con una reducción salarial. Igualmente, los empleados reaccionarán adquiriendo una mayor formación en los sectores que ofrezcan altos salarios, pero debemos añadir que, en cierta manera, se observa una brecha o “gap” en este comportamiento. Regularmente, la cualificación adquirida fuera de la organización no concuerda plenamente con la formación requerida por las organizaciones, con lo que se formará una “cola”. Dicha “cola” tendrá una mayor rapidez si los trabajadores que se encuentran en ella manifiestan ciertas cualificaciones específicas adquiridas de modo formal o informal. La formación específica sólo se adquirirá si existe una demanda de trabajadores para los puestos a la que va dirigida. Pero el trabajador, ante la inseguridad en el empleo, intentará desarrollar su desempeño de la manera más eficiente posible, junto con la adquisición de unos conocimientos específicos para “hacerse indispensable” y no formará a sus compañeros. Para convencerlo de que forme a otros compañeros, se le tendrá que ofrecer más seguridad en su puesto de trabajo. De esta manera, a medio y largo plazo, la productividad de dicha organización se incrementará.

Feito (2001) sostiene que, más que las personas busquen puestos, son los puestos de trabajo los que atraen a las personas más idóneas para ellos. En los mercados competitivos, la función de la educación no es proporcionar formación, y con ella mayor productividad, sino:

- a) Certificar que una persona puede ser formada de una manera más rápida, profunda y permanente que otra persona que no tiene esa educación.
- b) Proporcionar una cierta posición en virtud de dicha certificación. Los trabajadores que, a priori, tengan los menores costes de

adiestramiento serán los que consigan trabajo. La productividad es considerada un atributo de los puestos y no de los empleados. Las organizaciones que tienen puestos de alta productividad y altos salarios tendrán una “fila” de candidatos mayor que otras empresas, a la espera, de poder incorporarse a ellas. Se invierte más en educación con la esperanza de que los certificados que se obtengan haga que se adelanten posiciones en la “cola de empleados” para poder incorporarse a las empresas más productivas. El que se incremente el número de personas con titulación universitaria o superior está conllevando a un “efecto sustitución” no deseado. Es decir, los empleados con menor cualificación atrasaran su posición en la “fila de trabajo” además de en la distribución de los salarios.

2.2.1.3. Teoría del *Credencialismo duro*

La educación tan sólo es un mero transmisor de status, de generación de prestigio, a través de ingresos a puestos de trabajo de acceso restringido. El ostentar, en el curriculum vitae, titulaciones prestigiosas y credenciales, percibidas de forma valiosa, es un recurso más, que los candidatos a puestos de trabajo utilizan para conseguir una elevación de su nivel social y laboral. Dicho status viene por haber conseguido puestos profesionales altos. A este respecto, Davis y Moore, (1972) opinan que:

- 1) las diferentes posiciones profesionales necesitan una cualificación, por parte de sus ocupantes, que permita un óptimo desarrollo del rendimiento laboral,
- 2) dicha cualificación se adquiere por Formación y
- 3) existe cierto tipo de Educación que, por su exclusividad, sólo es accesible para individuos pertenecientes a ciertos grupos sociales.

Collins (1979), en sus estudios sobre el status, manifiesta e ironiza con que el empleado, una vez contratado, tendrá la obligación política de manipular e impresionar a otros para mantener la percepción de su nivel en los demás. La productividad, desde este enfoque, no está relacionada directamente con el desempeño sino con la posición en la organización.

El desarrollo económico trae consigo la creación de puestos, para los que se requieren una mayor gama de competencias y habilidades. El trabajador tiene que

formarse para adecuarse a las nuevas exigencias. En contraprestación, éste último, recibe un retorno en salario y status. Existe una tendencia paralela, por la que los puestos con baja cualificación, tienden a desaparecer. Al respecto, Medina (1983, p.13) considera que:

La Teoría del Capital humano obvia las presiones por las que el trabajador compite por un puesto de trabajo y las dificultades que tiene para formarse. No es completo un análisis que sólo se centre en las diferencias de conocimientos y habilidades entre empleados. Habrá que interesarse también, por las barreras sociales de acceso a los recursos, tanto educativos como sociales y, como en bastantes ocasiones, por los intereses de los empleadores, se restringirán, en la medida de lo posible, las recompensas por una mayor formación. Y no sólo la educación reglada, sino también la informal que se adquiere en la organización, "on-the-job training".

Muchas veces, los empleadores requieren una mayor formación de los trabajadores que la que realmente necesita el puesto de trabajo ofertado. Ello es debido a que como existen muchos trabajadores que ofrecen su fuerza de trabajo, los empleadores, por la misma retribución, seleccionan al que mayor capital humano o conocimiento aporta. Esta actitud se basa en la creencia de la idea organizativa, ampliamente extendida en el mundo del management estratégico, de que va a ser más productivo el más cualificado y que tiene tras de sí un respaldo familiar, social y profesional que le puede ayudar en la resolución de los problemas laborales que le acontezcan.

2.2.1.4. Teoría de la Correspondencia

El sistema educativo es incapaz de mantener el mito del desarrollo potencial de las personas y de la igualdad de oportunidades. Este modelo no cree que la educación genere una mayor igualdad y movilidad sociolaboral, como sostiene la Teoría del Capital Humano, sino que afirma que la educación reproduce las desigualdades de clase, produce que los valores de la ideología dominante sean aceptados por la mayoría de la población y conduce a que los empleados se sometan voluntariamente y sumisamente a las normas productivas de cada organización. Es, más bien, un condicionamiento psicológico que práctico. Para esta teoría, la educación masiva de las personas, ya sea a un nivel básico, medio o alto, no es más que un mecanismo de control social que prima la disciplina, el rendimiento y los objetivos sin cuestionarlos. Es mejor obtener, por medio de una formación no técnica, un tipo de empleados

obedientes y respetuosos que no se interesen por los procesos globales del trabajo, lo cual, produciría una mayor igualdad y movilidad. (Bowles y Gintis, 1985).

Las diferencias individuales no tienen un gran peso específico en esta teoría, donde prima más la desigualdad que generan las estructuras sociales y el modelo de producción capitalista. Estamos en un equilibrio, en el que el sistema de recompensas apenas varía, al igual que la movilidad laboral y social.

Bowles y Gintis (1985) desagregan su modelo de correspondencia en tres factores

1. En primer lugar, citaremos el mecanismo de seguimiento (tracking). Su misión es guiar o conducir a los jóvenes, por medio de una red de conductos, para que obtengan cualificaciones diferentes y, con ello, una curricula diferenciada. Existe un acuerdo social, por el que se considera, que el sistema educativo es justo e imparcial y que evalúa el talento individual. Dicha evaluación de capacidades sitúa al futuro trabajador en su lugar más óptimo, evitando que esté fuera de lugar.
2. Posteriormente, los autores proponen un mecanismo reproductor de las creencias. La Escuela y otras instituciones sociales favorecen el que los estudiantes asuman creencias de lo que está bien o mal, de lo ético y lo injusto, de lo que es lo acertado y de cómo funciona la sociedad en la que vive. Entre estas creencias destacamos la que propugnan la idea, por analogía entre ellas, de que si la desigualdad en la Escuela es justa por la evolución del rendimiento, también lo son las desigualdades sociales y, por ende, laborales.
3. En tercer lugar, se desarrolla, el principio de correspondencia. Constatan que los empleadores seleccionan más a los candidatos por sus rasgos de conducta, que por sus capacidades técnicas y cognitivas.

Asimismo, los centros de educación potencian esos rasgos no cognitivos como la obediencia, la aceptación de las normas, la disciplina, la subordinación, la represión de las emociones, el trabajo arduo independientemente del estado de ánimo interno, la orientación al logro, el diferir gratificaciones en el futuro, la previsible conducta junto con una escasa promoción de la creatividad, la independencia y la proactividad. A este

respecto, Getzels y Jackson (1960) describieron como algunos de esos rasgos requeridos se han potenciado, como la iniciativa y la independencia en el cargo para ciertos puestos de trabajo. Como epílogo, de estos mecanismos de socialización organizativa, los jóvenes son insertados en el mundo productivo, a través de una correspondencia estructuralmente institucionalizada, entre el ámbito social y el ámbito laboral. Los procesos de auto-presentación y referenciación, las normas y conducta a seguir, así como las identificaciones de clase son trasladados de uno a otro ámbito mediante un mecanismo especular de transferencia de creencias.

Disgregando el enfoque de la correspondencia, se arguye que la movilidad y la promoción de los empleados, implican mucho más que la evaluación de las cualificaciones. Los empleadores valoran, además de la posesión de unas credenciales adecuadas, otros elementos como (Bowles y Gintis, 1985):

- a) Las características personales, status socioeconómico, raza, inteligencia y parentesco familiar.
- b) Los atributos de personalidad relevantes para el trabajo y
- c) Las formas de autopresentación, entre ellas, la manera de vestir, la forma de hablar, las relaciones personales, el concepto de sí mismos y las identificaciones con una clase social.

Delcourt (1980, citado por Medina, 1983), en un sentido contrario, afirma que los individuos adquieren las normas y valores en su entorno familiar y puede ser que los valores aprehendidos en él, puedan convertirse en factores de discusión crítica sobre aspectos sociales o que sirvan para cuestionarse el seguimiento de normas socialmente admitidas. Esta dinámica no reproduciría fielmente la imagen especular que Bowles y Gintis (1985) proponen, y explicaría la no aceptación de la cultura organizativa por parte de algunos empleados, y su no implicación afectiva y psicológica, aunque conductualmente observen las normas de la organización.

Jensen (1969) creía que las estructuras de clase no cambiaban debido al peso explicativo tan importante del factor inteligencia. Los pobres son pobres porque heredan la baja inteligencia de sus progenitores que también son pobres. Se intenta, de esta manera, explicar el fracaso de la reforma educacional igualitaria apelando a la escasa mutabilidad de las estructuras genéticas.

La Escuela es el ámbito, donde se experimentan medidas de integración social, como respuestas a las tensiones existentes en el foro político. En la Educación quedan más patentes las contradicciones de la sociedad. Ello es debido a que no es capaz de reducir la pobreza ni lograr que la movilidad laboral sea meritocrática. Dicha incapacidad conlleva una frustración colectiva y un descreimiento hacia la idea de que la consecución de cualificaciones hace que la integración laboral sea más fácil.

2.2.2. Mercado de trabajo segmentado o dualizado

Esta Teoría se encuentra incardinada dentro de la Visión institucionalista. Pioré (1975), uno de los padres fundadores de dicho enfoque, parte del concepto smithiano de la división del trabajo, por el que se considera que la productividad aumenta con la división del trabajo. La especialización permite introducir modificaciones en las tareas asignadas que mejoran la eficiencia y que, como consecuencia, conllevan un mercado segmentado. Uno primario o protegido, y otro secundario o desprotegido. El primario, igualmente, se divide en dos segmentos: superior e inferior.

Los mercados primarios, siguiendo a Jiménez (2007), pueden ser agrupados en otra taxonomía cuya característica aglutinadora es el grado de autonomía de dichos mercados. Los grupos resultantes de dicha clasificación son los siguientes:

- 1) Subordinados: son rutinarios, dependientes, disciplinados en la acotación de las reglas y a la autoridad, aceptación de las metas y objetivos organizacionales.
- 2) Independientes: caracterizados por su creatividad, capacidad de resolución de problemas, motivación interna, trabajo en equipos transculturales y adaptación al cambio.

Profundizando en el concepto de los mercados primarios, en relación a las ideas de Pioré (1975), podemos acudir al principio de Babbage (1963, citado por Toharia, 1983, p.25) por el que “la División del trabajo ofrece la posibilidad de aprovechar las ventajas cognitivas de los diferentes individuos en la ejecución de las diferentes tareas”. Pioré y Doringner (1983), querían unificar temas que preocupaban a los economistas y sociólogos de la época -finales de los años ochenta del siglo pasado- en una teoría que agrupara el porqué del desempleo estructural, las consecuencias del cambio tecnológico y la innovación, la inflación, la discriminación racial y la manera de desarrollarse de la educación de los no favorecidos.

Harrison (1972), a su vez, aprecia que en la Economía existen dos fuerzas complementarias. En primer lugar, existe una fuerza positiva que conduce a la división de funciones divergentes, lo que conlleva la segmentación de los mercados de trabajo. Por otro lado, se observa la existencia de una fuerza negativa complementaria, que reconduce los mecanismos políticos y sociales hacia la Economía. Este mecanismo de ajuste produce la aceleración del incremento de capital en unas organizaciones en detrimento de otras. En la fuerza positiva, Pioré (1975) considera que los cambios tecnológicos, la productividad laboral y la regularización salarial, junto con la negociación colectiva de los sindicatos, conforman los mercados primarios y secundarios. En contraposición, la fuerza negativa, en conjunción con una fuerza de trabajadores no ajustada a las necesidades organizativas y débilmente sindicados, tenderá a la unificación de mercados a través de la homogeneización.

En el mercado primario, las empresas se caracterizan por una alta productividad, que permite elevar los salarios de los trabajadores, apoyados por los sindicatos, sin variar excesivamente los márgenes de beneficios. Asimismo, a los trabajadores se les forma en habilidades específicas que, debido a la creciente rapidez de las innovaciones, son requeridas por dichas empresas y se evita, así, la obsolescencia técnica. En base a ello, se está produciendo, como observamos, un círculo no virtuoso o perverso, ya que cuantas más habilidades específicas tengan los empleados del mercado primario, con menos posibilidades cuentan los trabajadores con habilidades generales, del sector secundario para trasladarse al mercado primario.

Jiménez (2007) demuestra que cabe cierta movilidad residual del mercado secundario al primario. Dicha movilidad vendría, a través de la vía credencialista, por medio de la educación, aunque reconoce barreras de movilidad por razones de género y raza. Igualmente, se puede observar una movilidad descendente del mercado primario al secundario por las siguientes causas:

- Si la organización realiza un cambio tecnológico, podría generarse una reducción de la demanda de trabajo.
- El mercado secundario necesita trabajadores debido a que predominan técnicas de trabajo intensivo. Los empleados de este mercado tienen una rotación elevada porque a las empresas no les interesan dar formación específica ni elevar los salarios de los trabajadores.

Los beneficios aportados por la educación varían dependiendo del contexto estructural. Pioré (1975) establece unas relaciones entre el mercado secundario y la clase trabajadora, y entre el mercado primario y la clase media y la clase alta. La subcultura de la clase trabajadora tiene un estilo de vida estable y rutinaria, con lo que la movilidad, a priori, no será considerada como una opción. El estilo de vida gira en torno a una familia nuclear, con una vida social centrada en los amigos de la infancia. A través de esas relaciones se van definiendo a sí mismos. El trabajo lo consideran como un fin necesario que les permite adquirir las rentas necesarias para mantener a la familia y relacionarse con los amigos del grupo y sus actividades. La educación es considerada como un instrumento para conseguir trabajo. La clase media considera, de otra manera, que la educación es un bien que produce satisfacción, a la par que renta. Las amistades suelen proceder del ámbito laboral, con compañeros de iguales intereses profesionales e intelectuales. Estas características favorecen que la educación sea larga, con una satisfacción diferida, no inmediata. Se tiene la creencia de que una buena educación permitirá la obtención de un mejor punto de partida en el inicio de la trayectoria profesional. Las amistades laborales facilitan la movilidad por las redes sociales que se generan. La movilidad elevada de este segmento, tiene una doble función:

- a) que los trabajadores empleen los conocimientos generales adquiridos en la escuela en la resolución de problemas, y
- b) impedir la degeneración de los estudios universitarios en rasgos específicos de puestos de trabajo con menor responsabilidad.

Uno de los rasgos dominantes de la Teoría de la segmentación del mercado de trabajo es el que las carreras laborales están fuertemente condicionadas estructuralmente. La pertenencia al mercado de trabajo primario o secundario da lugar a trayectorias laborales típicas dentro de cada uno de ellos. El mercado primario está caracterizado por buenas oportunidades de ascenso, estabilidad laboral y salarios elevados. Por contraposición, el mercado secundario consta de una gran precariedad laboral, bajas remuneraciones y alta temporalidad. La inserción en los mercados primarios cada vez es más difícil. Dicha dificultad viene impulsada por la flexibilización de los mercados. Esta rigidez o barrera de entrada del mercado primario intentará ser superada mediante la unión de la flexibilidad organizacional y la seguridad de conseguir un empleo, aunque no sea en la misma organización. González-Blanch (2010) utiliza el concepto de flexiseguridad para definir la situación descrita. Este concepto sirve para explicar cómo la utilización de instrumentos y técnicas económicas conducen a una

optimización del mercado laboral. La formación, en esta teoría explicativa, se convierte en una barrera de entrada para acceder al sector primario. En este sentido, Pioré (1975, p.198) identifica:

Unas pautas secuenciales de empleo a las que denomina cadenas de movilidad que son recorridas por las personas. Igualmente denomina estaciones a las situaciones secuenciales de dichas cadenas de movilidad. Las estaciones no sólo incluyen puestos de trabajo sino también otros factores de importancia social y económica. Las personas que viven en los mismos barrios, estudian en las mismas escuelas y tienen parecidas características familiares tenderán a entrar en similares empleos pertenecientes a un conjunto limitado de puestos.

En las cadenas, existen una serie de puestos escasos de entrada que tienen su ritmo y progresión institucionalizada. Pioré (1975) habla de cadenas de “cuellos azules” en las que los puestos no pueden ser ocupados directamente si antes no se ha ocupado el inmediatamente anterior, mediante una serie de acuerdos reflejados en los convenios laborales y caracterizados por la antigüedad.

En segundo lugar, contamos con las “cadenas gremiales o artesanales (craft)” y finalmente las cadenas de “cuello blanco” o directivas. Spilerman (1977), por su parte, anticipándose a los conceptos de Pioré (1975), observó la gran posibilidad de trayectorias que se pueden dar entre los trabajadores, e intentó clasificarlas en varias agrupaciones. Podemos citar las trayectorias ordenadas, donde los puestos de entrada son estables y con buenas condiciones de trabajo. Otras líneas de progresión son las denominadas trayectorias ocupacionales, donde la estabilidad no está asegurada, pero si la continuidad en la rama profesional. Por último, existen trayectorias caóticas en las cuales no existe una progresión ascendente y es fácil la salida hacia el desempleo. También podemos observar trayectorias cortas, que son las caracterizadas por ocupaciones de frontera, por ejemplo, el paso de un puesto manual a uno no manual y viceversa. Las trayectorias largas son las que se dan al cruzar de una posición obrera a otra posición de servicio. Al respecto, Pioré (1975) contempla las trayectorias cortas intraclase. Él si ve factible la movilidad ocupacional, pero infrecuente la movilidad social. Las trayectorias mencionadas anteriormente, determinan el fracaso o el éxito del itinerario profesional en el mercado. Es, como vemos, una teoría determinista a la vez que estructuralista, donde los logros personales, a la hora de explicar la movilidad de un trabajador, influyen menos que los puestos de entrada y los puestos intermedios que se van alcanzado en la trayectoria ocupacional.

Pioré (1975) y Spilerman (1977) ven en el establecimiento de mercados internos de trabajo, dentro de una misma organización, un procedimiento para disminuir la rotación laboral de los empleados clave, de los trabajadores en los que se ha invertido mucho en su formación específica. Estos mercados internos consiguen evitar las presiones de los mercados externos de trabajo hacia los asalariados y empleadores ya que ofrecen, a priori, relaciones estables de trabajo a largo plazo y carreras de promoción interna, como procedimiento para la reasignación de roles y salarios.

Por su parte, Sorensen y Tuma (1981), reflexionan sobre la manera en que los mercados internos provocarían, a medio plazo, que los trabajadores formados y con experiencia educaran a los más jóvenes y recién incorporados, al asumir la organización para los empleados veteranos cierta rigidez salarial y seguridad en el empleo. Esta formación es un factor clave de éxito. Dicha formación puede ser cerrada, en la que el empleador no tiene control sobre ella. En contraposición, encontramos la formación de relaciones abiertas. En ellas, los responsables de los empleados formadores, si tienen cierto grado de control en la formación específica que es impartida. Cuando el tipo de relación es cerrada, el empleador para asegurarse el retorno de la inversión en formación del empleado, asegura la no competencia por los salarios dentro de la empresa y reconoce a los empleados responsabilidad sobre su trabajo, lo que implica que deban formar a sus colaboradores.

Asimismo, Marsden (1994) contempla que las cualificaciones generales o transferibles -características de los mercados profesionales- también pueden llevar a la aparición de mercados internos. La empresa prefiere asumir parte de los costes de este tipo de formación y crear mercados internos, puesto que así protegen su inversión en el empleado, y tratan de evitar que pueda irse a otra organización.

Boado, Prat y Filardo (1996) asumen, como líneas de investigación, no sólo la retención del empleado en la organización, sino su promoción futura. Señalan como problemas de la movilidad ascendente, la incertidumbre frente a la estabilidad, la falsa o adversa integración en el nuevo grupo profesional y la necesidad de legitimización de la posición y la distinción en el mercado de trabajo. Existen pocas posibilidades de dejar de pertenecer a la clase social donde está inserto el trabajador, aunque sí de prosperar dentro de ellas, a través de las cadenas de movilidad profesionales.

Pioré (1975), en su argumentación del mercado de trabajo, distingue una serie de factores que sirven para categorizar el desempeño ocupacional a través de sus cadenas de movilidad. Estos factores serían:

- Temporales: rotación del puesto, duración en el cargo, estabilidad y antigüedad en la cadena.
- Espaciales: ocupación, tipo y jerarquía ocupacional, clase social y subcultura e identidad social.
- Estructurales: probabilidad de avance, tipo de jerarquización en la cadena, normatividad del avance e Institucionalización de la cadena.

Estos factores son estudiados, de manera comprensiva, en las estaciones o pasajes significativos de la cadena de movilidad, pero no de una forma aislada, ya que las personas están dentro de unos grupos de pertenencia. Esta adscripción a algún grupo social permite que dentro de los Mercados de trabajo se generen procesos de socialización. Para Pioré y Doringner (1983), permitirían adaptar las normas y la cultura organizacional a los empleados y que conozcan cuáles son los premios y las sanciones que pueden obtener si no cumplen con el código moral de la organización. En los mercados primarios, tanto empleadores como trabajadores, querrán optar racionalmente por la estabilidad, los mercados internos y los programas de entrenamiento y aprendizaje. Unos, porque tendrán mayores posibilidades de obtener una movilidad ascendente, mayores salarios y desarrollo profesional y otros, porque al contar con unos empleados entrenados y formados obtendrán una mayor productividad.

Pioré (1975), y posteriormente Spenner (1983), analizaron la complejidad sustantiva del trabajo que estará integrada por el número de tareas de cada puesto de trabajo, el tipo de tareas y la integración de tareas manuales, relacionales o interpersonales y cognitivas. De ello, se derivará el uso de uno o más modelos de aprendizaje así como la tipología de competencias a desarrollar en cada puesto. El que un puesto de trabajo se encuentre en un mercado interno o externo no es una cuestión baladí. El mercado interno está regulado por normas administrativas, mientras que el mercado externo de trabajo, por su parte, se encuentra regulado por las condiciones económicas, ya sea en la asignación de puestos, en la formación o en los precios salariales. El mercado interno no está desprotegido por las condiciones externas competitivas, sino que tiene unos derechos de movilidad tanto laterales como de promoción ascendente. En estos mercados internos, los puestos se ordenan en antigüedades o en líneas de progresión,

según la capacidad de cada individuo. Dicho esto, es lógico que pueda surgir la cuestión del porqué se generan como se generan los Mercados de trabajo.

Para responder a ello, recurrimos a Pioré y Doringer (1983), los cuales se interrogaron sobre qué factores son los que generan diversos tipos de mercados de trabajo, y llegaron a enunciar los siguientes elementos:

- La especificidad de las cualificaciones: Normalmente afecta sólo a unas pocas familias de puestos de una empresa. En los mercados internos, el coste de la formación es soportado por el empresario, y cuanto más específica sea la formación menos podrá utilizarla el empleado en otra organización, con lo que decrecerá su interés en recibirla, a la par, que aumenta el interés de la organización para que la reciba. Observaron que cuánta mayor formación específica tenga el trabajador, menos probabilidad existe de que éste quiera cambiar de organización voluntariamente. En otras palabras, no rotará de puesto ni de empresa. También pudieron observar el grado de especificidad del puesto de trabajo. Será totalmente específico si sólo utiliza cualificaciones específicas. La tecnología que se utilice en el puesto podrá ser o no específica atendiendo al producto o servicio que la organización fabrique u ofrezca. Las máquinas que tienen que realizar gran cantidad de funciones suelen ser menos eficientes, en cada una de ellas, por lo cual los operarios tienden a modificarlas para transformarlas en más productivas. Dicha transformación derivará en una tecnología más específica en la organización.
- La formación en el trabajo: se suele dar, en mayor medida, a personas que van a ser promovidas, rotadas o que vayan a asumir cierta responsabilidad. En puestos relativamente sencillos, la formación es explicada brevemente y el trabajador, en corto periodo de tiempo, está produciendo con un satisfactorio nivel de desempeño, preguntando cuando tiene dudas. Según se van adquiriendo cualificaciones, éstas sirven para asumir funciones de mayor responsabilidad. Muchas veces, a la formación informal no se le presta atención porque se considera como un deber de los compañeros y, en parte, como satisfacción a la curiosidad del trabajador por dominar su trabajo y poder conseguir las recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas que resultan de dicho proceso de aprendizaje. El empleador respeta un grado de formación informal en la organización porque eleva la

productividad del trabajador y, en algunos casos, sería difícil de impartir formalmente.

- La Ley consuetudinaria: es la costumbre que existe en una organización, entendida como un conjunto de reglas orales, procedentes de prácticas laborales anteriores, que rigen desde el cómo se remunera a un empleado hasta la sanción que se debe imponer a otro por no acatar la disciplina existente en la organización. Estas prácticas surgen por la estabilidad que existe en los mercados internos de trabajo, en cuanto a empleo y beneficios, y que permite la creación de grupos de personas con intereses semejantes. El propio grupo, de una manera informal, sanciona o considera moralmente un acto como bueno o malo según sus normas de convivencia y actuación. El seguimiento de las costumbres es, a veces, tan importante que los directivos, y sobre todo los de menor rango y que están más cerca de la línea, temen no seguir las normas del grupo, principalmente por dos motivos:

- a) el miedo al ostracismo y al sabotaje laboral, y
- b) el que no creen que existan otras alternativas a la separación del grupo. Esta creencia limita las decisiones de los directivos a la hora de actuar. Ello no quiere decir que no sea posible el cambio y estemos en una organización osificada, ya que una nueva Ley no escrita, si es repetida lo suficiente, acaba imponiéndose y siendo seguida, aunque en un principio contraviniese las normas existentes. Muchas de las cualificaciones de los trabajadores que son obtenidas en el trabajo, se deben a la imitación que hacen los trabajadores con menor experiencia de los veteranos. Esta formación se compone de unos conocimientos y de unos hábitos forjados en el grupo de pertenencia laboral que permiten la cohesión social, además del cumplimiento de las normas por la presión del grupo.

Normalmente, los mercados internos son favorecidos por los empleadores para minimizar los costes de sustitución, en los que se incurre cuando hay que realizar una selección nueva por un trabajador que se va o es promocionado. Los costes de sustitución pueden desagregarse en los costes de reclutamiento, por los que se atrae a candidatos al puesto, los costes de selección, por los que se evalúan las candidaturas recibidas y los costes de formación inicial, tanto de acogida como de

aproximación al puesto. Obviamente, también hay que tener en cuenta los costes de extinción de la relación contractual. Sobre todo indemnizaciones y beneficios sociales derivados de los Convenios colectivos asumidos por la organización.

La asignación de puestos en los Mercados internos depende de los puestos de entrada en la empresa, es decir, del número de puestos ofrecidos para el personal de la empresa -ya sea mediante traslados o ascensos- o para candidatos externos. En segundo lugar, la movilidad depende de la rigurosidad en la implantación de un “Plan de carreras” para las personas que van a ocupar los diferentes puestos vacantes. La rigurosidad de dicho Plan contará con una serie de indicadores que medirán el nivel de competencias, los rendimientos ofrecidos por el trabajador, el nivel de estudios conseguido y su progresión, y la experiencia adquirida. En tercer lugar, la ubicación en un puesto obedece al alcance del Mercado, medido con índices de asignación espacial -local, regional, nacional o internacional-. El número de empleados a los que afecta la rotación y si afectan la distintas reubicaciones a una o más familias de puestos son también tomadas en cuenta a la hora de realizar movimientos de personal.

2.3. La Movilidad desde la Teoría psicológica

Este tipo de teorías se centran en la satisfacción o insatisfacción de los empleados en su puesto de trabajo, con respecto a sus superiores, el desarrollo de su carrera, el desempeño de su tarea, la formación que reciben y los estímulos motivadores que perciben. A tenor de estas características, podemos recoger las siguientes teorías psicológicas sobre la movilidad.

3.1. Teoría de las Expectativas y Valencias: Vroom (1964).

3.2. Teoría Cognoscitiva de la Rotación: Steers y Mowday (1981).

Romero (2010) asume que la movilidad organizacional de los empleados está muy ligada a la motivación. Basándonos en este autor, la motivación en el ámbito laboral es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o por fuerzas ejercidas por el ambiente sociocultural inicia, dirige o mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permitan la satisfacción de las necesidades. En nuestro caso, la necesidad sería la de

movilidad. Mientras el trabajador persigue esta meta, simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Robbins (2004) profundiza en las tres dimensiones de la motivación. Un mayor o menor grado de motivación puede conllevar a la consecución de la meta propuesta o no. Estos factores a contemplar serían:

1. La intensidad o fuerza. Es el grado de esfuerzo que el individuo invierte para realizar un desempeño o acción.
2. La dirección u orientación. Es un proceso por el que el individuo centra sus recursos en la consecución de una meta.
3. La persistencia o perseverancia. Es la continuidad del esfuerzo en el tiempo para alcanzar los objetivos y salvar los obstáculos que se vayan interponiendo en la consecución de esa meta propuesta.

Robbins (2004) concluye que la motivación no es observable, de forma directa, pero si puede ser deducible de la conducta. Romero (2010), en este sentido, aporta una serie de características de la motivación que pueden servir a la hora de interpretar tanto la conducta observada como la motivada:

1. Normalmente, un motivo no hace que una persona se comporte de una manera en una circunstancia dada, si no que la conducta es un resultado de la combinación de varios motivos.
2. Con frecuencia, las personas no saben explicar el porqué de su comportamiento, no son consciente del motivo básico de su conducta.
3. Los factores internos y externos que provocan la conducta están en mutua interacción.
4. Un motivo puede ocasionar diversas conductas debido a las diferentes alternativas de que dispone el individuo, en su medio ambiente, para satisfacer su necesidad.
5. Un tipo de comportamiento puede satisfacer más de un motivo.
6. La intensidad, la dirección y la persistencia varían de una persona a otra, por lo que un motivo que impulsa a alguien a actuar puede que a otra lo inhiba.
7. Las personas cambian y los motivos que antes hacían que actuaran, en el futuro, pueden no ser suficiente aliciente.

Podemos resumir, por tanto, que la motivación se genera por las expectativas de lo que ha de venir y, que la satisfacción es consecuencia de lo que resultó de la conducta realizada. Asimismo, Romero (2010), aplicando las ideas anteriores a las instituciones, distingue entre micromotivación y macromotivación. La primera es un proceso mediante el cual las empresas y organizaciones ofrecen una serie de incentivos materiales, sociales y psicológicos para que los empleados desarrollen conductas que satisfagan sus intereses individuales y los objetivos organizacionales. Por ejemplo, el enriquecimiento de los puestos sirve para que el individuo cumpla mejor su desempeño individual. En el otro sentido, la macromotivación no es planeada por la organización ni por el individuo, y parte de la sociedad que transmite ciertos mensajes que son internalizados por los individuos. Ello asegura una imagen de sí mismos y de su trabajo que altera la motivación individual. Estos mensajes y contenidos culturales socializan a los trabajadores durante toda su vida.

Cuando la macromotivación se encuentra en sintonía con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones, pero cuando los mensajes de la sociedad son opuestos a los organizacionales, los esfuerzos desarrollados se anulan. Por ejemplo, si la sociedad premia la movilidad laboral puede ser que se obstaculicen los esfuerzos que la organización realiza para disminuir la rotación de los empleados.

Estos conceptos, introducidos anteriormente, intentan ser integrados por las teorías presentadas a continuación.

2.3.1. Teoría de las Expectativas y Valencias

La Teoría de las Expectativas señala, por una parte, los factores que inciden en la motivación y, por otra, las variables que desarrollan el desempeño de los empleados. El desempeño es producido por la motivación, la capacitación y la percepción del rol por parte de los empleados. A su vez, la motivación depende del valor de la recompensa (Valencia), y de la probabilidad de alcanzar dicha recompensa. La probabilidad también es posible descomponerla en dos factores:

1. La expectativa de que el esfuerzo va a conducir a la consecución de la meta deseada, y
2. Una vez alcanzado el resultado, debe satisfacer la necesidad no cubierta.

Chinchilla (1996, p.35) interpretando y aplicando al ámbito de la movilidad laboral las ideas de Vroom sugirió que:

La probabilidad de que alguien abandone la empresa o intentara promocionar estaría determinada por el diferente peso de dos fuerzas opuestas: la fuerza para quedarse, reflejada en los niveles de satisfacción en el trabajo y la fuerza para marcharse producida por un sentimiento de insatisfacción en el puesto.

Esta última fuerza, estaría influida por su Valencia, es decir, por la valoración personal de los resultados que el individuo puede obtener sin abandonar su posición actual y por la expectativa de obtener un mayor resultado en algún otro sitio.

A su vez, el conjunto de expectativas en el trabajo, se pueden resumir en los siguientes temas de interés (Chinchilla, 1996):

- Desarrollo organizativo: a través de la promoción, la formación y las políticas salariales.
- Inserción departamental: por medio del tipo de dirección, supervisión del superior jerárquico y las relaciones con los compañeros.
- El tipo de trabajo en sí: supone el grado de libertad en la realización de la tarea, la creatividad con la que es posible actuar, los tipos de tareas realizadas y el control sobre el trabajo.
- Las características socioculturales y personales de los empleados: edad, antigüedad, valores culturales e implicación.

Méndez (2010) aplicó los elementos de la valoración de los resultados presentes y las expectativas futuras en la organización, en la medición cuantitativa de la motivación. Para el autor, la valencia demuestra el grado de deseo de un empleado por alcanzar un determinado objetivo. Este deseo varía, de persona a persona, y se encuentra condicionado por los marcos temporales de los individuos. Quiso, en cierta manera, transponer los grados del deseo al lenguaje matemático para que, posteriormente, pudiesen ser cuantificados y analizados. El rango de valor matemático estaría situado entre -1 y 1. Por ejemplo, adaptado al tema de la movilidad laboral, cuando una persona no quiere ser despedida el valor es de -1. Cuando el resultado es indiferente, es el caso que ocurre, al compensar al

trabajador por beneficios materiales como el dinero, el valor es 0 y cuando la persona no sólo quiere permanecer en la organización, si no ser ascendida, el valor es +1.

Centrándonos en el interés, la expectativa es la convicción que posee el empleado de que el esfuerzo utilizado producirá el efecto deseado. Su valor varía, igualmente, entre 0 y 1. Las expectativas dependen de la percepción que tenga la persona de sí misma, si el individuo considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo, le asignará él mismo una expectativa alta, en caso contrario deducirá que su expectativa de conseguir el objetivo propuesto es baja.

Como observamos, influye en el “autoconcepto” el dominio que el trabajador posee de las competencias requeridas, las características de la personalidad difíciles de modificar, las percepciones de rol que puede desempeñar y las opiniones del empleado sobre lo que se necesita para realizar el trabajo con éxito.

Méndez (2010) también ahonda en el concepto de la Instrumentalidad que él define como el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo la organización lo valore y lo recompense. El valor de la Instrumentalidad lo vuelve hacer variar de 0 a 1. Los indicadores que escoge para valorar la Instrumentalidad son las recompensas extrínsecas e intrínsecas. Resume su modelo, aplicado a la Movilidad organizacional, de una manera esquemática y fácilmente comprensible en la siguiente expresión: $Fuerza = Valor * expectativas$. Relaciona su patrón con la modificación de la conducta, debido a que los mandos jerárquicos pueden utilizar la información de las Valencias asignadas a las recompensas por los empleados, para programar acciones que logren un desempeño de mayor calidad. Centrándonos en la movilidad, podríamos resumir las bases de su estudio en la siguiente figura explicativa:

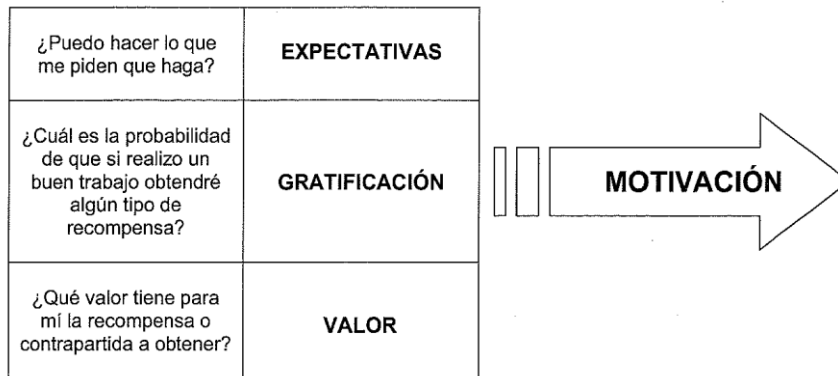


Figura 3. Los Elementos de la motivación laboral. (Bernués, 2013)

El estudio de la Valencia, la Instrumentalidad y las expectativas dieron lugar a nuevos desarrollos teóricos que explicaban la Movilidad laboral desde el ámbito psicológico. Surgió, así, el Modelo cognoscitivo de la rotación.

Como observamos esta teoría de las expectativas y valencias, en nuestro caso, centra su atención en la movilidad que se puede lograr y la intensidad que va a desarrollar el individuo en conseguirla. No obstante, con la teoría cognoscitiva de la rotación se amplió el número de factores a estudiar para explicar dicha movilidad. Entre esos factores podemos enunciar los valores del empleado y sus actitudes, por ejemplo.

2.3.2. Teoría Cognoscitiva de la rotación

Steers y Mowday (1981) elaboran e interpretan un sistema cognoscitivo, lo más amplio posible, que intentase explicar la rotación de los empleados. Para ellos, la decisión de abandonar una organización era el resultado de una serie de procesos. Tales procesos se basan en las expectativas y valores de los individuos. Las expectativas están afectadas por las características individuales de los individuos, la información disponible sobre el trabajo y la organización y las oportunidades de trabajo alternativas.

Posteriormente, las expectativas y los valores son analizados a la luz de las actitudes respecto del trabajo y su grado de convergencia. A mayor convergencia entre las expectativas y su cumplimiento mayor probabilidad de que el individuo quiera quedarse en la organización. El grado de cumplimiento de las expectativas sobre la movilidad laboral en la organización viene influenciado por: las políticas de compensación y promoción, las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, las

relaciones de amistad y profesionales con los compañeros de trabajo, el número de integrantes del grupo de trabajo en que se esté inserto, el estilo de liderazgo de los superiores, el tipo de estructura organizativa, el grado de control o participación en las tomas de decisiones estratégicas o sobre la propia tarea, la localización geográfica, la distancia del centro de trabajo al domicilio particular, y los objetivos y valores de la organización.

Las actitudes que influyen en la decisión de quedarse o no en la organización pueden venir determinadas por las respuestas afectivas del trabajador, cuyos indicadores podrían ser el Grado de satisfacción del trabajador, el Grado de compromiso con la empresa, y las repuestas extralaborales, como son las consideraciones laborales o de carrera o en qué situación van a quedar los compañeros tras la marcha.

Si al final, el trabajador decide abandonar la organización, puede elegir entre irse sin alternativas o quedarse hasta que encuentre lo que busque. Las decisiones que tome estarán influenciadas por las situaciones familiares y el estado de la carrera profesional.

El modelo de Steers y Mowday (1981), puede ser considerado, como una unificación ecléctica de diferentes teorías, que desde otros enfoques, intentaban explicar la movilidad laboral. La génesis del modelo la podemos encontrar en el enfoque de Price (1977). El autor propone que la movilidad laboral es la consecuencia de la verificación de dos variables: la oportunidad positiva de cambiar de organización por parte del individuo y una satisfacción negativa mantenida en el tiempo. Dicha insatisfacción vendrá establecida por una serie de agentes, tales como: un bajo salario, una baja integración, una baja comunicación formal entre el superior jerárquico y el empleado, una mala relación con los compañeros y una baja centralización organizativa. Gráficamente, el modelo de Price queda reflejado en la Figura siguiente:

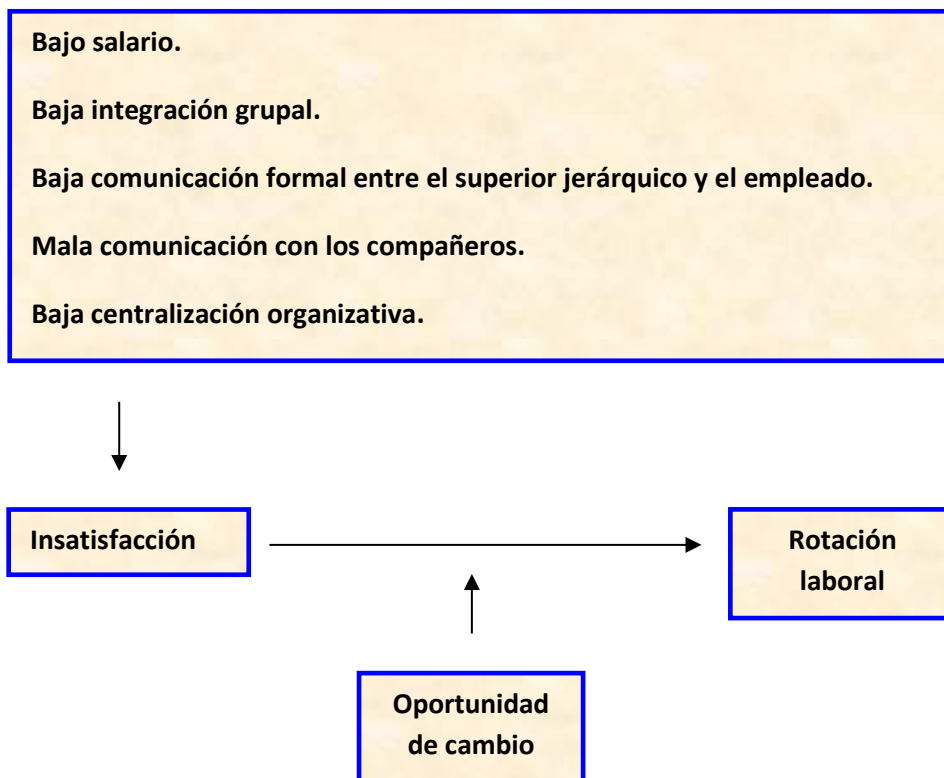


Figura 4. El Modelo de la rotación laboral de Price (1977)

Ese mismo año, Mobley (1977) también intentó explicar la rotación laboral, aunque se centró más en el proceso de cambio de actitud. A este respecto, Romero (2010, p. 5) desagregó por fases el proceso del ciclo motivacional:

1. *“Conciencia de la necesidad.*
2. *Transformación de la necesidad en un deseo específico.*
3. *Identificación del incentivo que satisface el deseo.*
4. *Selección del curso de acción que conduce al incentivo.*
5. *Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo.*
6. *Consecución del incentivo deseado salvando los obstáculos*
7. *Satisfacción de la necesidad”*

En el caso de la investigación que nos ocupa, el cambio actitudinal vendría especificado por la dicotomía entre pertenecer a una organización o abandonarla. Mobley (1977) concluye que lo primero que realiza el individuo es evaluar su propio trabajo, confrontándolo con la insatisfacción o la satisfacción experimentada en la

organización. Según el grado de satisfacción, surgirá un pensamiento de salida de la organización que vendrá condicionado por el cumplimiento de las expectativas del individuo y el coste que nos generaría la salida de la organización. Si el empleado acepta iniciar la búsqueda de alternativas, éstas serán evaluadas y comparadas con el trabajo en el que se estuviese. Con la evaluación completada, el empleado decidirá quedarse o marcharse de la organización.

La insatisfacción en el puesto de trabajo vendrá acompañada de un aumento del absentismo, o de una conducta pasiva o de una conducta no proactiva en el trabajo. Las alternativas pueden verse evaluadas incorrectamente en un sentido u otro según la situación del mercado laboral. Veámos, a continuación, la figura que nos muestra gráficamente este modelo.

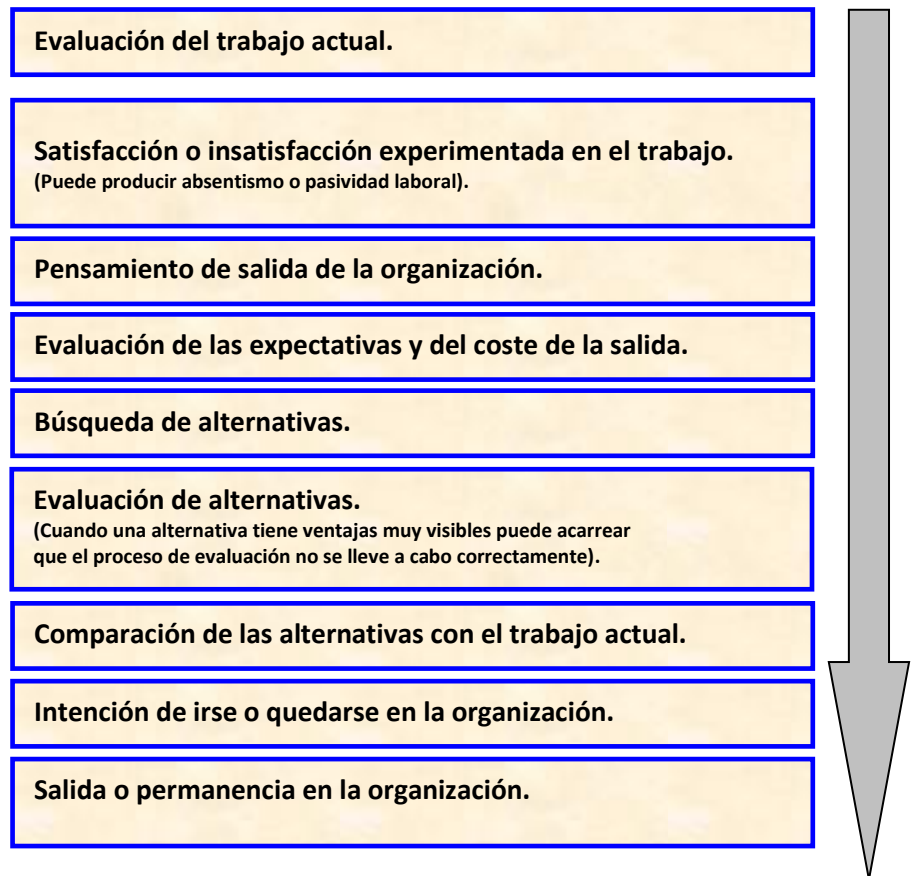


Figura 5. El Modelo de la Rotación laboral de Mobley. (1977)

Siguiendo con ello, en la evaluación de alternativas, de la salida o permanencia en la organización, los empleados identifican una serie de costes en los que incurren por cambiar. Burnham, Frels y Majan (2000) apuntan las siguientes barreras, antes de que la intención se convierta en conducta de movilidad laboral:

- Coste de cambio de procedimientos: consiste en el riesgo económico, la evaluación observada, el tipo de aprendizaje que se va a solicitar y los costes de disposición de la organización.
- Costes de cambio relacionales: supone la pérdida de relaciones personales, lo que crea un disconfort psicológico y emocional, como consecuencia de una disipación de los límites y a la pérdida de la identidad personal y social.

Un empleado altamente motivado puede no ser productivo. Para que la motivación se traduzca en un excelente desempeño es necesario el cumplimiento de las siguientes características:

- La capacitación del trabajador para el puesto.
- El conocimiento fehaciente de lo que la organización espera de él, es decir, la percepción de su rol.
- La disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea encomendada y.
- La Identificación del trabajador con la organización.

Como se observa, estos modelos contemplan más de una variable dependiente, pero el modelo de Bluedorn (1982) asigna casi toda la varianza explicada de la movilidad laboral a la satisfacción en el trabajo. Descompone la satisfacción organizacional, en su modelo, en una serie de indicadores como la posibilidad de promoción, la centralización organizativa, la formalización organizacional, la comunicación, la equidad, el salario, la rutina, la integración en el equipo, las oportunidades de promoción en la organización, los roles desempeñados, la duración de la jornada laboral, la educación poseída, la edad y el estado civil, tal y como queda reflejado a continuación.

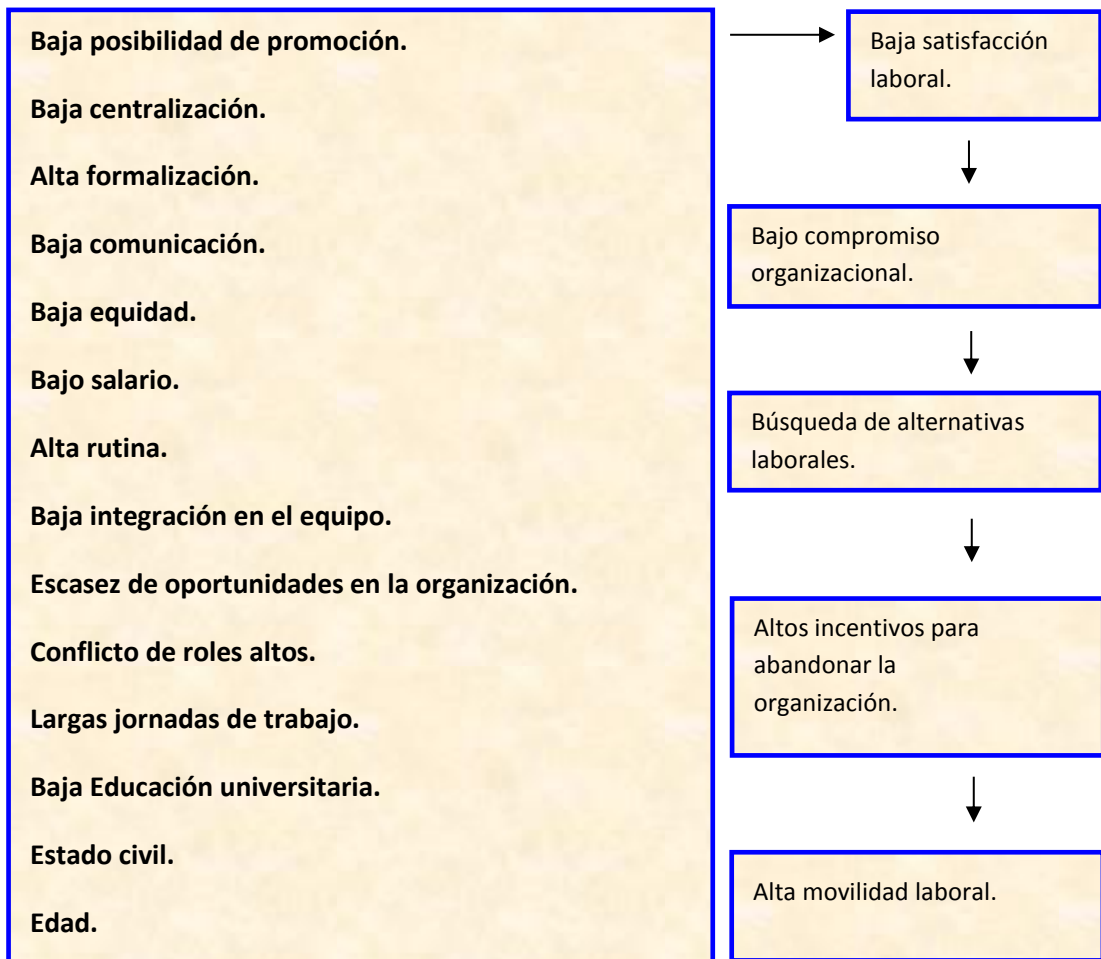


Figura 6. El Modelo de la movilidad laboral de Bluedorn. (1982)

Profundizando en el tema, cabe destacar lo que ocurre en el ámbito del Marketing, especialmente, se han estudiado la satisfacción y la lealtad como factores predominantes que favorecen el consumo de los individuos. pero en la investigación presente, es empleada para explicar la rotación en la organización. Edwards (1988) comprueba, que la forma más sofisticada de control sobre el trabajador surge de los incentivos que tiene el empleado para identificarse con la organización. La internalización de los valores de la empresa, a través de la autodisciplina y la motivación, favorece la fidelidad y el compromiso institucional.

Por su parte, Oliver (1999), reiterando esta idea, aduce que la satisfacción en sí es importante, pero no sirve de nada si no es causa de fidelidad a la organización. El autor parte de una percepción asimétrica de las relaciones entre satisfacción y lealtad. Según surja un tipo de relación u otra se producirá una permanencia en la organización o no.

Deming, (1986), Jones y Sasser (1995) y Steward (1997), por su parte, analizaron el fenómeno de la lealtad organizativa como consecuencia de una satisfacción positiva mantenida en el tiempo.

Hasta aquel momento, a la satisfacción se la había considerado como un antecedente de la lealtad, pero Oliver (1999) quiso dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué elementos de la satisfacción influyen más decisivamente en la lealtad? y del mismo modo,
- ¿Qué porcentaje de la lealtad se debe a la satisfacción?

Para ello, Oliver (1999) incluye en su modelo, a las actitudes y a las fuerzas sociales. La lealtad es un compromiso arraigado de pertenecer a la organización y consistente en el tiempo. Según el grado de lealtad, el empleado asumirá o no los costes que esta lealtad le produzca. Podemos, entonces, observar que si la lealtad se produce más allá de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas, es decir, en las motivaciones trascendentes, estamos ya hablando no de lealtad sino de compromiso.

Oliver (1999) distingue en su estudio los diferentes elementos de la lealtad. Un empleado puede tener asumida todas, ninguna o varias de las lealtades que se enuncian pero para hablar de compromiso tendría que tener aceptadas todas las características de la tipología que se exponen. Los tres factores primeros conformarían los elementos de la actitud. (Oliver, 1999, p.2):

- *Lealtad cognitiva: aquella en que se valora los atributos del puesto y de la organización y la forma en cómo se cubren las necesidades del individuo. Se mide, entre otras metodologías, por la calidad percibida por parte del trabajador.*
- *Lealtad Afectiva. Además de una valoración positiva de los atributos del puesto y de la organización existe una preferencia afectiva que se basa en la concordancia entre los valores de la organización y los propios del empleado. Se comprueba por el nivel de insatisfacción y el enfado por parte del trabajador hacia la institución.*
- *Lealtad conativa: existe una intencionalidad de compromiso con la organización porque las creencias del empleado son las mismas que*

las de la organización. Su análisis se basa en las emociones y los sentimientos que el trabajador experimenta.

- *Lealtad acción: está relacionada con la identidad del empleado. Es una inercia que hace que se superen los obstáculos en la consecución de los objetivos. Está relacionada con la conducta, con el comportamiento percibido de pertenecer a la organización.*

Basándonos en los estudios de Dick y Basu (2000) podemos relacionar los perfiles de la actitud junto con la probabilidad de abandonar la organización, y de este modo, llegar a distinguir cuatro tipos de lealtades combinadas:

- Lealtad verdadera: alto compromiso con la organización y baja probabilidad de abandonarla.
- Lealtad latente: alto compromiso con la organización y alta probabilidad de abandonarla.
- Lealtad fingida: bajo compromiso con la organización y baja probabilidad de abandonarla.
- Lealtad inexistente: bajo compromiso con la organización y alta probabilidad de abandonarla.

A modo de conclusión, cabe señalar que la movilidad laboral supone un esfuerzo de adecuación por parte de los empleados y las organizaciones que los acogen. El trabajador quiere conseguir sus metas individuales ya sean mayores retribuciones extrínsecas, intrínsecas o trascendentes. Y, por su parte, la organización debe conocer lo más certeramente posible, si el individuo que contrata o promociona va a tener una productividad alta o no.

La adecuación, anteriormente mencionada, tiene unos aceleradores como son la profundización de las capacidades adquiridas o la consecución de habilidades o competencias nuevas, mediante la formación específica o generalistas, que van a resultar necesarias en los futuros desempeños que se desarrollen. También como inhibidores, la movilidad profesional cuenta con las rigideces sociales por las que el ascenso social y laboral se encuentran dificultados.

Por último recordar que hemos visto, en esta primera parte, las diferentes teorías principales por las que se intenta explicar la movilidad de los empleados. En el

capítulo siguiente estudiaremos en qué consiste el Coaching y cómo puede favorecer la trayectoria profesional de los empleados.

PRIMERA PARTE.

-
- III. EL COACHING, ENTENDIDO COMO CONJUNTO DE TÉCNICAS APLICADAS PARA LA CONSUMACIÓN DE OBJETIVOS Y CAMBIOS DURADEROS, EN LA CONSECUCCIÓN DE LA MOVILIDAD LABORAL.**
-

3. El Coaching, entendido como conjunto de técnicas aplicadas para la consumación de objetivos y cambios duraderos, en la consecución de la movilidad laboral.

SUMARIO: 3.1. Situación contextual de la utilización del Coaching – 3.2. Orígenes, antecedentes y desarrollos del Coaching – 3.2.1. La Escuela norteamericana – 3.2.2. La Escuela europea – 3.2.3. La Escuela chilena u ontológica – 3.3. Tipos de Coaching – 3.3.1. Life Coaching – 3.3.2. El Coaching profesional – 3.3.3. El Coaching sistémico – 3.4. Movilidad laboral y proceso de cambio a través de metamodelos – 3.5. Teorías interpretativas construccionistas de la realidad – 3.6. Algunas herramientas del Coaching: la Programación Neuro – Lingüística – 3.7. La Construcción de la realidad mediante el cumplimiento de los objetivos comunicativos – 3.8. Del comportamiento personal y del lenguaje empleado.

3.1. Situación contextual de la utilización del Coaching

Las personas, a lo largo de su ciclo vital en el mercado laboral, cambian. No se comporta igual un recién titulado sin experiencia que un ejecutivo “senior” a punto de jubilarse. Sin que hayan sido conscientes del cambio paulatino que se ha estado produciendo en ellos, se han adaptado a las circunstancias que les ha tocado vivir a partir de los recursos individuales y organizacionales de que disponen en cada momento. Cualquier pequeña variación en el sistema de referencia conlleva el que los empleados tengan que ajustarse a la nueva situación. Oroval y Oriol (2008) observan como los despidos, ascensos y formaciones van configurando un bagaje para futuras readaptaciones laborales y profesionales.

Esta línea de pensamiento conlleva, a que surja en nosotros, la primera gran inquietud: ¿Por qué unas personas logran adaptarse más rápidamente y salen fortalecidas con las circunstancias adversas mientras que otras se sienten zarandeadas por el entorno sin que sepan muy bien cómo deben dirigir el timón de su vida profesional?

Martínez (2005, citado por Kourilsky, 2009) contestó a la cuestión anterior y sugiere dos tendencias sistémicas del cambio que alteran las conductas de los empleados. Por un lado, se tiene la propensión a evolucionar y por otra parte contamos con un dinamismo involucionador denominado “homeostasia” o “estabilidad dinámica” por la que los trabajadores quieren alcanzar un equilibrio de fuerzas duradero en su vida personal y laboral en la que se encuentren protegidos de los embates del entorno exterior. Tanto, a nivel macro como a nivel microsocia, los individuos se encuentran

con estos dos tipos de fuerzas, que en relación dialéctica, se anulan por las acciones cotidianas rutinarias de autoajuste que en toda institución se producen.

Los cambios sistémicos podemos entenderlos como generales, que serían los cambios que engloban a más de un sistema y localizados que afectarían sólo al sistema en sí al que se esté haciendo alusión. En este caso, el ajuste equilibrador se realizaría por medio de la fuerza homeostática. Cuando el cambio afecta a varios sistemas o subsistemas de un gran sistema el proceso se vuelve mucho más complejo y se tiene que acudir a la explicación evolutiva de los sistemas, en nuestro caso, la organización en su totalidad, para poder analizar el proceso del cambio.

En el cambio generalista, los empleados pueden utilizar el aprendizaje, según Salas (2003, p.137), “para optimizar sus opciones de movilidad. Así se podrán confirmar o desconfirmar premisas, utilizar nuevas conductas a la misma realidad y ponderar creencias que hasta el momento nos eran útiles”.

Con el libro de Hall (1989), titulado *El Lenguaje silencioso* se avanzó en el conocimiento del aprendizaje situándolo en contextos formales, técnicos e informales. El aprendizaje formal viene definido por una serie de conocimientos que no son debatidos porque provienen de fuentes de autoridad. Es el caso que ocurre cuando un colaborador es formado en los procedimientos rutinarios de actuación antes situaciones similares ya probadas. En el aprendizaje informal, las enseñanzas son recogidas de una forma más creativa, menos lógica y más intuitiva que permiten que se cuente con normas de actuación ante situaciones nuevas o no recogidas en los manuales de procedimiento. Por último, el aprendizaje técnico capacita para aumentar la productividad, con las tecnologías y herramientas, que los trabajadores utilizan cotidianamente. Es muy difícil, que estos tres ámbitos se encuentren impermeabilizados. Lo usual, es que en cada persona se localicen en una proporción variable y diferente, lo que dará lugar a capacidades y destrezas no homogéneas. Un trabajador que adquiera nuevas conductas de relación con sus compañeros, por el aprendizaje de nuevas competencias, podrá, a un nivel inconsciente, cambiar sus creencias sobre las posibilidades de movilidad organizacional.

Las competencias pueden ser aprehendidas más o menos profundamente. A este respecto, Bateson (1985) enunció sus cuatro niveles de aprendizaje.

En el “nivel cero”, el aprendizaje se encuentra caracterizado por las respuestas reflejas o automatizadas, donde el estímulo casi siempre refleja la misma conducta. Por ejemplo, un colaborador puede sentirse amenazado o agredido y tender a la huida o a la sumisión.

El “nivel uno”, se distingue por las respuestas condicionadas de los individuos. Este tipo de respuesta psicológica fue ampliamente estudiado por Pavlov (1968) en su libro *Fisiología y Psicología*. En el campo de la movilidad laboral, se podría reflexionar sobre el trabajador que, por miedo a la incertidumbre de un futuro no controlable, deja pasar oportunidades de promoción ascendente, ya que las rechaza sistemáticamente. Esta conducta, ha conseguido ser imperante en el colaborador, por las experiencias desagradables que ha tenido a lo largo de su vida laboral cuándo ha intentado rotar. Su conducta está focalizada en mantener la propia zona de confort y seguridad.

Carril (2008, p.155, citado por Dunjó, 2011) engloba y define la zona de confort, dentro del ámbito del Coaching profesional “como el conjunto de límites y creencias que las personas confunden con el marco de existencia, aquellos ambientes y comportamientos con los que se sienten seguros y que, sin embargo, no sólo no están exentos de riesgo, sino que incluso limitan el crecimiento personal”.

Fuera de la propia zona de control existe un área más inmediata que es considerada potencialmente de crecimiento porque las capacidades y destrezas son incrementadas con nuevos retos. Más allá de ella, concurre una zona oscura, incierta, en la que se desconoce cómo funcionarían las fortalezas y debilidades.

Para que los individuos, puedan crecer profesionalmente, se pueden utilizar una serie de recomendaciones. Su seguimiento podría amortiguar, en parte, el traumatismo que supone la ruptura del límite de la zona de confort. Estas sugerencias son:

1. Si se sigue con las mismas personas y hábitos, como aduce García de Haro (2006), la conducta se convierte en rutinaria y repetitiva. Se hace necesario el cambio del círculo habitual de personas y de actividades. García de Haro (2006) nos recuerda que las situaciones repetitivas conducen a que nuestros cerebros elaboren patrones de conducta difíciles de cambiar porque las estructuras neuronales se adecuan a ellos. La realidad que percibimos, al ser comparada con la realidad que tenemos en la memoria, es asimilada a ella y pasa a ser

vivenciada, pero dicha vivencia es iterativa debido a que los patrones mentales, que todas las personas tienen, no dejan muchas oportunidades de seguir otras alternativas de conducta.

2. Cuando los objetivos, que los individuos se proponen, se van cumpliendo no se siente la necesidad de cambiar pero, es recomendable, realizar nuevas rutinas para poder seguir progresando.

3. Existen situaciones, en las que se siente algún tipo de “miedo”. Hay que analizarlas para conocer cómo se podrían afrontar y superar.

4. Los conflictos no resueltos, que conducen a estados de ira o desasosiego, deben ser afrontados porque si no, al final, serán obstáculos en el cumplimiento de las metas propuestas.

El “nivel segundo” del aprendizaje, consta de las características descritas en el “nivel uno” pero con la novedad, de que las conductas utilizadas en ese nivel pueden ser aplicadas a otros contextos. Siguiendo con los ejemplos anteriores, en este nivel, el trabajador para satisfacer su necesidad de seguridad no sólo no contempla oportunidades extra organizacionales si no que a nivel interno también tiene una conducta de sobre protección de su status, como es el intentar mantener un “perfil bajo” en las reuniones de departamento y en los grupos de trabajo.

Entendemos la expresión “perfil bajo”, como una actitud vital de humildad, en la que no se desea levantar envidias ni se quiere sobresalir en los actos realizados. Esta definición, empleada por Rozo (2006), de “perfil bajo” permite camuflarnos en la media del grupo sin despuntar en ningún aspecto y sobrevivir sin sobresaltos en la organización.

En el “tercer nivel” es en donde operarían las técnicas utilizadas en “Coaching”, porque se intentaría conocer, como se verá más adelante, los comportamientos y creencias más profundas del individuo a un nivel consciente. Se observaría, entre otros rasgos, como podrían cambiar las conductas de las personas y de los trabajadores con el fin de mejorar y aprovechar sus capacidades.

Arriagada y Miranda (2003) observan, a título de ejemplo de lo descrito, los siguientes aspectos susceptibles de ser aprovechados en el “tercer nivel”:

- Aprovechamiento de las oportunidades de movilidad ascendente.

- Contrastar a los empleados que tienen una alta movilidad ascendente e intentar “modelar” su conducta, para escoger los rasgos esenciales y aplicarlos al resto de los colaboradores.

Igualmente, Braden (2008) reflexionaría y analizaría sobre ¿cuáles son las creencias que limitan a los individuos? o ¿cuáles son las fortalezas que los impulsan?

Todo lo anterior, no sería posible, si no existe un alejamiento emocional y cognitivo de la situación en un plano de aprendizaje “tres”. Ello posibilitaría *visualizar* nuevas soluciones. El empleado al que se han referido los ejemplos precedentes, podría reinterpretar sus relaciones con los demás y generar más oportunidades y expectativas de promoción, por medio de la obtención de una mayor significatividad laboral en el ámbito organizacional.

A este respecto, Salas (2003, p.16) analiza “la manera en la que el empleado ya no puede conformarse con la consecución de un nivel formativo dado. Necesita adaptarse a lo largo de su vida profesional a los diferentes entornos que se encontrará.” Va a tener que recurrir a una formación de por vida (lifelong learning) en la que primará más la adquisición y mejora de competencias que la posesión de conocimientos. Carnoy (1996) menciona que la formación comprende no sólo las formas de transmisión de pericia formales, sino también las informales. La mayoría de la formación en las organizaciones se realiza a través del aprendizaje mediante la práctica (Learning –by-doing). López (2006), en el mismo sentido, enuncia que en nuestro tiempo histórico predomina la información, de acceso fácil, sobre la formación como tarea ardua

No hay que centrarse o limitarse en el pensamiento –sobre todo cuándo se opera en el ámbito de la resolución de problemas– de que sólo existirá una solución, sino que se tiene que tener en cuenta la posibilidad de la existencia de un mayor número de posibles alternativas, en las que todavía no se ha recalado. A modo de aproximación, también le ayudaría al colaborador anteriormente mencionado el considerar que una solución acertada en el pasado no tiene por qué funcionar con él en el instante actual. Además, como reconocen los estudios de la Escuela de Comunicación de Palo Alto, el hecho de perseverar en comportamientos no efectivos conlleva resistencias contraproducentes. A modo de ilustración, se podría citar el caso, en el que un empleado no promocionado, obsesionándose en las causas de su “no ascenso”, no podrá lograr una solución realista porque permanecerá enmarcado en la solución errada, y no en la búsqueda de otra más óptima. Se suelen utilizar soluciones

estereotipadas que pueden conducir a un mal resultado. Si se reflexiona, en el caso del trabajador no promocionado que se encierra en sí mismo para analizar el hecho acaecido, su superior podría interpretarlo como un incremento de desmotivación, según argumenta Blanco (2008) y una falta de competencias comunicativas lo que originaría, que acabe relegándole y el empleado crea que aun haciendo todo lo posible por mejorar no ha solucionado nada.

El empleado de nuestro ejemplo, podría caer en una situación en la que se ha llegado a un estado, en el que cualquier salida lógica es imposible. El problema surge, como nos recuerda Watzlawick (1988), al utilizar “ultrasoluciones”. Con ellas, se podría creer, que se ha solucionado alguna situación pero, al final, se ha empeorado el escenario inicial. Para una mayor profundización sobre esta idea recomendamos la lectura detallada de Bouza (1990), que elaboró algunas normas que rigen el uso de “ultrasoluciones” en estados caóticos:

- a) Cualquier salida a cualquier conflicto debe plantearse en los términos más inaceptables para la parte contraria.
- b) Como en estas condiciones, la lucha es inevitable, hay que prepararse para tal lucha, no en términos de que se obtenga la victoria sino de refrendar una verdad última de la que el propio individuo es dueño. Tal verdad (esa es su fuerza), se impone incluso (y sobre todo) en la derrota.
- c) Una vez obtenida la derrota, subrayar el coraje de su principal defensor, aún en el fracaso.
- d) Elaborar alguna teoría justificativa del fracaso o insistir en la fuerza moral de su protagonista.

Tal y como plantea Bergman (2009), es importante utilizar el “reencuadre” del hecho acontecido como técnica para implementar el cambio. El “reencuadre” se basa en la capacidad de las personas para cambiar, a nivel simbólico, perceptivo y cognoscitivo, una situación dada. Se puede enmarcar una situación acaecida, en otro plano de comprensión, donde se modifican y adaptan las interpretaciones que el individuo da a los hechos y que cambie su percepción de la realidad. En esta nueva interpretación de los hechos, se tiene que tener en cuenta la forma de ver el mundo de las otras personas implicadas en los acontecimientos. El “reencuadre” no aspira a descubrir la verdad, sino a encontrar la forma más efectiva de mejorar la propia realidad percibida, según las circunstancias que rodean a cada persona. Esta mejora se puede

conseguir observando los hechos, desde otra configuración mental, que va a facilitar el descubrimiento de nuevas posibilidades.

En la figura siguiente, se puede observar la evolución del Ciclo de la Comunicación, desde la perspectiva de la interpretación de acciones y en la que la utilización del reencuadre sería posible.

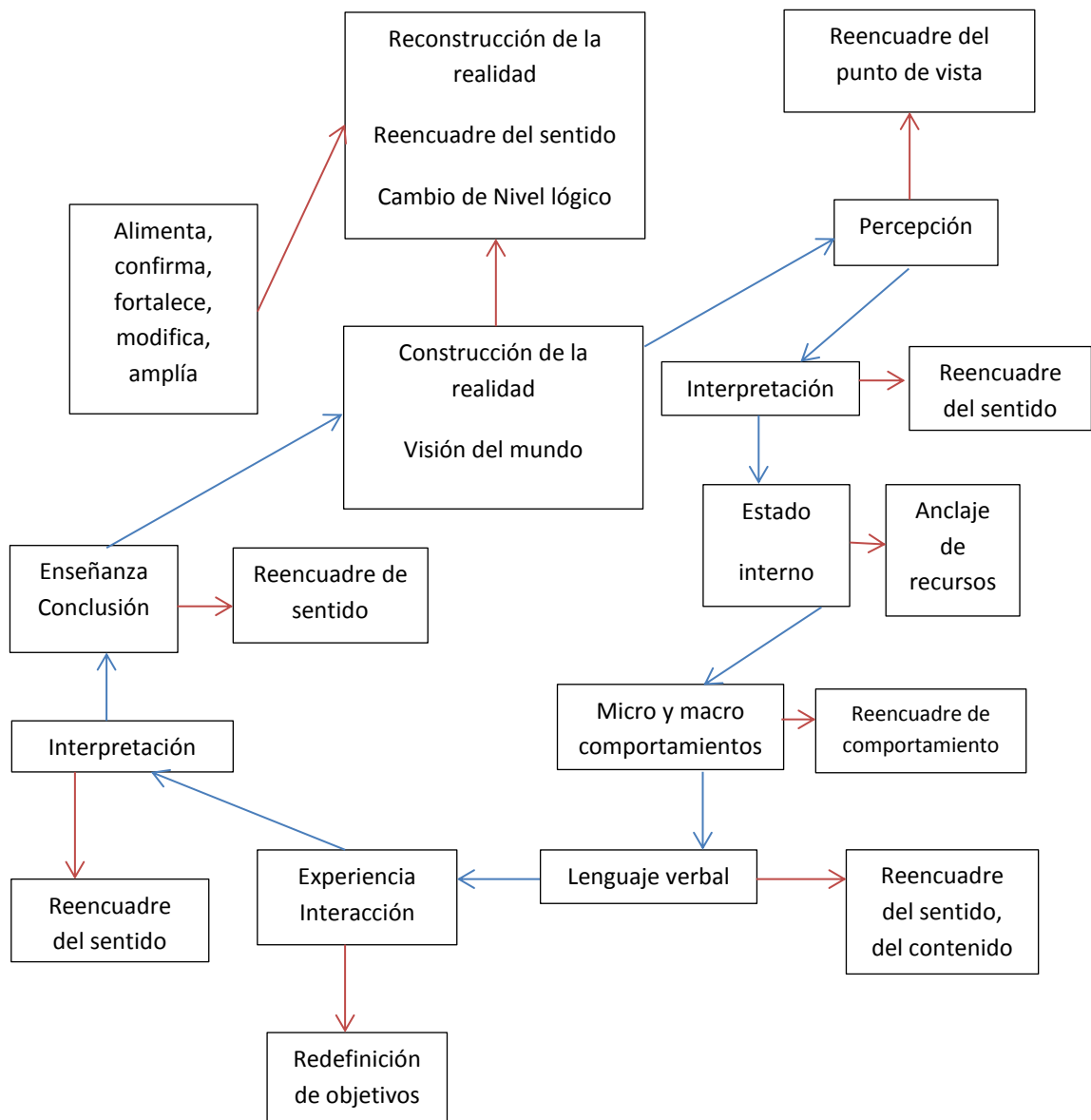


Figura 7. El Ciclo de la comunicación de Kourilsky. (2009)

Se podría aplicar prácticamente, con intereses pedagógicos, la no promoción interna de un empleado al esquema anterior y relacionarlo con el estudio de la movilidad laboral que nos ocupa en esta investigación.

Del mismo modo, plasmamos gráficamente cuál sería el proceso resultante de una mala comunicación, a partir del Modelo de Kourilsky (2009), y las repercusiones que, según la interpretación del autor del presente trabajo, podrán darse en trabajador y empleador.

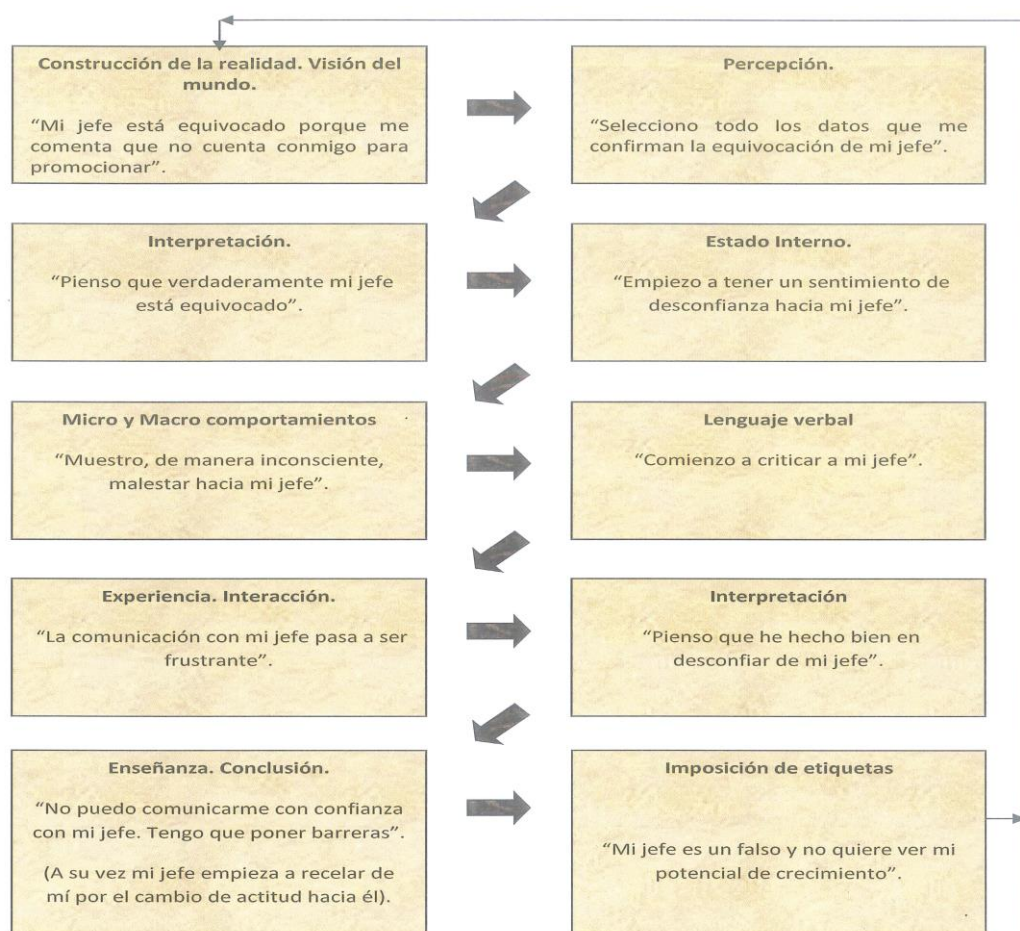


Figura 8. La Mala Comunicación y la movilidad laboral. (Elaboración propia).

Como se puede observar, este bucle que se retroalimenta es muy peligroso, porque conlleva como resultado un deterioro de la comunicación progresivo. Se tiene que modificar la interpretación del problema y pensar, como si se estuviera en el lugar

del otro, para ver cuáles han sido los factores que han llevado al superior jerárquico a tomar esa decisión. Una vez conocidos dichos elementos, en un clima de confianza, si se encuentra entre las propias posibilidades el mejorar las debilidades, se tendrán, más opciones y oportunidades de conseguir un ascenso en las próximas promociones. A este respecto, Mateo (2006, p.20) observa que “es esencial intuir el Mapa mental al que accede en sus decisiones la otra persona porque las reinterpretaciones sólo se pueden construir desde el diálogo en una comunicación fluida”.

Es significativo, para el desarrollo de los empleados, que las personas caigan en la cuenta de que son posibles otros caminos de pensamiento a los que se tienen usualmente. Ello contribuirá a poder modificar y cambiar la perspectiva y la conducta. El cambio de conducta no debe ser perjudicial, se tiene que prestar especial atención, siguiendo a Kourilsky (2009), al entorno, en el cuál la persona desarrolla su vida personal y profesional, para que no existan resultados inesperados y negativos que contrarresten los cambios positivos acaecidos.

El reencuadre puede afectar a diferentes niveles de construcción de la realidad. Dependiendo del nivel lógico, en el que se ha generado el problema, el reencuadre podrá producirse en el contexto perceptivo (reencuadre del punto de vista), en el contexto conceptual (reencuadre de sentido o de nivel lógico) o en el contexto relacional (reencuadre de comportamiento). El reencuadre del punto de vista quiere cambiar la forma de percibir los acontecimientos que suceden al individuo. Como cada persona cree que su forma de percibir es la mejor, surgen disonancias con las percepciones de las otras personas. Cada persona tiene su porcentaje de error y de verdad, de lo que es la realidad objetiva. Se pueden crear, en este nivel lógico, “expectativas” en los interlocutores para que la percepción cambie y se logren observar nuevas conductas inducidas por las conductas inconscientes del otro participante, debidas a una nueva percepción de la situación inicial. En situaciones más complejas, la técnica de la “disociación” puede ser útil, pues distanciándose lo suficiente, se cuenta con la ocasión de acceder a otros recursos ignorados por la propia persona para solucionar el problema.

En el reencuadre de sentido, lo que cambia son las comprensiones de los significados. Es decir, y siguiendo con el ejemplo que se viene utilizando en este estudio, ante la imposibilidad de ascender en la organización, por motivos exógenos a la conducta personal, se podrían centrar los esfuerzos en realizar lo mejor posible el desempeño actual. Posteriormente, debido al trabajo bien realizado del individuo, se

obtendrían más rendimientos, económicos, por ejemplo. Como se observa, el puesto de trabajo cobra un nuevo significado para los empleados. La forma en que se trata al colaborador, no influye tanto como la interpretación que se da a los significados de esa conducta.

En el recuadre del comportamiento, se intenta liberar a los empleados de conductas repetitivas que no conducen al éxito ni a la consecución de resultados. La persona analiza la utilidad o no de sus procedimientos y conductas. Lo que se intenta es reducir el peso emocional de la situación, e incrementar la percepción de la positividad que la persona elige dar a su acción. Se observan nuevos objetivos, lo que permite pensar en nuevos recursos. Repensar la positividad en el otro, cambia el marco de pensamiento y cambia nuestra conducta.

Olmo (2010) describe, que para que la comunicación tenga efecto en los receptores del mensaje e influya en una conducta más óptima debe informar al emisor sobre los deseos, esperanzas, necesidades, valores y criterios de actuación de las personas. Todo ello dentro de su propio marco de referencia. La comunicación eficaz es la que estimula una respuesta, ya sea en forma de conducta útil o bien del resultado esperado.

No hay que confundir influir (todas las personas influyen de alguna manera en su interlocutor, es muy difícil no influir) con manipular que es utilizar esa influencia de una manera no ética o solamente primando nuestros intereses sin tener en cuenta los de la otra persona. Para evitar este efecto, que desvirtúa la comunicación, se tiene que tener claros unos objetivos “ecológicos” a los que tender y conseguir.

La comunicación es esencial para la buena marcha de una organización. Olmo (2010) constata que en la organización empresarial “Google” se elaboran las decisiones, teniendo en cuenta, tanto las líneas estratégicas del negocio como las necesidades y aportaciones de los propios empleados, a través de sus sugerencias. No sólo eso, en la organización que se va a configurar en los próximos años, será esencial la captación de personas apasionadas por el trabajo que desarrollan y por las actividades extralaborales que desempeñan. Además, dicha persona, tiene que tener altos niveles de adaptación al cambio y que sepa afrontar retos desde una perspectiva colaborativa y comunicativa.

Carrión (2010) establece los elementos que dentro de la PNL intervienen para lograr una buena comunicación:

- Desde el emisor:

En primer lugar, habría que nombrar a la intención, es decir, el por qué hacemos las cosas. Bavister y Vickers (2005) insisten en que, muchas veces, las acciones de los individuos no son tan altruistas como podrían parecer. Es recomendable que las personas tuviesen un diálogo interno para intentar descubrir los propios motivos personales del comportamiento realizado. Igualmente, Cudicio (2006), insiste en la importancia de conocer los objetivos reales de la comunicación. Posteriormente, una vez reconocida la intención del emisor, habría que desagregar la motivación, las habilidades comunicativas y las técnicas de comunicación que se emplean.

- Desde el receptor:

Es importante tener en cuenta el Estado interno, el sistema representacional valorado y el Mapa personal de las personas. Este Mapa estará formado por las creencias y valores, los recuerdos y actitudes, y la respuesta adaptativa.

- Por la interacción de los actores participantes:

El Feedback es muy útil para observar y precisar los Estados internos del interlocutor. No obstante, es imprescindible que se tengan en cuenta la calibración y los espacios comunicativos donde se desarrolla la interlocución. No es lo mismo un lugar que otro, un momento u otro, o el tipo de personas con las que se está. Raines y Ewing (2006) citan el "Rapport", herramienta metodológica, que permite crear un clima de simpatía o afecto donde se intentará influir en los estados de predisposición del receptor.

Asimismo, Shapiro (2005), relacionando la comunicación óptima con la excelencia enuncia los siguientes principios orientadores:

1. Para cualquier obstáculo o problema, se tiene que tener en cuenta que en el interior de los individuos se encuentran los recursos que se necesitan, y en el exterior, los medios para poder.
2. La comunicación tiene sólo un sentido, que es el efecto que provoca en nuestros interlocutores.
3. No existe el fracaso, sino el aprendizaje durante toda la vida hasta alcanzar el éxito mediante el feedback. La cuestión es preguntarse, ¿en

qué se ha fallado y cómo se puede realizar mejor de una manera distinta?

Al respecto, Zea (2007) ahonda en el concepto de que la realidad personal es una porción no íntegra de la realidad objetiva. La interpretación de la realidad no es la realidad en sí, sino una de sus múltiples elucidaciones. Los seres humanos se encuentran en un continuo movimiento de transformación por medio del aprendizaje. Por ello, desde los diferentes enfoques que estudian la comunicación, será conveniente centrarse en la “Pragmática comunicacional”. Watzlawick, Bavelas y Jackson (1993, p. 24), utilizando esta rama de las Ciencias Sociales, observaron:

La manera en que afecta la forma de comunicar de una persona u organización a la conducta de un tercero. En la PNL y en la Pragmática comunicacional además de las palabras o comportamiento verbal se estudian los actos no verbales. A la par, que también se tiene en cuenta, el efecto del receptor en el emisor con su contestación. La forma de afectar puede ser, principalmente, de dos tipos. Si el actor A afecta al actor B y éste al actor C estamos ante una relación causal determinista pero si el actor C volviese a afectar al actor A nos encontraríamos ante un sistema circular con propiedades diferentes y con el fenómeno conocido como feedback.

Bateson (1958) describió algunos ejemplos de “retroalimentación” que son utilizados actualmente en las organizaciones. En su obra *Naven* estudió el fenómeno de la “Cismogénesis” o “Esquismogénesis”, el cuál es un proceso de cambio progresivo en los patrones de actuación. Este cambio es producido por la acumulación de interacciones de los individuos. Podría imaginarse el siguiente escenario: en un departamento dado de una organización, con unos valores culturales definidos y utilizados por los individuos, un jefe se comporta autoritariamente y el colaborador de forma sumisa. Si no hay un cambio proveniente de factores externos, ocurrirá que el superior será cada vez más autoritario y el empleado cada vez más sumiso. Existe un caso de “Cismogénesis simétrica”, por el cual, los cambios progresivos van en el mismo sentido. Volviendo a recurrir a un ejemplo organizativo, podría ser cuando dos jefes, de departamentos distintos son, en ambos casos, arrogantes, y la arrogancia del uno hace que la respuesta del otro sea más arrogante y así sucesivamente. En la actualidad, a estos procedimientos descritos, se les conocen como interacción complementaria simétrica dentro de la organización.

Asimismo, Hora (1959) percibe y estudia como el ser humano para entenderse necesita que otra persona lo comprenda. Pero, a la vez, tiene que entender a la

persona que lo comprende. Es decir, se necesita de retroalimentación constante para advertir la conducta de los otros. Watzlawick, Bavelas y Jackson (1993), siguiendo con esta argumentación, enuncia una serie de axiomas sobre la comunicación y la conducta de los interlocutores:

1. Es imposible no comunicarse. Campanini y Luppi (2008) observaron posteriormente que la conducta de una persona es comunicativa e interpretada por el receptor. Ya sea en un discurso o estando callados, activos o pasivos, las personas emiten mensajes. Estos actos obtienen respuestas que, a su vez, son interpretadas por el emisor inicial.
2. La comunicación consta de dos factores. Uno está determinado por el contenido del mensaje y el otro por su aspecto relacional.
3. El aspecto relacional es importante y puede acarrear, como descifra Domínguez (2011), “distorsiones de la realidad” importantes entre las personas. Las visiones del contenido pueden ser totalmente desemejantes en la misma experiencia en común. Las relaciones no son objetivas, sino que son constructos subjetivos que se dan según las circunstancias de cada momento.
4. El lenguaje puede ser digital o verbal y analógico o no verbal. Watzlawick, Bavelas y Jackson (1993, p.23) explicitan que “el lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación. De igual forma, en el lenguaje analógico se posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones”. Por su parte, Mehrabian y Ferris (1967), Birdwhistell (1970) y Mehrabian (1981) establecieron, en distintas investigaciones, unos porcentajes perceptivos de un mensaje dado: el 7% corresponde a la comunicación digital, el 38% a la intensidad, el tono, la cadencia, el volumen, la calidad de voz, la velocidad, el timbre, etc y el 55% restante a la respiración, el movimiento de los ojos, la coloración de la piel (entendido como enrojecimiento o palidez), la postura y los movimientos corporales.

Como hemos observado, las personas se debaten entre la consecución de una estabilidad profesional y una evolución laboral en la organización. Ello implica un desequilibrio vital. Asimismo, se han descrito los diferentes niveles de aprendizaje

centrándonos en el tercero. Precisamente en él es posible la intervención del Coaching y la Programación Neuro–Lingüística. Esto es así porque se incide en los comportamientos y en las creencias de las personas. Se opera, de esta manera, porque los individuos pueden otorgar nuevos significados y simbolismos a las mismas situaciones. Ello hace posible el cambio. En el siguiente apartado observaremos como se originó el Coaching.

3. 2. Orígenes, antecedentes y desarrollos del Coaching

El Coaching, como técnica profesional, ha podido desarrollarse plenamente, en nuestra época, por las circunstancias históricas que lo acompañan. En otros tiempos históricos, hubiese sido imposible su “fuerza ideológica” debido al pensamiento social dominante que no lo hacía necesario. En relación a la formación e implementación de capacidades y conocimientos, se han ido formulando distintas teorías de avance histórico, sobre la educación según los contextos existenciales de los individuos. Calderón (2000) clasificó los enfoques más importantes relacionados con el ámbito educativo. En el siguiente cuadro se puede observar las distintas corrientes que han primado de una u otra forma en la evolución del concepto social “Educación”.

Cuadro 4. Las Etapas históricas de la Educación. (Hernández, Beltrán y Marrero, 2003, p.33).

Determinación de la Educación	Etapasocio histórica	Aproximación sociológica educativa
Educación – Derecho.	Periodo revolucionario.	Teoría crítica.
Educación – Socialización.	Desarrollo del capitalismo.	Sociología comprensiva y funcional.
Educación – Mercancía.	Emergencia del movimiento obrero. Incremento del capital.	Análisis de clases y su representación.
Educación – Promoción.	Estado del bienestar.	Análisis funcional y estructural de la acción social y su complejidad.
Educación – Reclusión.	Crisis del Estado del bienestar. Capitalismo individualista.	Arqueología y genealogía de las prácticas discursivas.
Educación - Control – Reproducción.	Crisis de legitimación.	Economía política de los bienes simbólicos.
Educación –Individualización.	Segunda modernidad. (Sociedad del Riesgo o modernidad radicalizada).	Análisis de la Sociedad del Riesgo y la modernización reflexiva.

Se puede observar que la Educación ha pasado por una serie de estadios, en los que ha sido considerada un “derecho”, una forma de “legitimación”, una manera de “reproducción social” (como asegura Dowbor, 1999), o un camino de “promoción”. Todas las teorías nombradas tienen su razón de ser, según el aspecto contextual en el que se incida. En el presente estudio, se analizará el Coaching como una forma de autoaprendizaje que moviliza nuestras capacidades y nos posibilita para alcanzar más fácilmente nuestros objetivos.

El Coaching moderno se originó en Estados Unidos, hará unos treinta años, para mejorar el rendimiento individual de deportistas. Posteriormente, debido a sus grandes resultados, fue utilizado por otros profesionales y por organizaciones empresariales. Ravier (2005) y Bayón (2010) describen que los orígenes del Coaching podemos encontrarlos en la Mayéutica de Sócrates y en la filosofía existencialista y fenomenológica de Nietzsche, Heidegger y Wittgenstein. Desde la Ciencia Lingüística, podemos citar, la Gramática Generativa de Chomski, la Ontología del Lenguaje de Rafael Echevarría y los estudios sobre comunicación de Gregory Bateson, John L. Austin y John Searle.

Recordar que ya en el siglo I A.C, en la época de Metrodoro, dos sabios: Posidonio de Apamea y Escepsis ya realizaban sus estudios ateniéndose a las visualizaciones y a las imágenes mentales. Por otro lado, Pirrón, Diodoro y Crono hacían referencias al “Metamodelo” y a las “Metapreguntas”. Y en la época cristiana algunos escritores de la “Filocalia” utilizan técnicas de la Programación Neuro-Lingüística para llegar a ciertos estados místicos.

No menos importantes fueron otras aportaciones, provenientes de otras ramas o disciplinas. Dentro de la Física cuántica podemos citar a David Bohm y Fritjof Capra, y desde la Biología del Conocimiento a Humberto Maturana y Francisco Varela. Desde la Teoría de Sistemas a Heinz Von Foerster, y desde el campo empresarial a Peter Senge, Peter Drucker, Stephen Covey, Tom Peters y Daniel Goleman, autores todos ellos de reconocido prestigio en sus respectivos ámbitos.

Ortiz de Zárate (2010) añade, desde la rama psicológica, a Sigmund Freud, la Gestalt de Fritz Perls y la logoterapia de Víctor Frankl. Hernández y Sánchez (2007), observan la Psicoterapia cognitiva de Albert Ellis. Este último autor desarrolló un método de reconocimiento de doce creencias irracionales que pueden ser perjudiciales para las personas, con lo que inició una Alianza estratégica entre la Programación

Neuro-Lingüística y el Coaching. En este sentido, Valderrama (2011) constata una tipología de creencias limitantes, que van a facilitar la no consecución de las metas por parte de los individuos. Entre las más importantes se podrían citar las siguientes (Valderrama, 2011, p.67):

- *“Necesito amor y aprobación de las personas importantes y debo evitar la desaprobación a toda costa.*
- *Para considerarme valioso como persona debo conseguir éxito en todo lo que emprenda y no cometer errores.*
- *La gente debería obrar siempre correctamente. Cuando se comportan de forma odiosa, desatenta o egoísta deben ser culpados y castigados.*
- *Las cosas deben ser como yo quiero que sean. De otra manera la vida será insoportable.*
- *Mi infelicidad está causada por cosas que quedan fuera de mi control. Por eso poco puedo hacer por sentirme mejor.*
- *Debo preocuparme por las cosas que podrán ser peligrosas, desagradables o atemorizantes. De lo contrario podrían ocurrir.*
- *Puedo ser más feliz evitando las dificultades de la vida, las incomodidades y las responsabilidades.*
- *Todos necesitamos depender de alguien más fuerte.*
- *Los acontecimientos de mi pasado son la causa de mis problemas actuales y continúan ejerciendo influencia sobre mis sentimientos y mis comportamientos actuales.*
- *Debería preocuparme mucho cuando los demás tienen problemas y sentirme afligido cuándo están tristes.*
- *No debería experimentar ninguna molestia ni dolor. No puedo soportarlo y debo evitarlo a toda costa.*
- *Cada problema debería tener una solución ideal y es intolerable cuando uno no da con ella”.*

Igualmente, Barreto (2008, citado por Valderrama, 2011) recopiló una serie de “formas erróneas de pensar”, que completarían los enunciados anteriores, formada por los siguientes parámetros:

- A. Filtraje selectivo. Consiste en que el individuo se centra sólo en los aspectos negativos de la situación, exagerando su importancia. Salcedo (2008), en su libro *Anatomía de la Persuasión* observa ejemplos de cómo un mal filtraje selectivo puede llevar a consecuencias muy negativas para los individuos.

- B. **Visión catastrófica.** La persona adelanta en el tiempo acontecimientos con una visión negativa muy aumentada, es decir, pensará que va a ocurrir lo peor para uno mismo, haga lo que haga. Casals (2012) aduce que con un mayor énfasis en el Autocontrol y en la Asertividad, esta forma errónea de pensamiento puede ir reduciéndose en las personas.
- C. **Pensamiento polarizado.** Se valoran los hechos por sus extremos (blanco-negro, bueno-malo...) sin tener en cuenta la gradación de matices intermedios. Las situaciones, en líneas generales, no tienen resultados cien por cien negativos o cien por cien positivos, sino que existen unas mezcolanzas de resultados positivos y negativos que variarán según la gestión que hagamos de ellos. En el libro *Para salir del laberinto. Cómo pensamos, sentimos y actuamos*, Álvarez (1998) opina que una visión menos polarizada de la realidad redundaría en una mayor felicidad para el individuo.
- D. **Sobregeneralización.** Las personas generalizan una conclusión sobre un solo hecho particular, sin tener base suficiente para ello. Riso (2007), describiendo este proceso, observa como las personas con un pensamiento flexible no suelen sobregeneralizar, porque son conscientes de las limitaciones de este tipo de pensamiento.
- E. **Interpretación del pensamiento.** Es la tendencia a interpretar las emociones o pensamientos de las otras personas sin ninguna prueba para ello o con muy pocas. Cano (2007) advierte de los riesgos de este tipo de pensamiento, sobre todo, en los encargados de evaluar a otros individuos, pues las percepciones pueden estar totalmente equivocadas.
- F. **Personalización.** Es la costumbre de relacionar los hechos del entorno con uno mismo, llegando a la susceptibilidad. También supone el hábito de compararse con otros y emitir juicios, normalmente negativos, sobre la propia situación o la inequidad en la satisfacción de expectativas.
- G. **Obligaciones.** Es el hábito de mantener reglas fijas a la hora de exigir el cómo deben ser las cosas y en qué orden se deben realizar.
- H. **Etiquetas globales.** Cuando los individuos perciben con etiquetas clasificatorias a los demás, se reduce la personalidad del otro a un solo aspecto estereotipado.
- I. **Culpabilidad.** Es atribuir la responsabilidad, exclusivamente, a uno mismo o a los demás, sin tener en cuenta otros condicionantes que influyen en los hechos.

J. Tener razón. Consiste en la costumbre de imponer el propio criterio a toda costa.

Rogers (1980; 1995) también ayudó a crear la ciencia y el arte del Coaching, sugiriendo los principios que deben regir la relación entre el Coachee y el Coach. Estos principios fundamentales son:

1. Autenticidad o congruencia. Es decir, ser el que es, expresarse sin máscaras.
2. Resonancia empática: sentir dentro de mí, en lo más profundo de mí ser, los sentimientos del otro sin convertirme en él.
3. Aprecio incondicional: Se debe aceptar a la persona sin crítica ni ningún tipo de valoración, teniendo siempre presente una actitud positiva.

Por su parte, Craik (1943) elaboró la noción de los “Modelos mentales”, que son las ideas que las personas tienen sobre ellas mismas, sobre los demás, y sobre las instituciones sociales, que condicionan al individuo cuando intenta interpretar la realidad.

Coach es un término que procede de la ciudad húngara de Kocs. Allí se originó un carruaje, en el siglo XV denominado “Kocsi szekér” o carruaje de Kocs (población situada al oeste de Tata en el Condado de Komaron-Esztergon) con una suspensión más cómoda para los viajeros que hacían la línea Viena – Budapest. En alemán, la palabra pasó como “Kutsche”, en italiano como “cocchio”, en inglés como “coach” y en español como “coche”. Hacia 1850, en las universidades inglesas, “coach” empezó a significar “entrenador” tanto deportivo como académico. Se trataba de reconocer lo más importante para la persona, con el fin de que el cambio fuese lo más rápido posible y duradero. Por su parte, la Federación Internacional de Coaching, en su Página Web, define el Coaching como “una relación profesional continuada, que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”. (ICF, 2014). Galwey (2010) añadió un matiz a la definición anterior, centrándose más en la importancia de la conversación. A través de ella, la persona se moviliza, de tal forma, que consigue el éxito en la consecución de sus metas.

Como se ha ido describiendo, los orígenes del Coaching son pluridisciplinares lo que ha originado el desarrollo de diferentes escuelas o corrientes dentro de la disciplina. Veámos a continuación, las aportaciones de estas distintas perspectivas.

3.2.1. La Escuela norteamericana

Este estilo de actuación se basa en los valores de la cultura norteamericana, donde tiene mucha importancia la consecución de objetivos, el incremento de la autoestima y el proponerse metas a uno mismo cada vez más elevadas. Es una filosofía pragmática, para la vida, que ha posibilitado la optimización del rendimiento en los puntos débiles de los individuos.

Thomas Leonard es reconocido como uno de sus fundadores e ideólogos principales. Leonard (1999) ideó y desarrolló un método denominado “5*15”. El término viene dado porque son cinco los elementos interrelacionados entre sí y, además, cada uno de los cinco elementos, se encuentra compuesto por quince ítems que lo desarrollan. A continuación describiremos estos cinco elementos que componen el modelo de Leonard (1999):

Primer Elemento. El primer elemento está formado por las competencias o habilidades básicas que debe desarrollar un coach, en la conversación con el cliente. Comprende los siguientes ítems.

- 1 Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas.
- 2 Facilitar el autodescubrimiento personal.
- 3 Pensar a lo grande haciendo que el cliente suba el listón y sus estándares.
- 4 Disfrutar potenciando.
- 5 Catalizar y ampliar los esfuerzos del cliente.
- 6 Ser inquietos ante la curiosidad para optimizar el aprendizaje.
- 7 Reconocer la sincronía. Todo lo que sucede acontece por alguna razón que favorece nuestro crecimiento como personas.
- 8 Comunicar claramente.
- 9 Dar Feedback al cliente para ver si se está comprendiendo realmente lo que el cliente quiere expresar o demandar.
- 10 Animar al cliente para que se incrementen sus posibilidades de éxito.
- 11 Explorar nuevos territorios. Butterworth (2007) invita al cliente a realizar nuevas acciones, alcanzar nuevas metas o superar el miedo al cambio.

- 12 Descubrir la “verdad “del cliente, sus intenciones y necesidades más profundas.
- 13 Ofrecer un entorno favorable donde pueda existir una conversación satisfactoria.
- 14 Respetar los límites y limitaciones del cliente, ya sea a un nivel interno como a un nivel externo.
- 15 Cuidar del lugar donde tiene lugar la conversación.

Segundo Elemento. Formado por unos clarificadores que ayudan a captar el fundamento esencial de lo que expresa el cliente. Los enunciados contenidos en él son:

- 1 Distinguir entre lo urgente y lo importante.
- 2 Optar por afrontar el problema o evitarlo.
- 3 Distinguir ente la realidad y la fantasía del cliente o una interrelación que no concuerda con lo que ha acaecido.
- 4 Aceptar versus resistir.
- 5 Referencia interna o externa. Locus interno o locus externo de control.
- 6 Ajustes entre lo que se necesita y lo que se desea.
- 7 Distinguir entre posibilidad y oportunidad. El éxito podría ser la consecución paulatina de una visión.
- 8 Distinguir entre origen y causa.
- 9 Validar la impulsividad o la prudencia del cliente frente al objetivo o hecho que quiere conseguir.
- 10 Valorar si el cliente es reservado o comparte sus emociones o necesidades.
- 11 El cliente crea o elimina información y alternativas.
- 12 ¿Sabe el cliente discernir entre preocupación y problema?
- 13 El cliente, ¿se centra en el pasado, en el presente o en el futuro?
- 14 ¿El cliente tiene una visión sistémica del problema?
- 15 ¿Es resiliente ante la adversidad?

Tercer Elemento. Formado por la profundización del Coach en los “productos”, que son las aportaciones que, sugiere al cliente. Las sugerencias del coach se centran en los siguientes campos:

- 1 Nuevas perspectivas de actuación.
- 2 Validación de la conducta deseada.
- 3 Un mensaje esencial de actuación.
- 4 Transmitir Energía al cliente para que empiece motivado su Plan.

- 5 Generar sentimientos de que la Solución al problema es posible.
- 6 Elaboración de un Plan de acción.
- 7 Analizar la Estructura de los hechos.
- 8 Evaluar los Recursos disponibles.
- 9 Validar las Opciones con mayores probabilidades de éxito que se pueden escoger.
- 10 Dar Apoyo.
- 11 Evaluar el Aprendizaje continuo y su aplicación a la vida diaria.
- 12 Tener cuidado con los Consejos.
- 13 Implementar Estrategias nuevas en caso de que no funcionen las que se han escogido.
- 14 Dar Feedback sobre la evolución de las sesiones.
- 15 Favorecer la asunción de Retos o desafíos nuevos por parte del cliente.

Cuarto Elemento. Formado por el estudio de las creencias que conforman el Mapa mental del cliente. Para ello, se observaría el siguiente esquema para el análisis:

1. Todo se puede solucionar o no.
2. Siempre se puede disminuir el riesgo.
3. Siempre existe una forma mejor de hacer las cosas.
4. El éxito es un efecto.
5. Las emociones nos enseñan.
6. Posponer las acciones tiene un costo.
7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia.
8. La respuesta existe.
9. La confianza en sí mismo se construye.
10. Todos tenemos ideas.
11. El trabajo se puede disfrutar.
12. Los problemas son oportunidades.
13. Las personas siempre pueden dar lo mejor de sí mismas aunque no siempre lo hagan.
14. La conciencia une. Puedo comprender la verdad del "otro".
15. La vida nos engloba. Se puede fluir con ella sin tomar sus desaires como algo personal.

Quinto Elemento. Formado por la optimización de la manera en que el coach debe relacionarse con el cliente. Para ello se pueden potenciar las siguientes habilidades:

1. Percibir correctamente lo que el cliente expresa.
2. Responder claramente a sus preguntas.
3. Tomar en serio las preocupaciones del cliente.
4. Articular de manera simple nuestras argumentaciones.
5. Ser ligero en las respuestas y neutro en las valoraciones.
6. Colaborar con el cliente.
7. Saber recibir y transmitir simultáneamente.
8. Comunicar plenamente.
9. Mantener el ritmo del interlocutor sin caer en vaguedades.
10. Saber escuchar “entre líneas”.
11. Utilizar palabras fácilmente inteligibles.
12. Estar seguro de sí mismos.
13. Tener una personalidad que no amedrañe al cliente.
14. Estar centrado en el cliente. Estar “con” el cliente.
15. Sentirse cómodo con los problemas.

Este modelo supone una de las principales y primeras conceptualizaciones del método del Coaching. Lo que propone es el acompañamiento integral del cliente y la óptima formación del Coach. A continuación proponemos la escuela europea o continental.

3.2.2. La Escuela europea.

Así como la Escuela norteamericana se basa en la conducta y en los resultados, la Escuela europea se centra más en el cómo es la persona y la superación de las barreras que le atenazan. En este sentido, Galwey (2010) en su libro *The Inner game of tennis: the classic guide to the mental side of peak performance* explica que todas las personas tienen un juego interior dentro de su mente, no importando lo que está sucediendo en el exterior. Si se domina el juego interior y se derrota al miedo y a la baja autoestima, las posibilidades de ganar externamente se multiplicarán.

Por su parte, Whitmore (2009) centra su metodología en la liberación del potencial del ser humano sin perder de vista el alcance de las metas. En sus sesiones utiliza las siguientes premisas de colaboración con el cliente:

- Elevar la conciencia, incrementando la capacidad de darse cuenta de sí mismos.
- Asumir la responsabilidad. Se es responsable de las propias acciones y por ello se interviene en ellas para mejorar la realidad que circunda al individuo.
- Desarrollar la confianza en la propia persona, como mejor camino para saber que se puede conseguir aquello que se desea.

Al igual que Leonard (1999), en la Escuela Norteamericana, surgen otros metodólogos en la Escuela Europea. Por ejemplo, Alexander y Renshaw (2005, citados por Whitmore, 2009), desarrollaron una metodología denominada el método GROW. El Método GROW es un acrónimo que significa “crecimiento” y dicha palabra se encuentra formada por las iniciales de las palabras inglesas: objetivos, realidad, opciones y cuestiones sobre el qué, cómo, por qué, con quién y cuándo, junto con la voluntad de emprender el camino trazado. Sus elementos son los siguientes:

- Goal (G): el individuo tiene que establecer metas iniciales, intermedias (metas del día a día) y finales. La Meta final, en muchas ocasiones, se encuentra condicionada por una serie de factores externos que hacen difícil su consecución pero es deseable tenerla como horizonte ideal a alcanzar.
- Reality (R): el Coach se centra en buscar la realidad presente del cliente ayudándolo mediante preguntas que le hagan pensar en alcanzar niveles más profundos de conciencia.
- Options (O): en esta fase se verifican las opciones y estrategias posibles.
- What, when, who y will (W): qué se va a hacer, cuándo, cómo, con quién además de la voluntad de hacerlo.

Como se observa, la Escuela europea se centra más en el propio conocimiento y en la responsabilidad de la persona que en los resultados.

3.2.3. La Escuela chilena u ontológica

La tercera escuela propuesta, es la chilena u ontológica, basada en las ideas de Flores y Barros (1982), y popularizada por Echeverría (2006) en su libro *Ontología del Lenguaje*.

Este tipo de Coaching es más profundo y se basa en el análisis de las creencias. El Coaching ontológico trata de ayudar al cliente a identificar qué tipo de observador está siendo y cómo observar de otra manera. Ello le va a permitir resolver los problemas que le ocurren de una forma más eficiente.

Los postulados, que se enuncian en esta Escuela, como normas de actuación, son los siguientes:

- Los seres humanos tiene que ser interpretados como seres lingüísticos. Los procesos humanos se comprenden a través del lenguaje. "Dime lo que observas y dices, y te diré quién eres".
- El lenguaje es generativo. Lazzati (2008) profundizó en este pensamiento y afirmó que las palabras crean otras realidades. Al hablar y comunicarse, el individuo modela su identidad y el mundo en el que ha optado vivir.

Como resultado de estas dos primeras premisas, el Coaching ontológico parte de la proposición que al crear realidades alternativas el ser humano tiene la potencialidad y la opción de cambiar y convertirse en lo que desee.

Hasta aquí, se han descrito los tipos de escuela dominantes en la actualidad dentro del Coaching. Como hemos visto, unas se basan más en la optimización de resultados, otras en el cambio integral de la persona, y otras en la generación de habilidades como la autoconfianza. Pero, además, se podría realizar otra clasificación, dentro del Coaching, ateniéndose al área vital en el que se quiera mejorar como individuos. En base a ello, podremos hablar de distintos tipos de Coaching, aspecto que pasamos a desarrollar a continuación.

3.3. Tipos de Coaching

Las principales especializaciones del Coaching las podemos englobar en:

3.3.1. Life Coaching

Cuando un individuo se encuentra inserto en situaciones que le superan, y con su comportamiento habitual no encuentra una salida satisfactoria, surge un dilema. Se podría optar por no hacer nada o por buscar soluciones que le ayuden. William y Thomas (2005) reformularon el “Life Coaching”, como un instrumento de mejora personal. Según Bou (2009), la “Rueda de la Vida”, es una herramienta del “Life Coaching”, que ayuda a valorar los ámbitos personales y, con ello, a describir y analizar la importancia y la satisfacción que existen sobre estos ámbitos.

La siguiente Figura nos permite interpretar esta *Rueda de la vida*, atendiendo a todos los factores implicados en su desarrollo y actualización.



Figura 9. La Rueda de la Vida. (Sin autor, Rueda de la Vida (2012, 8 de octubre).México: estrategia para ventas. Recuperado el 07 de febrero de 2013, de <http://www.estrategiaparaventas.com/como-tener-una-vida-equilibrada.html>.

Cuando se observa una gran diferencia entre la importancia que tiene un ámbito personal para un individuo y la satisfacción que se tiene en él se podría identificar ese campo como prioritario en la mejora del sujeto.

Varela (2010), nombrando las directrices de clasificación norteamericanas de Coaching, cita los campos de acción insertos en las áreas de Relaciones, Auto-organización, Desarrollo personal, Carrera profesional, Cuidado físico y Gestión del Stress. Observamos en el cuadro siguiente cuáles son las áreas que plantea Varela (2010).

Cuadro 5. Las Áreas del Life Coaching. (Varela, 2010, p.97).

Relaciones	Auto-organización	Desarrollo Personal
Superar una ruptura	Ordenar el ambiente	Inventario de la vida
Reparar una relación	Ser tolerante	Eliminar lo que disgusta
Encontrar una pareja	Abandonar deberes	Vivir con vitalidad
Relaciones sólidas	Aprender a priorizar	Estilo de vida propio
Sana comunicación	Disfrutar del placer	Resolver preocupaciones
Señalar necesidades	Cambiar de estilo	Obrar gestas improbables
Cuidar a la pareja		Preocuparse menos
Establecer límites		Ser más feliz
		Manejar bien el dinero
		Metas que reten
Conciencia propia		
Carrera Profesional	Cuidado físico	Gestión del Stress
Identificar valores	Ejercicio y dieta	Identificar necesidades
Encontrar la pasión	Estar en forma	Reducir el Stress
Detectar el talento	Motivación	Gestionar el tiempo
Opciones de carrera	Apoyos	Aprender a planificar
Metas mayores	Disciplina	Salir de la rutina
Más ingresos	Ritos útiles	Métodos nuevos
	Alimentarse bien	
	Divertirse	

Es útil observar los aspectos que se relacionan con el área de la Carrera laboral. Para Varela (2010), lo primero de todo, sería la identificación de los valores principales que rigen los actos de los empleados. Una vez realizada esta fase, se podría analizar cuál es la pasión o la motivación última por la que el trabajador emplea su tiempo en trabajar. Unido a ellas, el individuo con la ayuda del Coach, desagregaría cuáles son sus puntos fuertes o talentos, así como las opciones de carrera que se

adaptan mejor a sus cualidades, habilidades, valores y responsabilidades que se desean alcanzar y el nivel de ingreso que se quiere lograr.

3.3.2. El Coaching profesional.

Para Santos (2008), el Coaching profesional trata de potenciar las habilidades del directivo para hacerlo más eficaz en su gestión. Este tipo de Coaching podría descomponerse en:

- Coaching ejecutivo de resolución. En este caso, lo prioritario es superar limitaciones que el directivo pueda tener.
- Coaching de desarrollo. Más que resolver problemas, lo que se quiere es potenciar capacidades que ya se tienen.
- Coaching de transición. Lo primordial es la estructuración de una guía para poder ejecutar correctamente un cambio de responsabilidades y funciones. Es muy útil la utilización de modelos de la Psicología Gestáltica, como el preguntarse más por el cómo que por el porqué, ya que éste último lo que provoca en el sujeto cuestionado es la racionalización y la teorización, más que una movilización hacia la acción. Ello puede conducir, con bastante frecuencia, a fantasear sobre motivos y conductas. Sin embargo, el inquirir sobre el cómo, conlleva directamente a la estructura y trata de hallar el camino más óptimo para la resolución de los problemas que acucian al individuo.

Cardon (2009, citado por Fernández, 2010) observa que, si el Coaching profesional se da a un grupo de personas, el "Coaching" pasa a denominarse Coaching de equipos. En este caso, lo que se trata de conseguir es la elevación de la motivación y el rendimiento de las personas que conforman el grupo, sección o departamento. Ello conllevará el cumplimiento de las expectativas organizacionales con mucha mayor facilidad.

Una derivación del Coaching ejecutivo, tal como lo entiende García (1994), es el denominado "Modelo Tavistock". Seijo (2010) opina que dicho modelo tiene sus orígenes en la Psicología sociodinámica, principalmente en la Teoría del Pensamiento y en la Teoría de Grupos de Wilfred Bion. Algunos autores, como Campuzano (1997), opinan que el nombre del Modelo Tavistock lo recibe del Instituto de Relaciones Humanas conformado, entre otros, por: Eric Trist, Ken Rice, Fred Emery, Eric Millar y

Harold Bridger y radicado en Londres. En dicho Instituto, se trataba de entender el Pensamiento sistémico aplicado a las organizaciones. Entre las recomendaciones que el equipo de investigadores elaboró para mejorar el rendimiento y mitigar la ansiedad por el cumplimiento de los objetivos, están las siguientes (Campuzano,1997):

- Dar al colaborador la información necesaria sobre lo que va a ser la tarea principal o primaria de su puesto de trabajo.
- Establecer claramente la estructura jerárquica, así como, los canales de delegación de funciones.
- Definición de roles lo más nítidamente posible.
- Poner los límites precisos de la organización.
- Comunicación clara y fluida entre todos los agentes organizacionales.

Loach (2012), recapitulando conceptos de la Teoría de grupos, precisa aún más y afirma que la visión Tavistock se encuentra inserta dentro de un enfoque sociotécnico. Las empresas dependen del esfuerzo de los individuos para su supervivencia. Este hecho implica algunas fricciones entre las diferentes fuerzas sociales institucionales implicadas en la producción de bienes y servicios, por lo que un enfoque, que solamente prime lo tecnológico, es insuficiente a la hora de explicar la organización.

Para la metodología Tavistock, basada en la Teoría del Pensamiento, es muy importante el estudio de las relaciones entre las cualidades de los individuos y la tecnología, pero siempre teniendo en cuenta que estas relaciones cambian con el tiempo. Es decir, en cualquier grupo que se comporte como un sistema, existen dos fuerzas que están operando. Por un lado, concurren las fuerzas que reflejan la irracionalidad del grupo (se las denomina “Grupos de suposición básica”). Por otro lado, se localizan las actividades (englobadas bajo el epígrafe de “Grupos de trabajo”), donde se dan metas bien definidas y altas cotas de racionalidad. Estos dos tipos de fuerzas son simultáneas y se influyen mutuamente. El Grupo de trabajo es aquél en el que los individuos trabajan de forma individual pero cooperando con un fin superior grupal, al que añaden unas dosis de creatividad alta. Es el tipo más maduro de grupo.

Existen tres tipos principales de funcionamientos posibles dentro de los grupos de suposición básica. La esencia de las suposiciones básicas no es racional. Bajo su actuación, los individuos tienen conductas basadas en creencias emocionales falsas. Creen que su supervivencia está ligada en seguir alguno de esos comportamientos no racionales. Estos tres tipos de funcionamientos posibles serían:

- El primer grupo, en la opinión de Ibáñez (2003), se basaría en el supuesto básico de la Dependencia. Los miembros del grupo se hacen dependientes de un líder, en la creencia de que éste líder cubrirá todas las necesidades del grupo. En éste caso, el grupo espera a un líder “Mesías” que le salvará y permitirá la consecución de sus rutinas. Loach (2012) recalca que la fantasía o falsa creencia contenida en la suposición básica de dependencia es que el líder es más capaz de lo que es y que los seguidores son más deficientes o incompetentes de lo que son. Se evita el ejercicio de la autoridad y se rechaza el concepto de “competencias” o “talentos” individuales.
- Otro tipo propuesto por Bion (1985) sería el Grupo del supuesto básico de “Lucha-fuga”. En este supuesto, el grupo se cohesionan fuertemente frente a un enemigo común que puede ser interior o exterior. Entre los enemigos interiores, se podría citar la ansiedad al cambio y a la transformación. El grupo percibe como cierto que su estabilidad emocional viene dada, o bien por la creación de “chivos expiatorios” o bien, por la huida de la tarea a través de la pasividad. El liderazgo, en estos casos, no es muy fácil porque el grupo no se comporta de forma clara o definida.
- En tercer lugar, Carballo (2002) defiende el hecho de que se tendría que tener más presente en las organizaciones al Grupo de supuesto básico de “emparejamiento”. En éste tipo, dos o más personas, se unen con el consentimiento tácito del resto de los miembros para buscar consuelo mutuo o comprensión. Comparten los mismos ideales, tienen parecidas capacidades y buscan una solución a sus anhelos.

Conociendo estos roles grupales de suposición básica, el directivo organizativo puede asumir, de una manera diferente, su liderazgo y su influencia entre los colaboradores. Se podría considerar a estos supuestos básicos, como la “agenda oculta” del grupo.

En este tipo de Coaching de grupos, es muy importante el análisis de la transferencia. Como señala Seijo (2010), es el fenómeno general y espontáneo, que consiste en relacionar el tiempo pasado con el presente mediante una unión falsa que superpone el objeto originario con el actual. Esta vinculación del pasado y el presente está ligada a deseos y a expectativas pretéritas que no son conscientes para el individuo y que dan al comportamiento una impronta irracional. El afecto no aparece

ajustado, ni en calidad ni en cantidad, a la situación real y actual. Por ejemplo: un trabajador siempre está dispuesto a colaborar con miembros de su familia pero no acaba la tarea pactada. Según la Teoría de la transferencia, este hecho podría ser un indicador de cómo se comportaría esta persona en la organización con sus compañeros. El Coach tratará de confirmar o desconfirmar si esta transferencia, de un entorno a otro, es posible a través del Feedback y, si debajo de esta conducta observada, puede existir un problema a un nivel inconsciente más profundo.

3.3.3. El Coaching Sistémico

Lope (2010) constata que este tipo de Coaching se preocupa mucho por el entorno y las relaciones del individuo con su compañeros, amigos y familiares, ya que las personas no viven y trabajan aisladamente, sino en compañía de otros y regidos por unas leyes y una red de correspondencias recíprocas. Las leyes del Pensamiento sistémico se pueden organizar en los siguientes enunciados aplicados a la organización:

- 1º Ley: Todo miembro tiene derecho a pertenecer al sistema organizacional mientras esté vinculado con él contractualmente. Cuando un colaborador se resiente en su rendimiento, es toda la institución la que se resiente.
- 2º Ley: Los que llegaron antes tienen prevalencia sobre los que llegaron después. En la organización, esto se cumple siempre y cuando estemos hablando de la misma escala jerárquica. Cuando los trabajadores veteranos apoyan, ayudan y enseñan a los empleados noveles, se fortalece la organización y se acrecienta el sentido de pertenencia.
- 3ª Ley: Entre lo que se da y lo que se recibe tiene que existir un equilibrio. Debe existir una armonía entre lo que la empresa remunera en salario, en desarrollo profesional y en promoción jerárquica, respecto a lo que el trabajador rinde. Si no hay una proporción entre el esfuerzo y la recompensa, la desconfianza mutua aumenta, el clima laboral se enrarece y la productividad baja.
- 4º Ley: De la Jerarquía. La Dirección tiene prioridad. El mito de que “en la organización somos todos iguales” contribuye a que exista una inseguridad relacional que impide que los empleados se muestren con confianza y libertad. El hecho de que se necesite una jerarquía, que asegure el buen funcionamiento organizativo, no es óbice para que no exista una serie de responsabilidades y derechos que se deben cumplir.

- 5ª Ley: Reconocimiento de la aportación individual. En toda institución no todos aportan por igual y este hecho debe ser reconocido. Pero no hay que caer en el error de querer igualar el rendimiento. No es lo mismo que se esté situado en un departamento de captación de nuevos clientes y atención de los clientes clave, que en un departamento de Recursos Humanos, que tiene como misión prioritaria que el resto del sistema organizativo marche bien.
- 6ª Ley de la Aceptación. Lo que existe hay que respetarlo y aceptarlo. Esto no quiere decir que se haya de tomar una postura sumisa cuando se toma la responsabilidad de una nueva posición en la organización. Se tiene que crear valor de la manera más eficiente posible, pero sin olvidar que las personas que hayan detentado esas funciones con anterioridad lo han intentado realizar óptimamente, con las circunstancias en las que han estado inmersos y con los recursos de que disponían en esos momentos.

3.4. Movilidad laboral y procesos de cambio a través de metamodelos

Normalmente los obstáculos al cambio provienen de las incapacidades cognitivas y la escasa formación, en competencias técnicas, que tienen las personas. Debido a los hábitos adquiridos, cuesta cambiar de creencias y de manera de pensar, si no se dispone de los medios adecuados, que hagan confiar a los individuos en un cambio positivo de su realidad. La realidad física es la que es, pero la realidad simbólica es la que podemos modificar. Y, posteriormente, la realidad física puede transformarse debido a las acciones que llevemos a cabo.

Watzlawick (1990) en su obra *El Arte de amargarse la vida* cita ejemplos de cómo una excesiva dependencia de las tradiciones o de los pensamientos adquiridos, en muchas ocasiones, no solucionan los problemas actuales. Son creencias erróneas que se mantienen. Una creencia limitante es aquella que impide al individuo cumplir con su objetivo, por no tener confianza en sus capacidades y posibilidades de éxito. Opinamos, cómo decía Julio César, que: “No tenemos que temer a nada, excepto al miedo mismo”.

Por ejemplo, supongamos que un colaborador quiere promocionar. Si no existen puestos a los que aspirar, las soluciones que puede poner en práctica por sí mismo son limitadas. No obstante, lo que sí podría modificar son las relaciones que tiene con sus necesidades y la forma de abordar el problema. Muchas de las problemáticas, con los

obstáculos que conllevan, que se tienen diariamente en el mundo laboral se encuentran muy relacionadas con la escasa flexibilidad de las propias creencias y procesos de pensamiento. Sería conveniente que existiese una “liberación mental” que posibilite el abordaje del hecho que nos ocupa desde otra óptica. Pero la confianza excesiva en la solución podría conducir, con bastante seguridad, a la frustración por el no cumplimiento de los objetivos. Un empleado que se centrara en “querer cambiar” a su superior jerárquico, para que éste acabase por destacar el potencial de crecimiento del propio colaborador y su posterior ascenso -en lugar de crear unas relaciones de confianza, entendimiento y resultados- se encontraría con una gran disonancia psicológica.

Desde la multiplicidad de opciones que se pueden elegir, la pregunta clave es: ¿Por cuál se debe optar para alcanzar una mayor satisfacción en la vida? Antes de responder a la cuestión, es necesario que se considere que, inconscientemente, nuestra forma de actuación está influida por lógicas de pensamiento que permiten que unas ideas nos parezcan más realizables que otras.

Entre estas lógicas, se podría citar al pensamiento cartesiano, que mediante la lógica disyuntiva, ha permitido el enorme avance de las ciencias pero que se queda escaso con el estudio de la naturaleza humana. No es cuestión de oposición de binarios o clasificaciones totalizadoras. El constructo simbólico humano, es mucho más complejo que todo ello. Igualmente, se podría optar por la lógica conjuntiva, basada en el pensamiento sistémico que no busca la oposición entre elementos sino su unión. Se basa más en la relación de los elementos, que en las características entre ellos. Por ejemplo, si un empleado se debate entre permanecer o dejar la organización se tendría que replantear la cuestión, pues este tipo de dilema, pocas veces ofrece soluciones satisfactorias. Habría que preguntarse sobre: ¿Qué es lo que se quiere en un trabajo? Y, a partir de ahí, dejar actuar a la creatividad para, llegado el momento, ponerse unos objetivos viables y actuar de acuerdo a su consecución.

El pensamiento lineal occidental también nos define. Una causa lleva a un resultado, que a su vez, es origen de otra consecuencia. Por ejemplo, si se buscan razones para decidir la futura movilidad laboral, pero en esta búsqueda no se comprende la situación, podría llegarse a culpabilizar a otros y no responsabilizarse de los actos propios.

Kourilsky (2009, p.165) recurre al concepto de “metamodelo” para analizar la comunicación emitida y recibida y las ideas que dicha comunicación conllevan. Con ello se quiere percibir el mayor número posible de información con el menor porcentaje posible de distorsión.

Para obtener una información de calidad, descubrir y aclarar las imprecisiones y las limitaciones del lenguaje, acceder plenamente a la experiencia del otro y contactar de forma más auténtica con ésta, John Grinder y Richard Bandler han puesto a punto un modelo para hacer preguntas que llamaron el metamodelo.

Es útil utilizar un modelo de este tipo porque nos permite realizar las siguientes acciones:

- Comprender de forma óptima del mensaje verbal de los interlocutores.
- Revivir de nuevo la experiencia sensorial para ser consciente de información que haya podido perderse.
- Analizar los filtros, interpretaciones y generalizaciones que acotan nuestra forma de percibir la realidad. Según Bandler y Grinder (1980, p. 30):

“los filtros son pautas o limitantes sociogenéticos, es decir, categorías a las cuáles estamos sujetos por encontrarnos insertos dentro de un sistema social como pueden ser nuestro idioma, lo que acepta nuestro grupo social como lo usual para percibir unos estímulos y las convenciones culturales aceptadas. Nuestra lengua, por ejemplo, categoriza y añade accidentes a la esencia de un ser u objeto pero ello no quiere decir que tengamos que equiparar el ser a su accidente. Tenemos que aprender a distinguir que los accidentes o adjetivos que damos a los objetos son sólo nombres que otorgamos a nuestras sensaciones y no el objeto en sí”.

Kourilsky (2009) reformuló las ideas de los autores anteriores en un modelo denominado la “Brújula del lenguaje” y cuya representación gráfica presentamos en la figura siguiente:

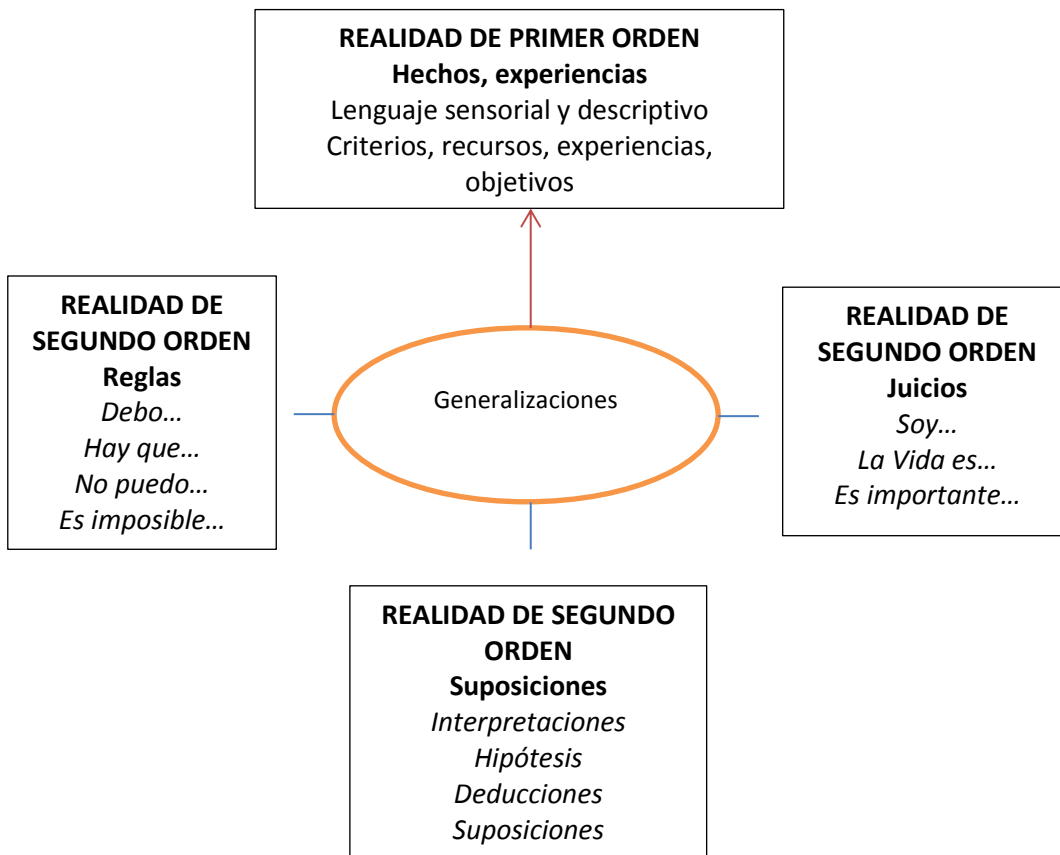


Figura 10. La Brújula del Lenguaje. (Kourilsky 2009, p.166).

Cuando los individuos son inquiridos ante una situación dada y la perciben, nos encontramos en el Norte de la brújula. Estamos con la realidad de primer orden. En el Sur de la brújula se localizaría la interpretación individual de lo percibido, es decir, se proporcionan significados a lo acaecido y se intenta conjeturar suposiciones. Por último, cuando se evalúan y se obtienen reglas o juicios, las personas se hallarían ante la realidad de segundo orden. En el modelo, se estaría transitando entre el este y el oeste de la brújula o viceversa.

El modelo, por tanto, trata de analizar correctamente los hechos y su experiencia, las interpretaciones, las reglas y los juicios. Para realizar buenas preguntas se tiene que comprender y que escuchar bien al otro y clarificar las ideas en su contexto. Para ello, las cuestiones más útiles para comprobar si se ha percibido correctamente el contenido, son:

- Hechos y experiencias:
Qué, cuándo, dónde, cómo, cuánto, con qué objetivo, qué quiere decir exactamente y en qué situación concreta estás pensando.
- Reglas:
Qué ocurriría si..., qué nos impide..., perdemos algo haciendo...
- Juicios:
Qué han dicho, qué le indica que, por qué es inaceptable, cómo se comporta y cómo se manifiesta.
- Suposiciones:
En qué sentido “x” es causa de “y”, por qué reconoce que, sobre qué hipótesis..., cómo se sabe qué y qué espera de...

Kourilsky (2009), mediante las interpelaciones anteriores, intenta proponer otro sentido a la realidad y que el individuo cuente con más alternativas de actuación. Cuando se conocen los hechos, las experiencias, las reglas, los juicios y las suposiciones, se podría intentar que la otra persona utilizase un reencuadre en la situación que le preocupa.

Llegados a este punto, es útil centrarse en las teorías que analizan la construcción individual y social de la realidad física. Ello es importante para intuir los mecanismos que subyacen en la mente profunda y que permiten conocer el porqué de nuestras actuaciones.

Para que las personas puedan realizar cambios duraderos en sus vidas se hace necesario contar con la mayor información posible sobre el resultado que se quiera obtener y sus causas. Ello podrá facilitar una toma de decisiones óptimas. La información que es necesaria se obtiene a través de metamodelos que es una metodología que recoge información valiosa mediante el uso de las preguntas apropiadas. A continuación veremos las teorías que explican como los individuos forman su realidad y, que complementan, lo recogido en este epígrafe.

3.5. Teorías interpretativas construccionistas de la realidad.

Jaillier (2003, p.64) nos interpela con la siguiente cuestión:

¿Es posible pensar que nuestra realidad es sólo una representación de un mundo imaginado e incluso utópico o es, como dicen autores como Morin e Ibáñez una construcción relacional, relativa y múltiple que está a la vez fuera y dentro de nuestro espíritu?

Al respecto, López (2006), en unos términos más filosóficos, desarrolla la idea de la independencia o no entre el sujeto cognoscente y el objeto conocido. Todo lo conocido, es conocido por alguien y, además, lo real es lo que un suficiente número de personas acuerdan que así es. William James en su libro *Pragmatismo* enunciaba que la realidad cobra validez y existencia, según la valoren las personas que la observan. A partir de estas premisas, la investigadora Erika Jaillier (2003) elaboró dos leyes con respecto a la construcción de la realidad.

- 1) Los objetos y los hechos pueden ser pensados de diferentes maneras, y
- 2) Se puede elegir una o varias maneras de conocimiento y no aprovechar el resto.

La motivación intrínseca, que moverá a los individuos a realizar cambios en sus entornos, deviene como resultado de observar la realidad, de manera distinta, a lo que se había convertido en hábito. En definitiva, las nuevas pautas de pensamiento y de conducta conducirán a la reinterpretación de la realidad. La realidad, no es la que es, sino lo que las personas hacen que sean. Los sentidos están más o menos agudizados en los individuos, lo que provocará que no se pueda aprehender la gran mayoría de la verdad, debido a las limitaciones sensoriales. Con esa información parcial se empezará a construir una nueva realidad explicativa, con diversas simbologías, signos e interpretaciones. Dicha realidad, construida junto con las limitaciones, en las percepciones fragmentadas de la realidad, intentarán ser optimizadas por la inteligencia humana..

Baczko (1999), interpreta que el hombre ficciona, entendiendo el acto de ficcionar como la acción de traducir en imágenes las ideas; es decir, utilizar la imaginación y la capacidad creadora al servicio del saber. Las personas crean un Imaginario social formado, por las visiones globales de cada época, junto con las necesidades e

intereses personales de ese momento determinado de la sociedad, entendida como conciencia social. Watzlawick (2009), distingue entre la realidad de primer orden, que es la realidad física, independiente de los deseos de los individuos y la realidad de segundo orden, que es la que se construye con las interpretaciones y los significados que se le dan a la realidad física. Como enuncia Rodrigo (2001), ya que la realidad es la que es y no se puede cambiar, se tiene que incidir en la realidad interpretada, que es, en la que se trataría de operar el cambio. Lo importante es cómo las personas construyen la realidad, y la manera en que abordan la resolución de los problemas y obstáculos que los individuos se imponen. Ante un mismo hecho, las personas pueden reaccionar de diferentes formas e intensidades. El hecho cognoscitivo, en sí mismo permanece, pero se trata de reorganizar el proceso mental que permite el acceso a los hechos. Lo significativo, para el sujeto, es que las nuevas conductas resultantes sean lo más eficaces y eficientes posible, en relación a la acción requerida. El aprender a modificar los pensamientos tiene la ventaja de ofrecer más oportunidades para resolver los obstáculos del entorno. Bateson (1985), con su Sistema de la percepción autovalidante de las creencias, opina que las personas sienten la realidad sin filtrarla y, posteriormente, seleccionan las percepciones que más coherencia tienen con las propias creencias y formas de pensar. Es decir, sólo se atiende a una realidad concreta, no teniendo en cuenta, el resto de realidades construidas, por el resto de personas. En relación al tema, García de Haro (2006, p.13) enuncia lo siguiente:

Y nos encontramos con la auténtica sorpresa de que independientemente del grado de inteligencia y cultura de una persona, puede sostener creencias que a los que no participamos de ellas nos parecen muy improbables. No obstante, para el creyente, sus ideas son la realidad misma, por lo que vive en su mundo creencial y obra en consecuencia.

Se suelen realizar conjeturas precipitadas, sin el conocimiento de la totalidad de los hechos. Se tiene que estar atento, tanto a lo que se piensa, como a la forma en cómo se ha pensado. Todo lo que sentimos pasa por unos filtros, antes de ser percibido realmente. Carrión (2010) distingue y agrupa los diferentes filtros mentales, que pueden condicionar la percepción sensorial de las personas. Para el autor, existirían tres grupos principales, encuadrados en los filtros neurológicos, sociales e individuales.

El entorno geográfico y cultural, los defectos sensoriales, las vivencias sociales y las creencias provenientes de experiencias pasadas conforman la manera de actuar. Lo que es observado, se relaciona con los recuerdos anteriores, y se intentan proyectar predicciones de cómo se va a desarrollar la acción oportunamente. Continuando con los

ejemplos propuestos en esta investigación, se podría comentar el caso de un trabajador dado, que observa los defectos de un compañero del grupo de trabajo en un proyecto. Dicho empleado, apelando a sus recuerdos, formará del otro individuo un concepto negativo permanente y lo convertirá en un rasgo de su personalidad, de modo que no lo adecuará a un episodio temporal, en un momento concreto. Por eso, es recomendable, antes de juzgar como indeleble un aspecto de la persona, la observación del estado de ánimo propio y del interlocutor, junto con sus filtros predominantes, para intuir cómo el otro entiende la situación. Es decir, se tienen que aguzar los sentidos y ganar sutilidad en la percepción de la personalidad que se atribuye a los individuos que forman parte del entorno propio.

Un medio para considerar más certeramente a las personas, es proceder a la indagación de sus verbalizaciones, de sus palabras. A través del lenguaje, se podría llegar a desmotivar o motivar para la acción. Las palabras sugieren emociones en las personas. En situaciones en las que se observen bloqueos de iniciativa o falta de creatividad, el sólo hecho de cambiar el vocabulario utilizado, puede conllevar la consecuencia de que se desbloqueen escenarios interpretativos de la realidad. Rincón (2006, p.42-43) sostiene que:

Un escenario es una representación coherente de un espacio en un futuro posible. Es un conjunto formado por la descripción de un sistema que relaciona los eventos que permiten pasar de una situación de origen a otra futura. Por tanto, la percepción y la creación de escenarios es conocimiento en todas sus vertientes. Se identifican los espacios que son prioritarios y se trata de descubrir las variables clave del sistema creado.

Kourilsky (2009) constata que en el idioma español, al igual que en otros, existen una serie de palabras que no favorecen la solución de problemas en atmósferas, organizacionales, desvirtuadas por conflictos enquistados. Relacionando palabras y emociones, Boghossian (2009) opina que una creencia es un tipo especial de estado mental. Para el autor toda creencia consta de:

- Un contenido proposicional, que sirve para entender el cómo cree una persona qué es su entorno o el mundo que le circunda. Las proposiciones pueden ser universales, cuando son ciertas en todo lugar, aunque los individuos lo desconozcan. La promoción de los empleados no es una creencia universal, porque puede depender del entorno geográfico y de la organización que promueva, que dicha creencia valga más o menos. Las proposiciones,

igualmente, pueden ser independientes de la mente o no. Que existen soles que no pueden ser vistos más allá de los telescopios terrestres es cierto, aunque no puedan ser observados. Sin embargo, en nuestro estudio, el concepto de la movilidad laboral depende de nuestra mente, pues son los seres humanos los que otorgan un significado a dicha idea. En definitiva, lo que se quiere explicar, es la noción de la relatividad del lenguaje, puesto que existirán hechos o creencias que para un individuo son ciertos pero para otra persona, no.

- La posesión del rasgo de la comprobación, es decir, que pueden ser validada como falsa o cierta, y
- El hecho de que puede ser justificada o no como racional o irracional. Las creencias son racionales, en la manera en que se disponga de evidencias que puedan reconstruir un camino lógico de pensamiento de la afirmación realizada. Pero, se podría dar el caso en que la racionalidad provenga, no sólo de una forma epistémica -porque se tienen datos que lo corroboran- sino también por motivos pragmáticos. Es decir, una persona cree en algo porque favorece ampliamente sus intereses, aunque no crea en ello de una manera especulativa.

Salas (2003) señala ciertas creencias junto con sus motivos, que explicarían por qué las personas querrían optimizar sus capacidades mediante la formación. La adquisición de nuevos conocimientos y habilidades sería el resultado de un proceso de Coaching, de tal modo que éste posibilitaría creencias de:

- Inversión en el futuro. "Ganaré más dinero si hago una carrera".
- Prestigio social. "Ser titulado está bien visto por la sociedad".
- Perspectivas de empleo: "Si realizo un seguimiento de Mentoring tendré más posibilidades de encontrar empleo".
- Promoción interna. "Si logro desarrollar programas de Coaching tendré más posibilidades de ascender en mi organización".
- Desarrollo vital. "Querría tener un mayor nivel cultural que me diese mayor satisfacción personal".

En nuestro estudio, mantenemos que el conocimiento es socialmente construido porque ha sido fabricado, no existía con anterioridad. Berger y Luckmann (2001) observan que la realidad objetiva que nos rodea se encuentra inserta en convenciones y conductas sociales. El hecho de que la realidad sea una construcción social, denota

los intereses y necesidades de cierto grupo humano. Ahora bien, si es una necesidad del grupo el obtener esa realidad, ¿se podría contar con alguna oportunidad de crearla de alguna otra manera, o de no crearla? Kant (1961, citado por Román, 2007, p. 83) en su libro *Crítica de la Razón Práctica* contestará que no tenemos libertad para elegir.

Así como somos libres de hacer o no lo que es correcto, pero no somos libres de decir qué sea lo correcto; somos libres de decir o no la verdad, pero no somos libres de erigir como verdad lo que nos parezca, pues no depende de uno lo que es y lo que no es verdad; de la misma forma, podemos querer desear vivir o no vivir, pero no somos libres de escoger que lo correcto es vivir, porque para elegir ya hay que estar vivo.

La Realidad, y el conocimiento que tenemos de ella, se interpretan de una manera cooperativa. Muchos de los hechos acaecidos están determinados por los valores y las creencias. La realidad se produce por un intercambio significativo que, por ser entre humanos, es imperfecto y limitado. Ibáñez (1998, p.13-17) menciona que “para crear la realidad, el ser humano tiene que distinguir espacios, entre un *adentro* y un *afuera* por medio de un proceso epistemológico denominado *tipificación lógica*, que permite el que los individuos se autorreferencien”.

En esta línea, Rorty (2009), junto con los constructivistas relativistas, opina que no existen hechos categóricos que puedan ser validados por juicios absolutos. Cuando las personas optan por un sistema de creencias, éstas son ciertas, independientemente de la realidad objetiva existente. Están englobadas en un marco moral, que los individuos han construido alrededor suyo. Jubés, Laso y Ponce (2011), al respecto, distinguen entre construccionistas y constructivistas. Los primeros piensan que la experiencia es lo prioritario en su modelo teórico y que va unida a las emociones. Los constructivistas, por su parte, observarían más el contexto en el que se inserta la acción. La experiencia podría abarcarse por otras personas, la experiencia es relacional y por lo tanto carece de privacidad y exclusividad por parte del individuo. La experiencia es diferente en cada momento histórico y sociológico. Es una falacia que a la experiencia sólo pueda acceder la propia persona pues, de lo contrario, no se podrían modelar conductas exitosas en diferentes individuos.

Asimismo, Berger y Luckmann (2001) observan como la realidad, en la cotidianidad de las acciones y sus rutinas, tiene un marco específico espacio-temporal, por lo que existe un “aquí” y un “ahora”. No solamente eso, sino que significa un “encuentro”, una relación de enriquecimiento emocional y cognitivo de seres autoconscientes. El lenguaje nos permite que esa realidad construida por cada ser

humano, que es específica para cada uno, pueda ser objetivada y compartida dentro de una misma ideología de creencias culturales. Dichos autores observan como los seres humanos realizan “conmutaciones”, y mediante ellas, la realidad es aprehendida, analizada, interpretada y finalmente construida. Existen “zonas limitadas de conocimiento”, por lo que la materialidad en ese entorno parece efímera y liminal, desprovista de un significado auténtico. Estas extensiones, que en ciertos momentos, nos parecen como lo único existente, con el tiempo nos recuerdan a un paisaje onírico. Aquí las técnicas utilizadas en el Coaching, como la Programación Neuro - Lingüística, cobran una gran importancia porque ayuda a la comprensión del porqué de las conductas y el conocimiento de qué debemos realizar para mejorar.

Las auto-interpretaciones de la realidad, según se van alejando de la fuente comunicativa, van siendo reinterpretadas perdiendo el sentido original en cada nueva deformación y modificación. Se hace totalmente necesaria una forma de comunicación en la que el receptor, que es a su vez emisor, pueda captar plenamente el significado de la intención del hablante.

Para Berger y Luckmann (2001), las explicaciones que se realizan de la realidad son olvidadas en gran medida. Pero las interpretaciones, que por alguna razón son memorizadas (es decir, sedimentadas en la conciencia), forman pautas de comportamiento tipificadas. Estos hábitos se suelen emplear en la vida diaria, de una manera casi inconsciente, para simplificar las acciones cotidianas.

Cuando se sedimenta la realidad percibida, empiezan a surgir los “universos simbólicos” que moldean a los integrantes del grupo social dado. Cuando dos “universos simbólicos” son antagónicos y entran en colisión, emerge una homeóstasis de conocimientos, que conllevará la modificación de ambas, o una preponderancia de una de las dos cosmovisiones sociales. Para el individuo, la interacción disruptiva de las creencias sustentadoras de su propia ideología, no produce una hecatombe. La persona interioriza que es posible el cambio hacia otras posturas de interpretación de la realidad, que a lo mejor en este momento de su realidad, le son de mayor utilidad. Searle (1997, p.164) ahondó en estos conceptos, afirmando que el realismo “es la concepción, según la cual, las cosas tienen una manera de ser que es lógicamente independiente de todas las representaciones humanas. El realismo no dice cómo son las cosas, sino sólo que tienen una manera de ser”. A este respecto, distinguió entre hechos brutos y hechos institucionales. Los datos brutos son independientes de las creencias, deseos e intenciones de las personas, y los hechos institucionales se

encuentran relacionados con las interpretaciones de la realidad que se han mencionado.

A este respecto, Potter (1998, p. 36) propuso, haciendo referencia de los universos simbólicos, que:

Las creencias falsas de la realidad se pueden explicar directamente mediante un hecho social (personalidad, prejuicios, etc) que perturba el funcionamiento adecuado de las normas científicas. Las creencias verdaderas surgen directamente de una investigación cuidadosa del mundo tal como es. Los hechos mismos determinan la verdad, mientras que el error se explica mediante procesos de naturaleza psicológica o sociológica.

Whorf (1956, citado por Grace, 1987) elaboró tres puntos de partida en la construcción social de la realidad por medio del lenguaje.

- 1) El “Suceso conceptual” ha de ser entendido como el hecho o conducta que va a permitir la reinterpretación de la realidad del propio sujeto, puede ser explicado por medio de la utilización de desiguales conveniencias gramaticales, como formas verbales y manejo de diversas conjunciones de términos.
- 2) El “Suceso conceptual”, se inscribe en un discurso dado que se acota a un entorno específico.
- 3) La “Modelización del suceso”, supone que un suceso puede afirmarse, denegarse o cuestionarse sobre algo, en íntima intención con otros sujetos, que pueden o no compartir nuestro Imaginario social. Potter (1998, p.167) sostiene que “las personas se construyen a sí mismas como poseedoras de unas expectativas o unos puntos de vista particulares y lo hacen según sus necesidades y de una forma que se adapte estrechamente a la interacción del momento”.

Tal como postula Gergen (1996, p.73), las palabras son “los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos. Permiten la construcción de artefactos sociales y productos de intercambio situados histórica y culturalmente”. Las palabras pueden conseguir que se esté más lejos o más cerca de la resolución de los objetivos. En este sentido, las oraciones enunciadas de forma negativa, pueden llegar a inducir justo lo que se quiere evitar. Por ejemplo, la frase “no debes alterarte” consigue lo contrario. El cerebro no piensa en negativo porque para poder negarse algo, antes tiene que experimentarse. Otra argumentación sobre esta idea, es que la oración negativa siembra dudas sobre la

persona u objeto a la que se refiere. El decir: “No creo, que sea inmerecida su promoción, para ese puesto”, aunque no lo afirma abiertamente, deja dudas sobre la capacidad y los resultados del empleado al que se señala. Si además, a la anterior afirmación, se le acompaña de comportamientos no verbales, la interpretación negativa se acentúa.

Los Sucesos conceptuales pueden verse alterados por la utilización del verbo “ser”. Ello es debido, en el idioma español, a la confusión que pudiese apreciarse entre el atributo y la identidad. Los atributos están acotados en el tiempo y la identidad no. No es lo mismo decir en una reunión de trabajo, que “el empleado X es brillante”, o decir que “en esta reunión el empleado X se ha preparado muy bien la explicación de los objetivos que se le habían encomendado”. Las interpretaciones y sus significados cambian, radicalmente, en ambos casos. Las personas cuentan con cualidades y atributos múltiples y la predominancia de uno o varios de ellos, en una situación dada, alteran la percepción que se tienen sobre los individuos. Se varía a lo largo de la vida, en objetivos e intereses, por lo que es peligroso emitir juicios de valor hacia otras personas de una manera absoluta.

Normalmente, las personas tienen “figuras”, que son modelos a seguir para ellas. En la infancia son los padres y hermanos mayores, en la adolescencia las amistades y en la etapa adulta, individuos que cuentan con atributos que les gustaría tener a ellos mismos. El creer como totalmente ciertos los juicios de valor que otros hacen sobre uno mismo, puede conllevar que todas las potencialidades propias no lleguen a cumplirse, por ajustarse la conducta, a lo que se piensa sobre uno mismo. De un modo general, se podría afirmar que la modificación de las ideas propias requiere más esfuerzo que interiorizar las que recibimos ya modificadas. A partir de este enunciado, Korzybski (1994) elaboró el concepto de que “el mapa no es el territorio”. Más adelante, Robbins (2010a, p. 68), profundizó en la idea, observando que:

Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, su estructura será similar a la del territorio y esa es la razón de su utilidad. En relación con las personas, esto significa que sus representaciones internas, no son la reproducción exacta de un acontecimiento sino una interpretación filtrada a través de creencias individuales, actitudes, valores y una cosa que se llama metaprogramas.

En el mismo sentido, Russell y Mallery (2009), entienden que la realidad como tal no existe. Lo que existe, es nuestra percepción personal de los acontecimientos, que generan diferentes realidades de un mismo hecho. Retomando ideas expresadas

anteriormente, en relación a los sistemas de afirmaciones sobre la movilidad laboral, se podría identificar una serie de creencias referidas al ámbito laboral, muy extendidas por las organizaciones, sobre todo en el mundo occidental, y que nos sirven como ejemplo de recapitulación. Cuestiones como: ¿Es posible la movilidad profesional en entornos de empleos no nucleares? o, ¿es conveniente esforzarse en la propia educación, si luego no va a ser posible conseguir un puesto de trabajo acorde a los estudios adquiridos?, conforman el imaginario social sobre la obtención de los puestos de trabajo.

La primera cuestión, referida a la movilidad en entornos no primarios de trabajo, tal como propone Enguita (1999, p. 36), se refiere a la creencia de que en Europa y, principalmente en España, se ha producido un proceso de:

descualificación del trabajo por el que los dueños del capital invertido se apropian de los medios de producción y utilizan la tecnología para ir sustituyendo el trabajo cualificado, caracterizado por una alta autonomía, por el trabajo no cualificado o especializado con una gran subordinación. Esto puede ser cierto, en parte, ya que las tareas son desagregadas en otros factores más sencillos, totalmente normalizados, que pueden ser realizados por autómatas o programas informáticos. Los efectos que persigue este hecho es la elevación de la productividad mediante la reducción de costes y el incremento de las unidades producidas de un bien o servicio.

Otra creencia es, que el propio triunfo o fracaso como personas, es responsabilidad exclusivamente del individuo. Esto es así, porque las familias observan en la educación y en la adquisición de competencias y cualificaciones una de las pocas oportunidades de movilidad social y laboral. Los empleados creen que, esforzándose en su formación, conseguirán un puesto mejor. Esto conlleva un resultado no deseado, como es el que cada vez habrá más personas con una alta cualificación, que el mercado laboral es incapaz de absorber.

Como observamos, la realidad es una pero, cada persona la interpreta según sus estados mentales, experiencias, y creencias lo que derivará en que, cada individuo, tenga su propia percepción del hecho acontecido. La importancia de lo explicitado en este epígrafe radica en que la percepción de la realidad puede ser modificada, mediante la Programación Neuro-Lingüística y el Coaching, así como los estados mentales y las creencias limitantes lo que ayudará, en nuestra investigación, a que el empleado supere sus barreras y pueda encontrar el puesto con el desempeño en el que se sienta plenamente identificado.

3.6. Algunas Herramientas del Coaching: la Programación Neuro - Lingüística

Las creencias personales y la manera de interpretar la realidad que nos circunda conllevarán a que se observen conductas con resultados muy diferentes. Para optimizar los comportamientos, en relación a los objetivos, se hace necesario el reconocimiento de las técnicas y metodologías utilizadas en el Coaching.

El Coaching, según Weerth (2002), está basado en un modelo cognitivista enfocado al aprendizaje. Se utiliza una metodología cuyo fin es que las personas saquen el mayor provecho de sus capacidades intelectivas. Para el conductismo, el comportamiento de cada persona, se halla completamente definido y determinado por el entorno en el que se encuentra inscrito el individuo. Todo ello, influido por los instintos personales que provocan que las personas se comporten de una manera u otra, según los estímulos. En este enfoque metodológico, la conducta es predecible. De similar manera, en la psicología cognitiva, en especial el Coaching, el comportamiento externo de las personas puede ser modificado, influyendo en sus propias cogniciones. Por estas modificaciones de los pensamientos, el comportamiento no será tan previsible. Los modelos de actuación que emplean las personas no son más que representaciones cognitivas, que pueden ser alteradas y, por ello, las creencias de las personas y sus conductas varían con el tiempo y de unos individuos a otros.

Al respecto, Whitmore (2009) considera que sólo se puede controlar aquello de lo que se es consciente. De lo que no se es consciente, es lo que realmente controla a la propia persona. La conciencia otorga el poder de capacitarse y de mejorar las habilidades. Puesto que tener conciencia significa estar alerta de lo que ocurre a nuestro alrededor y a experimentar y sentir estados mentales de plenitud. Muy a menudo, cuando se eliminan las propias barreras internas mediante la sustitución o eliminación de creencias incapacitantes, los impedimentos externos se reducen a porciones manejables. Ello produce que el rendimiento y la atención se incrementen.

Siguiendo el hilo conductor de las anteriores afirmaciones, Whitmore (2009) opina que unas preguntas bien construidas nos permitirán ser más precisos y crear un circuito de feedback, algo que no nos ofrece la instrucción formal en el trabajo o en la escuela.

Considerando que las cualidades de una buena meta final, (que no está bajo el control de la persona) están condicionadas por una meta de desempeño que si está bajo el control personal. El autor, para explicar la anterior afirmación, vuelve a formular una metodología a la que bautiza con otro acrónimo: "SMART", que significa en la lengua anglosajona "inteligente". Para analizar, la manera más óptima de llevar a buen puerto, las metas de desempeño marcadas, Whitmore (2009), explica unos requisitos que tienen que cumplir los objetivos que se asumen. ¿Qué quiere decir que los objetivos deben ser SMART? Pues que deben verificarse las siguientes condiciones:

- Específicos (**S**pecific).
- Medibles (**M**esurables).
- Concertados (**A**greed).
- Realistas (**R**ealistic) y
- Planeados por etapas (**T**ime phased).

De igual forma, los objetivos de desempeño también deben ser "PURE", es decir, puros, entendiendo dicho concepto como el resultado del cumplimiento de las siguientes características:

- Positivamente enunciados (**P**ositively stated).
- Comprendidos (**U**nderstood).
- Pertinentes (**R**elevant).
- Éticos (**E**thical).

Por último, los objetivos tienen que ser "CLEAR" o claros. Los objetivos claros cumplen con los siguientes requisitos:

- Desafiantes (**C**hallenging).
- Legales (**L**egal).
- Inofensivos para el ambiente (**E**nvironmentally sound).
- Apropriados (**A**ppropriate).
- Registrados (**R**ecorded).

Una vez que se han respetado todos los anteriores condicionantes, las posibilidades de conseguir aquello en lo que el individuo se ha concentrado, se incrementan notablemente. Pero, se puede dar el caso de que si se tiene miedo al

desastre, la mente se fortalecerá en esa idea. Y ello podrá conducir, con mayor probabilidad, al fracaso de nuestras aspiraciones. El miedo no es buen compañero de viaje, porque permite que no se desarrollen todos los recursos. Ello es debido al sentimiento de paralización ante lo desconocido que infunde en las personas. Desarrollando esta idea, Milanese y Mordazzi (2008) entienden que las personas necesitan enunciar los objetivos “en positivo” porque nuestro cerebro elabora una especie de “autoengaño” por el que confecciona creencias que le incapacitan emocionalmente “ante lo negativo” y de esta forma le es más fácil alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Muchas de las técnicas implementadas en Coaching, las ha utilizado anteriormente, la Escuela de Psicoterapia Breve Estratégica de la que los autores son profesores e investigadores. Dicha Escuela se encuentra liderada por el profesor Giorgio Nardone que en 2003 publicó un libro señero titulado *Más allá del miedo: superar rápidamente las fobias, las obsesiones y el pánico*. En él se encuentran aplicadas muchas de las ideas de dicha Escuela.

Elster (1989 y 2002) opina, por su parte, que el autoengaño es una tendencia a identificar la realidad con los propios deseos de las personas. El autoengaño permite el origen, consolidación y mantenimiento de creencias y comportamientos. Si, por ejemplo, un empleado tiene la creencia de que es el mejor colaborador de su departamento y se la repite constantemente, además de vivirla en situaciones y contextos diferentes, puede seducir y persuadir a otros individuos -propios y ajenos- a su entorno laboral. Si, al final, consigue persuadir a otros compañeros y obtiene una confirmación de que ello es así (es decir, la confirmación ajena), habrá conseguido formar una creencia estable en el tiempo y su conducta pasará a ser la del mejor empleado de su departamento. El autoengaño, lo mismo que sirve para creencias positivas como: “Soy el mejor en esto” y “Todo el mundo me quiere y aprecia”, también podría ser empleado para creencias negativas al modo de “Soy malo en todo” o “Nunca seré nada”. Ello nos conducirá a una espiral desenfrenada de no consecución de nuestros deseos.

Si los individuos se sienten incapacitados para alguna actividad o hecho, se podrían ir realizando pequeños cambios en la propia conducta que permitirán ir desconfirmando esa creencia negativa.

Los autoengaños pueden servir al individuo para gestionar la vida diaria. Dentro de los autoengaños se podrían citar los “autoengaños disfuncionales”. Uno de los engaños disfuncionales más comunes, es la Solución Intentada Redundante en la que

se utilizan estrategias, que en situaciones y contextos diferentes, han sido eficaces con la creencia de que en las nuevas circunstancias van a volver a ser útiles. Si un empleado ha conseguido una importante progresión laboral, a la par que un buen salario mediante una aproximación:

- Analítico-deductiva en su conducta diaria,
- controladora en la resolución de problemas y
- taylorista con los colaboradores,

creerá que en otros campos deberá comportarse igualmente, por lo que, en numerosas ocasiones, podría producirse un fracaso. En el pasado, el centrarse en los objetivos y alcanzarlos con un control personal de la gestión, le permitió alcanzar más responsabilidades. Pero, si en el presente no sabe delegar funciones en los nuevos colaboradores, se encontrará con múltiples obstáculos en diferentes niveles.

Respecto a ello, Watzlawick (2009) lo enunciaría más poéticamente, recordando que la solución intentada se convierte en el problema. Este comportamiento de estructurar guiones redundantes tiene un origen neurológico, por el que se intenta tener el menor gasto de energía en nuevos procesamientos cerebrales. A los individuos, les cuesta reconocer sus puntos débiles, hasta que no se convierten en serios problemas para ellos. Es, en este punto, donde la Programación Neuro-Lingüística ofrece toda su potencialidad en la resolución de limitaciones personales.

¿De dónde procede el término Programación Neuro - Lingüística? Harris (2004), sintetizó la siguiente conceptualización:

- Programación: hace referencia al cómo se ordenan las experiencias y se escogen las conductas que se creen más idóneas para alcanzar los mejores resultados.
- Neuro: se emplea para designar el hecho de que toda la información que llega al cerebro humano procede de los cinco sentidos. A saber: gusto, tacto, olfato, vista y oído y, según la interpretación que se realice con las sensaciones recibidas, se obtendrán unos comportamientos u otros.
- Lingüística: toda la información es procesada y expresada a través del lenguaje. Los pensamientos son ordenados a través de él.

Por su parte, O'Connor y Seymour (2009), definen la Programación Neuro-Lingüística como una habilidad práctica, que asegura los resultados que realmente se desean, mediante la fijación de metas para cada situación, la agudización mental para percibir los cambios que se producen, y la flexibilización de la forma de actuar para obtener las consecuencias deseadas. Robbins (2010a) derivó de la Programación Neuro-Lingüística o PNL (NLP en sus siglas anglosajonas) la NAC. Esta palabra, es el acrónimo inglés de Neuro-Associative Conditioning. Para el autor, la expresión Programación no le parece afortunada, pues se podría interpretar la no existencia de responsabilidad, por parte del individuo que recibe la sesión de Programación Neuro-Lingüística. La responsabilidad, vista así, recae plenamente en el Coach, teniendo éste último toda la culpa, si el paciente recae por no haberle “programado” correctamente. Entonces, el término “condicionamiento” se adecuaría mejor a la intención del profesional que sugiere al paciente unas habilidades para enfrentarse a sus objetivos en la vida, pero trasladando la responsabilidad de su cumplimiento al interesado. Se busca que el sistema nervioso de la persona obtenga, así, más placer del cambio de creencias, del que podría obtener limitándose a las ya existentes.

El comienzo de la Programación Neuro-Lingüística se podría situar, en los comienzos de los años setenta con la publicación de *La Estructura de la Magia*, cuyos autores fueron John Grinder y Richard Bandler. En dicha publicación, se analizaron los métodos de actuación de tres psicoterapeutas famosos en su tiempo, por el alto nivel de sanación acumulado y el mínimo tiempo empleado, en la curación de los pacientes tratados. Ellos fueron: el creador de la Escuela de la Gestalt: Fritz Perls, la psiquiatra Virginia Satir y uno de los investigadores más famosos sobre terapia: Milton Erickson. John Grinder y Richard Bandler intentaban descubrir los patrones de conducta comunes que influían en el rendimiento extraordinario de estos profesionales. Se podrían intuir dos líneas de indagación en el estudio. Por un lado, existirían una serie de investigaciones que intentan desentrañar qué formas de pensamiento son las adecuadas para sobresalir en ciertas áreas y, por otra parte, el centro gravitaría en la averiguación del porqué de la efectividad de la comunicación que efectúan esas personas con rendimientos excelentes.

Actualmente, en España se pueden observar varias líneas de exploración, englobadas dentro de la Programación Neuro-Lingüística. En primer lugar, se podría citar la vertiente más ejecutiva basada en el modelo DBM o corriente remodelada de Tim Ingarsfield. En segundo lugar, se podría nombrar la vertiente transpersonal o metafísica aplicada a la Programación Neuro-Lingüística, de Gustavo Bertolotto. Y, por

último, se tendría que aludir a la corriente ortodoxa de Salvador Carrión. Si Tim Ingarsfield hace hincapié en la modificación de la conducta, Gustavo Bertolotto se centra en la modificación de los niveles neurológicos profundos. Salvador Carrión, por su parte, se centra en la creencias y valores, además de en la identidad personal.

Harris (2004, p.17-19) afirma que la PNL podría ayudar a cualquier individuo a:

- *“Magnificar sus competencias en los campos vitales donde se aplique,*
- *Incrementar el control sobre su pensamiento y sus emociones,*
- *Ser más positivo en sus ideas y conductas y*
- *Obtener mayores recursos, que le sirvan para afrontar la resolución de los obstáculos, que se le interpongan en la relación deseo- voluntad y necesidad.”*

Para que este proceso de excelencia se pueda desarrollar correctamente, es necesario recordar que, primeramente, una buena actuación se puede modelar (analizar) y transferir de una persona a otra. Un alto rendimiento requiere el desarrollo de ciertas habilidades, pero también el desarrollo de los correspondientes estados físico y mental. Los estados físico y mental se pueden descomponer, a su vez, en pequeños y diferentes elementos y modificarse para alcanzar los resultados deseados. El que se vayan obteniendo éxitos parciales permite que el concepto de Autoeficacia del individuo crezca. Mcdermott (2011) recalca que los beneficios del incremento de la propia confianza del individuo en la consecución de las metas fijadas podrá posibilitar:

- Conocer cómo se quiere ser, en lugar de actuar como los demás esperan.
- Saber gestionar los retos.
- No tener que estar de acuerdo.
- No vivir con miedo de ser inapropiado.
- No preocuparse por quedar mal.
- Vivir sin incertidumbre.
- Saber desenvolverse en lo inesperado.
- Dejar de buscar siempre la aprobación de los demás.

- Incrementar el optimismo.
- Aumentar la perspicacia y la agudeza mental para poder ser más inquisitivo.
- Experimentar el perdón a los demás y aprender a perdonarse a uno mismo.

Whitmore (2009) analiza por qué las emociones tienen una importancia crucial en los problemas interpersonales, tanto en la vida personal como en la laboral. Para explorar las emociones que subyacen bajo las conductas utilizadas por los individuos, en el ámbito laboral, se podrían utilizar las siguientes cuestiones de discernimiento:

- ¿Qué siente cuando le ocurre una situación inesperada como que el jefe le llame al despacho?
- ¿Qué emociones sintió la última vez que hizo tareas redundantes?
- ¿Existe o hay algo que le inspire temor?
- ¿En qué parte del cuerpo siente la tensión tras el advenimiento de la emoción?
- ¿De qué manera inhibe su potencial?
- ¿Cuál es el hecho predominante que experimenta cuando sabe que ha hecho un buen trabajo?
- En una escala de uno a diez, ¿podría calificar su nivel de confianza en su capacidad para hacer la tarea encomendada?

Tras la conceptualización de la PNL, como herramienta, del Coaching y de su importancia como tecnología del cambio personal de los individuos podemos inquirirnos sobre cómo mejorar la comunicación con los demás y las técnicas que se utilizarán. Veámoslo a continuación de una forma más detallada.

3.7. La Construcción de la realidad mediante el cumplimiento de los objetivos comunicativos.

El ser humano, desde siempre, ha querido dominar y modificar su entorno, hacerlo más conforme a sus necesidades a través de la tecnología. Pero nos referimos al entorno físico. El entorno mental es otra cosa, y hete aquí en donde la Programación Neuro-Lingüística hace su aparición para enseñarnos a encontrar el camino más eficaz para la consecución de nuestros objetivos.

La Programación Neuro-Lingüística intenta que los seres humanos tiendan hacia la excelencia mediante una optimización de las habilidades de comunicación. Observar y

apropiar las mejores y mejor adaptadas experiencias individuales que favorecen que algunas personas sobresalgan en alguna actividad y tengan grandes resultados, aislar sus elementos comunes, generalizarlos para que las personas puedan hacer uso de ellos en circunstancias similares, sirven para responder al ¿por qué las personas se comportan de esa manera? y a ¿de qué manera se construyen modelos con ello?

Debido a la limitación de nuestros sentidos no podemos percibir toda la realidad. A priori, y sirva como ejemplo de lo relativo de nuestros sentidos, no todas las ondas de luz son visibles para nosotros y ni audibles todas las frecuencias acústicas. Infrarrojos, ultravioletas y ultrasonidos están fuera de nuestro alcance. Si, además, observamos que cada persona, según sus capacidades, tiene unos límites de percepción diferentes, con razón podemos aducir que cada uno tiene su propia realidad, distinta a la de los demás.

Aun así, toda la información que se recibe del exterior es ingente y para que el cerebro pueda procesarla de una forma más óptima se hace necesaria la utilización de “mapas” y “filtros”. O’Connor y Seymour (2009) desarrollaron ampliamente la definición de ambos términos. El Mapa o Modelo del mundo – Map of Reality, Model of the world – son las ideas singulares y específicas que los individuos se representan a sí mismos de la realidad que les circunda por medio de la información que reciben de sus sentidos y de su experiencia. Por su parte, los Filtros perceptivos o “perceptual Filters” son las ideas, experiencias, creencias y lenguaje único que conforman el modelo propio, o la manera de actuación en el mundo.

Dependiendo de los filtros que se hayan escogido, se contarán con unos intereses u otros, se querrán alcanzar unas u otras metas y se tendrá la motivación suficiente para alcanzarlas o no. Según las creencias, los actos, los objetos y las personas, las acciones significarán una cosa u otra. No es lo mismo, lo que advertirá en la organización, un empleado con una alta movilidad ascendente dentro de la organización, que lo que percibe un colaborador que está a punto de jubilarse. El refranero castellano es muy sabio y, desde hace siglos, se ha constatado este hecho: “A donde el corazón se inclina el pie camina”. Marinoff (2002, p.71), constata que “la clase de persona con la que hará progresos será aquella que le inspire confianza, cuyas opiniones le atraigan y que conozca ejemplos que para usted tengan sentido”.

Pero si cada persona interpreta las percepciones recibidas de manera diferente, ¿cuál es la objetiva? La respuesta es clara: todas. Cada uno en su mapa, tras un

proceso lógico de su pensamiento observa la conducta más apropiada. Como se observa, sigue siendo válido el enunciado de que “el mapa no es el territorio” aunque nos sirva como si lo fuera. Nuestras convicciones actúan como filtros que nos permiten comportarnos de ciertas maneras y no de otras. La Programación Neuro-Lingüística no quiere cambiar convicciones, si no tan sólo explicitar, que otras formas de conducta son posibles y conseguir que las personas sean conscientes de la existencia de otras realidades. (O’Connor y Seymour, 2009).

Los filtros se pueden clasificar según el tipo de conducta que propicien. O’Connor y Seymour (2009) establecen una serie de “Filtros” en relación a las maneras o formas de comportamiento.

1. Marcos de conducta

Existe una polarización entre tendencias positivas y negativas que afectan al foco de atención conductual de los individuos.

Entendemos como Tendencias positivas aquellas que nos guían hacia la consecución de los objetivos. Se trata de que cada persona investigue lo que necesita ella misma y los demás para que pueda ser satisfecho, de la mejor manera posible, según los recursos de que se dispongan. La Tendencia negativa hacia los problemas –conocida también como Marco de reprobación– significa preguntarse por el por qué se tienen ciertos problemas y ¿de qué manera nos limitan? ¿Quién es el culpable? Esta forma de pensamiento, no suele conducir a la resolución de problemas, si no a un empeoramiento psicológico y a un derroche de recursos personales que podrían utilizarse para la consecución de lo que se ha propuesto el individuo.

2. Marcos de cuestionamiento

Preguntarse por el porqué de los problemas ofrecerá respuestas conducentes a la propia justificación y a la confirmación de razones que no han conllevado ningún cambio. Sin embargo, el inquirirse por el ¿cómo podemos cambiar la situación? conducirá a la comprensión del problema en todos sus ámbitos y ello posibilitará el cambio.

3. Marcos de aprendizaje

Fracaso frente a Feedback. El fracaso no es más que una forma improductiva de realizar las acciones pertinentes para alcanzar la satisfacción de una necesidad. A través del fracaso, se obtiene un retorno de información

que permitirá acercarse, cada vez más, al objetivo propuesto. El cerebro consciente, es capaz de ordenar retazos de información eficiente, que serán utilizadas de manera inconsciente mediante rutinas y así el cerebro consciente podrá seguir aprendiendo cosas nuevas.

4. Marcos de adaptación

Optimización de las posibilidades reales frente a la paralización que producen las limitaciones. Es más productivo y útil, el fijarse en lo que se puede hacer con los recursos con los que contamos, que fijarse en las limitaciones que nos rodean. Cada situación tiene unos parámetros diferentes, en relación a los recursos disponibles, dificultades de superación y personas involucradas. Una buena adecuación de todos los factores implicados conducirá a alcanzar más fácilmente la meta.

La PNL es un aprendizaje continuo. Si siempre se hace lo mismo, se obtendrá el mismo resultado. Para optimizar las consecuciones obtenidas, se deberían variar las conductas de actuación utilizadas. Para ello, lo primero sería tener claro hacia dónde se quiere ir o lo que queremos conseguir y enunciarlo de forma positiva. Al respecto, puede ser muy útil enfrentar las cuestiones siguientes: ¿Qué es lo que querría? frente a ¿Qué es de verdad lo que se quiere? En segundo lugar, los objetivos que se marquen deben ser razonablemente asequibles. Debemos basarnos más en inducir la respuesta, que en esperar la respuesta que se querría, porque si no, no se avanzaría en la consecución de la meta. Esto es más cierto aún en el ámbito de las relaciones humanas. Es mejor el pensar la forma en cómo puede una persona ascender o irse a otra organización, que le ofrezca más atractivos personales, que frustrarse porque no salen las cosas como queremos. Una cuestión para no abandonar la lucha por la obtención del objetivo deseado es tener claramente respondida la pregunta siguiente: ¿Cómo voy a emplear y mantener mi compromiso? Tenemos que tender hacia una actitud proactiva. Cuanto más específicamente esté formulado un objetivo, más fácil será alcanzarlo. Se tiene que visualizar lo que sentiremos, oleremos, veremos y oigamos cuándo alcancemos nuestra meta. ¿En qué situaciones lo querremos y en cuáles no lo desearemos? ¿Qué personas estarán con nosotros en ese momento y cuáles no? De esta manera, nuestro cerebro se hará una composición de lugar bastante exacta y sabrá detectar, de una manera consciente, las oportunidades para conseguir el objetivo, allí donde surjan. Nuestra mente nos irá advirtiendo de los recursos que tenemos y de los que nos faltan para llegar a buen término y de una manera satisfactoria.

Como se observa en la figura posterior, es más fácil segregar los objetivos grandes en otros más pequeños, para poder ir cumpliéndolos de una manera más efectiva y que, a su vez, guíen de forma instrumental hacia objetivos mayores por la consecución de competencias y habilidades nuevas.

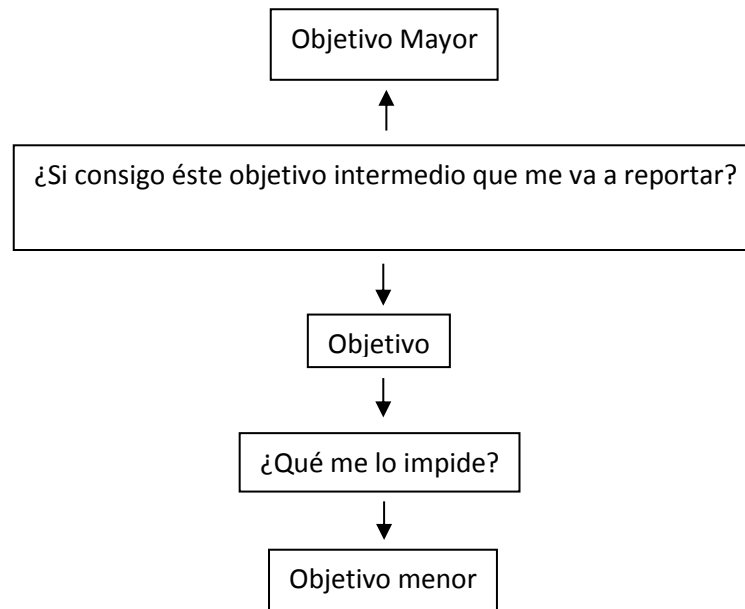


Figura 11. La Consecución de los Objetivos propuestos. (O'Connor y Seymour 2009, p. 42)

Al final del razonamiento propuesto, se tendrá que actuar de una manera ecológica, es decir, se reflexionará sobre si las consecuencias de los actos se quieren realmente. Se podrían emplear las siguientes preguntas para ayudarse:

- ¿Si tuviese mi objetivo alcanzado, lo cogería?
- ¿Quién más puede tener este objetivo y cómo le va?

Granchi y Pirovano (2008) realizaron un test para saber si una persona sabe fijar bien sus objetivos en el ámbito laboral. Las preguntas principales del test eran las siguientes:

- ¿Le intimidan los proyectos a largo plazo?
- ¿Se arrepiente a menudo de las decisiones que ha tomado?
- ¿Valora siempre los "pros" y los "contras" de los proyectos?
- ¿Se considera una persona instintiva?
- ¿Consigue conciliar los asuntos laborales con los personales?

- ¿Se ha sentido alguna vez insatisfecho al alcanzar un objetivo?
- ¿Tiene siempre el control de la situación?
- ¿Mantiene la palabra dada?
- ¿Dedica mucho tiempo en desarrollar tareas que no le apetece?
- ¿Piensa a menudo en el pasado?

El test fue diseñado para que, cuantas más respuestas positivas se tuviesen, existiera una mayor posibilidad de consecución de los objetivos. A este tipo de preguntas también se tendrían que añadir la comparación de los sentimientos y pensamientos pasados, presentes y futuros, en relación al cumplimiento del objetivo. A este respecto, Granchi y Pirovano (2008) recomiendan realizarse a uno mismo o a otras personas, las siguientes cuestiones para que la fijación del objetivo sea plenamente ecológica y la visualización puede ser coherente.

- ¿Qué veré cuándo haya alcanzado mi objetivo?
- ¿Qué imágenes se formarán en mi mente?
- ¿Qué me diré cuándo haya alcanzado el objetivo?
- ¿Qué sonidos escucharé?
- ¿Qué sensaciones especiales experimentaré al alcanzar el objetivo? ¿Serán de calor?, ¿de ligereza? o ¿de energía?
- ¿Dónde se localizarán las sensaciones en mi cuerpo?: ¿en el estómago?, ¿en el pecho? o ¿en la cabeza?
- ¿Cómo sabrán las personas que conozco (por ejemplo: mis compañeros o mi jefe) que he alcanzado mi objetivo?
- ¿Qué sensaciones experimentarán? ¿Qué verán y sentirán?

Cuanta más información sensorial demos a la mente, más se utilizarán los recursos internos para conseguir lo propuesto. Esta comparación con el futuro hará que la comunicación cambie, no solamente en los pensamientos, sino en la forma de expresarlos a un nivel verbal y a un nivel no verbal. El cambio de la comunicación mediante el uso diferente de los sistemas representativos, a nivel interno y externo (visual, sensorial y auditivo), permitirá el desarrollo de unas habilidades u otras de la personalidad. Hay que recordar, no obstante, que el sistema representacional por el que se rige el cerebro, a la hora de seleccionar información de la realidad objetiva, no tiene por qué coincidir con el sistema director que guía en el acceso a la memoria.

Tan importante como saber distinguir las funciones de los Sistemas representativos es el reconocimiento de las diferentes Submodalidades. Las distinciones más comunes dentro de las submodalidades podemos agruparlas en la siguiente tipología (O'Connor y Seymour, 2009):

Visuales

- Asociada versus. Disociada. Es asociada si la acción es vista por el propio actor o disociada si el actor se ve a sí mismo en la escena.
- La imagen se ve en color o en blanco y negro.
- Tiene la imagen límites o enmarcación o no los tiene.
- La imagen consta de tres dimensiones o es plana.
- Se encuentra centrada o tendente hacia los puntos cardinales (arriba, abajo, derecha o izquierda).
- Distancia existente a lo que estamos observando.
- Clase de brillo, contraste y claridad.
- Tipo de Velocidad de la imagen o si, por el contrario, es estática.
- Número de imágenes requeridas por la acción.

Auditivas

- El sonido o las palabras se recrean en "Mono" o en "estéreo".
- Son palabras, sonidos o ambas.
- El Volumen en que lo oímos.
- Tipo de Tono (suave o duro).
- La Distancia a la fuente del sonido, duración, pausas, velocidad y claridad.

Kinestésicas

- La Intensidad emocional.
- La Presión.
- La Textura.
- El Peso y la temperatura.
- La Duración y la forma.

Ahondando en las diferencias entre los sistemas directores y los sistemas de representación O'Connor y Seymour (2009, p.68) observan que:

La amplitud y riqueza de nuestro pensamiento depende de nuestra habilidad para relacionar y movernos de una forma de pensar a otra. Por lo cual, si mi sistema director es auditivo y mi sistema de representación preferido es visual, tenderé a recordar a una persona por el sonido de su voz y luego pensaré en ella mediante imágenes. A partir de aquí, podré recuperar sensaciones sobre esa persona.

Según la afirmación anterior, cuerpo y mente están interrelacionados y lo que influye en uno afecta al otro. Si nuestro estado mental cambia, y esto es algo de lo que debemos estar seguros, nuestra fisiología cambia. Si se empieza a recordar una situación, que para la persona haya resultado agradable, ello influirá en la reinterpretación de la realidad que nos circunda, observándola más positivamente.

Si se tienen recuerdos negativos, se reflejan en una tensión muscular aumentada, y en una fisiología más acelerada de lo normal. Para ello, es útil hacer algo de ejercicio y relajar la mente con otras actividades. En la Programación Neuro-Lingüística, a esta acción se le denomina como “Cambio” o “Ruptura de estado”. Ello puede ayudar a evitar el dolor emocional de estados negativos o depresivos, y generar una mayor calidad de vida.

Podemos “inducir” a una persona a conseguir otro estado mental diferente al que tiene, a través de la “calibración”. La calibración es la habilidad de un sujeto dado, para observar cuándo una persona ha cambiado de un estado a otro, y volver a equilibrarlo. Los estados mentales afectan a nuestro pensamiento y a nuestra conducta, por ello, puede ser muy útil recurrir a las “anclas” que son los estímulos que evocan a la persona y trasladan automáticamente a estados de máximo rendimiento y optimismo. Las anclas se pueden aprender por repetición. Este es el caso, por ejemplo, de cuando llega la hora de salida del trabajo y la persona lo asocia a un estado de relajación y vida personal plena. Como dicha ancla es utilizada todos los días a la misma hora, se logra interiorizarla. También existen anclas negativas, que nos autoimponemos, en la mayoría de las ocasiones, de una manera inconsciente. Se podría citar el ejemplo siguiente: si el superior llama a su despacho a un subordinado y éste piensa, en muchas ocasiones, que es para despedirle y no para felicitarle se lograría, que recurrentemente, siempre aflorase este pensamiento en el colaborador junto con las emociones que lo acompañan. (Carrión, 2008).

La mente no puede parar de realizar asociaciones entre pensamientos y emociones, pero ¿cuántos empleados realizan evocaciones positivas y fortalecedoras en lugar de pensamientos y creencias negativas? Como se ha comentado

anteriormente, el recurrir a un ancla, posibilitaría que cuando el individuo, tuviese un estado mental negativo se transformara en uno positivo.

¿Cómo se pueden crear las anclas? Aunque la metodología difiere, de unos casos a otros, existen unos pasos básicos que vamos a citar y que están basadas en los trabajos de Carrión (2010).

1º. Pensar en una situación concreta en la que se quisiera sentir, pensar o actuar de una manera diferente.

2º. Recordar un estado de plenitud anterior, en donde los recursos personales hayan sido optimizados, de una manera muy eficiente, y que tengan que ver con la situación específica. Además de una acción, puede ser un personaje ficticio o incluso real, pero que no se conozca, que nos rememore las cualidades o sensaciones que se quieren conseguir. Lo verdaderamente importante son los sentimientos que evocan, ya que ellos si son reales.

3º. Elegir un estímulo que traslade al individuo a la sensación elegida. Puede ser un estímulo kinestésico, como por ejemplo, agarrarse un dedo determinado o cerrar el puño elegido. El “ancla” debe ser única y que no forme parte, de ninguna manera, de la conducta o comportamiento habitual. Posteriormente, se puede utilizar un ancla auditiva, es decir, una palabra que sea clave para nosotros y fácil de recordar como “adelante”, “seguridad”, “tranquilidad” o sonidos sin significación semántica o gramatical como un chasquido o un golpe dado discretamente, para que no se formen de la persona una reputación de excentricidad.

4º. Evocación de una imagen que sirva de estímulo visual al individuo.

5º. Cuando la persona se encuentre en la situación que le desagrade, se recurrirá al “ancla”, y de esta forma se accederá al estado mental de plenitud y seguridad que se quiere conseguir.

Acabamos de ver que la percepción de los individuos la podemos desagregar y analizar. De este modo modo se podrá acceder a los diferentes filtros, sistemas representativos y submodalidades que utilizan las personas en su comprensión del mundo. Todo ello mediante el uso de la comunicación. En el epígrafe siguiente analizaremos el campo unificado o los niveles neurológicos, los metaprogramas a través de los Lab profiles y los diversos factores del metamodelo.

3.8. Del Comportamiento personal y del lenguaje empleado

Los actos de unas personas influyen en la comunicación de otras, a través del lenguaje. Para llegar a ser más eficaz, en alguna conducta determinada, se tiene que empezar a “aprender a aprender”. Para ello, Eugene Galanter, George Miller y Karl Pribram propusieron en su libro *Plans and the structure of behaviour* publicado en 1960 el Modelo POPS (Prueba, operación, prueba, salida) o TOTE por sus siglas en el idioma inglés (Test, operate, test, exist). Dicho modelo, fue posteriormente aplicado a la Programación Neuro Lingüística por Ready y Burton (2011) en su libro *PNL para dummies*. El modelo parte de una concepción sistémica, por la que se produce una entrada, en nuestro caso, la conducta no deseada que es modificada y mejorada mediante unos cambios en ella.

Además del anterior esquema conceptual, existen otros modelos de transformación conductual como son:

El Modelo ROLE, desarrollado por Robert Dilts que intenta identificar como piensan las personas y, de ahí, comprender cómo se comportan. Para ello, se tienen en cuenta los sistemas de representación (R) más utilizados por el individuo para pensar, la orientación (O) por la que se observa, la ordenación hacia el interior de sí mismo (imaginación y recuerdos) o hacia el exterior. Posteriormente, se analizaría la estrategia de pensamiento (L), entendida como superposición de fases o por el contrario si se prefiere la secuenciación de las acciones y, por último, el efecto (E) que se produce, a la hora de juzgar la evaluación que recibe.

Mohl (2008) describe el Modelo SCORE enunciado por Robert Dilts y Todd Epstein. Este Modelo se utiliza para obtener una mayor asimilación comprensiva de cómo las personas resuelven los problemas y consta de cinco fases consecutivas. La primera de ellas es observar los síntomas (S) del problema que se quiere resolver, en segundo lugar centramos nuestra atención en las causas (C) que provocan los síntomas, en tercer lugar enumeraríamos los resultados (O) deseados que van a ocupar el lugar de los síntomas, en cuarto lugar fijaríamos (R) los recursos de los que vamos a disponer y cómo utilizarlos, y en último lugar (E) veríamos los efectos resultantes de querer conseguir una nueva conducta, ya sea en forma de una motivación positiva o en una falta de voluntad para querer conseguir los resultados esperados.

Aún con la ayuda clarificadora de los anteriores modelos, la comunicación de una persona tendrá unos “puntos ciegos” debidos a que cada individuo tiene unos filtros de percepción y unas creencias determinadas, que le inducen a valorar más unas informaciones sobre otras. El asimilar que las personas tienen una visión limitada del mundo, puede estimular a considerar otros puntos de vista que, quizá, ayuden en la consecución de los objetivos propuestos.

La pregunta que nos surge es obvia entonces, ¿cómo se podría cambiar nuestra forma de pensar, para ser más eficaces en el propio rendimiento y en las acciones cotidianas? Grinder y Delzier (1987) aplicaron la metodología Asociada-Disociada en la apreciación de la realidad. En primer lugar, el actor social puede observar el mundo desde sí mismo, desde su propio punto de vista de una manera asociada. En esta “primera posición” la pregunta clave es ¿cómo me afecta esto a mí? La “segunda posición”, es la que se toma como indicador del punto de vista de otra persona. Es la piedra angular de la “empatía” que sentimos hacia los demás. El individuo se inquiere sobre lo que significa la acción para la otra persona. Si la persona se siente, aun siendo parte integrante del hecho, como un observador o espectador que lo estuviese viendo todo desde el exterior, estaríamos en la “tercera posición”. Aquí se respondería a la pregunta de cómo le parecería esto a una persona ajena a la escena. Siguiendo con ello, el ¿cómo se puede seguir profundizando en el conocimiento de las personas? quedaría respondido mediante el “campo unificado” de Robert Dilts. Para este investigador, todos los cambios pueden acaecer en diferentes niveles de conciencia que conforman, de una manera sistémica, al ser humano. Para O’Connor y Seymour (2009, p.129), “el campo unificado es la forma de poner juntas las distintas partes de la PNL en un marco construido a partir de las ideas de los niveles neurológicos junto con el tiempo y la posición perceptiva”. De mayor a menor profundidad existencial, se podrían describir los siguientes factores, que conforman los diferentes niveles neurológicos: espiritual, identidad, convicciones o creencias, capacidades, comportamiento y entorno junto con sus descripciones fundamentales.

Para una mayor claridad explicativa proponemos el cuadro nº 3 donde se recogen los seis factores del Campo unificado y los rasgos analizados por Lab Profile.

.**Cuadro 6.** Los Factores del Campo unificado y los rasgos Lab Profile. (Elaboración propia a partir de O'Connor y Seymour, 2009).

Factores del Campo Unificado (Niveles Neurológicos)	Lab Profile (Metaprogramas)	
	Características motivacionales	Características operacionales
Espiritual		
Identidad		
Convicciones o Creencias		
Capacidades.		
Comportamiento	Proactividad o reactividad	Perspectivas
	Valores y criterios	Tipo de estilo de trabajo
	Posibilidades u obstáculos en la realización de los objetivos.	Emoción vs. racionalidad
	Externo-interno	Tipo de respuesta
	Tipos de razonamientos	
	Actitud ante los cambios	
Entorno		

- **A. Espiritual.** El ser humano considera los aspectos metafísicos en su vida, ¿De dónde venimos? ¿Cuál es el fin de nuestra existencia? Este nivel modela nuestra vida. Prioriza lo que se es y sirve de guía. Aplicado al ámbito laboral, se podría contestar a las siguientes cuestiones:

¿Quién se es como trabajador?

¿Con qué metáfora se identifica la persona?

¿Cuál es la misión, la visión laboral y el objetivo personal que se quiere conseguir?

¿Para quién o para qué se actúa?

- **B. Identidad.** Este segundo plano integra a los valores. Fernández (2011) opina que los valores son los principios que las personas creen que son buenos y deseables. Son metas ideales a las que se aspira. Como en el factor anterior, se podría responder, a efectos de clarificación, a los siguientes interrogantes:

¿Por qué su trabajo es importante para usted?

¿Concuerdan los valores de su organización con los suyos?

¿Qué le motiva para venir cada día a trabajar?

- **C. Convicciones o creencias.** Son las ideas que las personas piensan que son verdad y que sustentan las capacidades y la propia conducta. Las creencias provienen de los pensamientos inculcados por padres y educadores, de la creación de metamodelos, y de experiencias y traumas. Se generalizan experiencias con los demás y se convierten en creencias que se comportan como filtros perceptivos de la realidad. Mal encauzadas, pueden convertirse en limitadores de nuestras acciones. La frase “No puedo hacer X...” producirá que el cerebro se inhiba para encontrar acciones exitosas, o para conseguir resultados óptimos. Las creencias se pueden elegir, por lo tanto, se pueden desechar las que ya no nos sirven o nos limitan, y remplazarlas por otras. Las creencias influyen en el comportamiento. Granchi y Pirovano (2008) han divulgado, cómo la Programación Neuro-Lingüística diferencia entre las siguientes concepciones que, a primera vista pudieran parecer muy similares.
 - *Opiniones:* son las certezas temporales y cambian según se van adquiriendo más referencias.
 - *Creencias:* contienen más certezas que las opiniones y, además, cuentan con un componente emocional que les impide asimilar argumentos contrarios a sus evidencias.
 - *Supercreencias:* se caracterizan por un alto contenido emocional que hace muy difícil su cambio, sin exponer al individuo a una transformación de su identidad.

Las respuestas están relacionadas, en este nivel, con las siguientes preguntas:

¿Cuánto creemos que valemos?

¿Qué valoración le damos a nuestro quehacer diario y a nuestra organización?

¿De qué manera es importante para nosotros el desarrollar nuestras capacidades?

¿Qué opinión pueden tener sus superiores y sus compañeros de usted?

Alonso (2004, p. 59), al respecto, describe de manera muy gráfica, la Situación que engloba al anterior interrogante:

Imaginemos en la empresa a aquellas personas a las que ya se les ha colocado su sambenito y que van de departamento en departamento, precedidas por su mala fama. No digo que la gente se merezca o no la forma en la que se la cataloga pero, tal vez, si usáramos un radar en lugar de una armadura, podríamos ver aspectos valiosos hasta en las personas más difíciles y podríamos ayudarlas a superarse.

- **D. Capacidades.** Son las habilidades y estrategias que se emplean, en nuestro devenir diario, y que conforman la conducta. Sería recomendable preguntarse por:

¿Qué capacidades tenemos que nos diferencian del resto?
¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?
¿Sabemos comunicar a compañeros y superiores nuestro rendimiento y potencial de promoción?

- **E. Comportamiento.** Conforman las conductas que los individuos llevan a cabo. El comportamiento puede reflejar los “estados de ánimos” de una persona en un momento dado. Los Estados de ánimo son los pensamientos y emociones que una persona tiene en un espacio temporal concreto. Es bueno conocer la manera en la que la conducta se produce. Habría que inquirir sobre:

¿Cuáles son las acciones que realizamos en nuestro trabajo?
¿Cuáles son las respuestas a nuestras acciones?
¿Qué hacen otros compañeros de trabajo que les distinguen de los demás?

Pero no sólo Robert Dilts (2002) con el concepto de “Campo unificado”, ha querido profundizar en el conocimiento de los individuos. Una de las herramientas más utilizadas, a la hora de explicar las conductas de las personas, es la observación de rasgos estandarizados de comportamiento. El conocimiento de las características de la personalidad permite satisfacer las necesidades que los interlocutores demandan, así como explicar las actuaciones que ellos siguen.

Entre los últimos desarrollos teóricos–prácticos de observación de rasgos conductuales, se podrían citar los LAB profile, que, desde los filtros cognitivos persona-

les, aspiran a conseguir una comunicación excelente. LAB Profile, es el acrónimo de Language and Behavior Profile o Perfil del emisor según su comportamiento y su lenguaje verbal. Para esta corriente psicológica, el lenguaje es importante porque incide en la interpretación del mundo, además de configurar el Mapa mental de las personas. La óptima utilización de los Lab profile conlleva una comunicación de alto rendimiento.

Los LAB profile, conforman lo que en la Programación Neuro-Lingüística se denominan “Metaprogramas”. Los Metaprogramas, determinan la propia metodología individual, a la hora de aprehender el mundo, y auxilian a configurar las más íntimas preferencias de los sujetos. A la larga, condicionan de cierta manera las creencias y valores, lenguaje y pensamiento. Este tipo de desarrollos cognitivos, entre otros, son aplicados por una herramienta denominada Eneagrama.

Los rasgos de personalidad que se describen en las LAB profile, se podrían categorizar en dos grandes grupos: A. Por un lado, se podrían englobar en un mismo ámbito, las características que indicarían los motivos que necesita una persona para seguir un comportamiento dado. B. El otro grupo, reuniría a las características instrumentales u operacionales, que describirían cómo un individuo se enfrenta a los retos cotidianos en la vida diaria. Veámoslo con más detenimiento.

A. Dentro de las características motivacionales, enumeramos las siguientes:

A1. Grado de Proactividad o reactividad. Yarce (2005) opina que en esta característica, se intentaría responder a la pregunta de ¿quién toma la iniciativa de realizar alguna acción, la propia persona o los demás? A las personas proactivas les gusta que los acontecimientos ocurran y, para ello, no dudan en tomar la iniciativa para alcanzar los resultados. Una proactividad exacerbada puede conllevar a que el individuo no tenga en cuenta la moralidad de sus actos, si ellos le posibilitan la consecución de sus fines. Bien utilizada, la proactividad o iniciativa consigue que las personas desarrollen una gran competencia de autonomía laboral, personal y laboral. Los empleados proactivos suelen utilizar verbos en su forma activa: actúe, ¿a qué espera?, decídase... Además, son directos, su discurso es convincente, no les gusta ser espectadores, son impacientes y, en cuanto han comprendido, quieren empezar a responder a las demandas solicitadas. Por el contrario, a las personas reactivas no les gusta llevar la iniciativa. Suelen ser personas que desarrollan buenos análisis y reflexionan antes de actuar. En las frases prefieren la

utilización de la forma pasiva, sin utilización de sujetos que complementen a los verbos: intente analizar, reflexione, espere, se podría... Normalmente, tarda unos segundos en responder, utiliza oraciones complejas y circunloquios.

A2. Categoría de valores y criterios. En esta condición, se querrían conocer cuáles son las referencias sobre las que la persona actúa. Qué es lo verdaderamente importante para el individuo, a la hora de trabajar. Conociendo los valores de un trabajador, se podría intentar satisfacer las necesidades que tiene en el entorno organizativo.

Una pregunta potente para recoger información en esta clasificación sería:

¿Qué debería acontecer para que el “valor x” sea plenamente satisfecho en un Grupo de trabajo “Y”?

A3. Categoría de las posibilidades u obstáculos en la realización de los objetivos. Las personas pueden ocuparse en fijar las metas que quieren para alcanzar sus objetivos, o bien centrarse en los inconvenientes que hay que evitar para alcanzarlos. Los empleados que fijan los objetivos podrían caer en la tentación de no ocuparse debidamente de la resolución de los problemas que pudiesen ocurrir, así como sumirse en un estado de ánimo no motivador si el objetivo no está lo suficientemente bien formulado. Normalmente, son personas que hablan de lo que quieren y cómo conseguirlo. Utilizan verbos de consecución, tales como conseguir, obtener, lograr y beneficiar. Las personas que se detienen más en las dificultades a resolver no tienen olvidado el objetivo a alcanzar si no que les gusta ir paso a paso y que el cumplimiento final del objetivo no sea más que la evolución lógica de una serie de fases que se han ido resolviendo. Son buenos analistas y hablarán de problemas y de cómo resolverlos.

A4. Categoría externo-interno. Los colaboradores, ¿se motivan con lo que dicen los demás o se dejan conducir por su guía interna? Las personas con referencia interna no suelen llevar muy bien las críticas, porque dudan más de la persona que les habla que de sí mismos. No les atrae dar ni recibir feedback. Las referencias externas son meras opiniones y no siempre las aceptan. Por el contrario, los individuos con referencia externa buscan la aprobación de los demás para sentirse arropados y para saber que están siguiendo el camino correcto. No es que no sepan lo que hacen, que sí lo saben, si no que buscan la

constatación de que su conducta es la apropiada. No les importan cambiar de opinión, si la información que reciben así lo sugiere.

A5. Categoría de los Tipos de razonamientos. Lira, Rodríguez y Gallegos (2007) describen el hecho de que existen personas que se sienten motivadas cumpliendo el objetivo con un procedimiento estandarizado y otras que les incita más la búsqueda de alternativas a las existentes y su mejora. Las personas que encuentran nuevas vías de solución, a las ya desarrolladas, se sienten muy motivadas cuando encuentran un camino nuevo. Como contraprestación, pueden no llegar a alcanzar el objetivo, en el plazo indicado, pensando en la existencia de un camino mejor. Los individuos que se basan más en procedimientos estandarizados, les importa más el cómo que el porqué. La pregunta clave para desentrañar esta categoría es: ¿por qué ha hecho esa elección?

A6. Categoría: actitud ante los cambios. Muchas personas se encuentran más seguras, sí siguen haciendo aquello a lo que están acostumbradas y continúan dentro de su zona de confort. Los individuos que no le gustan los cambios, suelen utilizar los comparativos: lo mismo, idéntico, como antes... Otros tipos de trabajadores acostumbran a buscar los cambios y las diferencias. Para ellos, el ayer ya no existe, todo fluye, buscan continuas novedades. En su vocabulario predominan las siguientes palabras: único e irreconocible.

Para seguir profundizando en los comportamientos de las personas, sería útil conocer las categorías incluidas dentro de las características operacionales que conforman el segundo grupo de las LAB profile.

B. Las características operacionales se componen, a su vez, de:

B1. Categoría de las perspectivas. El interlocutor prefiere un lenguaje detallado y específico o prefiere la visión global del asunto. Las personas con un lenguaje específico, prefieren la gestión por elementos más que en su conjunto. Gustan de los términos “exactamente” y “precisamente”. De la misma forma, las personas con visión general hablan poco y van a lo esencial del asunto.

B2. Categoría sobre el tipo de estilo de trabajo. Se prefiere trabajar individualmente o en equipo. Las personas que trabajan mejor cooperativamente, utilizan el plural, de manera usual.

B3. Categoría emoción vs. racionalidad. Hay empleados con mayor inteligencia emocional, que tienden hacia las personas y otras, con una mayor inteligencia abstracta y racional, que se inclinan a las cosas (procesos, ideas, sistemas...). Por ejemplo, un caso extremo de la segunda perspectiva, serían los superiores que utilizan la siguiente afirmación: “Quiero resultados y no pamplinas”.

B4. Categoría del tipo de respuesta. Las personas pueden preferir una respuesta automática e inmediata sobre otra, a medio o largo plazo. En relación a este tipo de respuesta, también se podría relacionar otro filtro como es el que observa si el colaborador necesita ejemplos o no para llevar a cabo la acción.

Finalizando con los factores neurológicos de Robert Dilts, el último factor sería el conformado por el Entorno.

- **F. Entorno.** Es decir, la realidad física que nos circunda. Granchi y Pirovano (2008, p.30) nos recuerdan los elementos a tener en cuenta en este nivel.

“¿Qué tipo de circunstancias y contexto rodean nuestro trabajo?

¿Cuáles son los factores que pueden favorecer o entorpecer nuestra actividad?

¿Quiénes son las “personas clave” para el desarrollo de nuestros objetivos organizacionales?

Generalizando, las preguntas que empiezan por ¿quién? y ¿cuándo? nos ayudan a fijar los límites de nuestro entorno.”

Como especulación, de alineación exitosa de Niveles neurológicos, se podría citar el siguiente ejemplo referido al tema de estudio de esta investigación.

- **Entorno:** Esa es una buena organización para prosperar.
- **Conducta:** Hoy he realizado un buen trabajo.
- **Capacidad.** Puedo mejorar mi rendimiento, aún más.
- **Convicción o creencia:** Si mejoro progresaré y me ascenderán.
- **Identidad:** Soy un buen empleado.

Los cambios en los niveles neurológicos inferiores, no afectan a los niveles superiores. Que cambie el entorno, no quiere decir que cambien las creencias, a priori.

Sin embargo, un cambio en los niveles neurológicos superiores, sí podría afectar a los inferiores. O'Connor y Seymour (2009) constatan que, si alguien desea cambiar su conducta, tendría que trabajar antes con las capacidades o con las creencias. Las creencias seleccionan las capacidades, que a su vez seleccionan los comportamientos, lo que a su vez modifica el entorno percibido.

Los niveles neurológicos se estructuran a través del lenguaje. Según la Gramática transformativa de Noah Chomsky, el lenguaje se divide en estructuras. En su libro *Syntactic structures*, escrito en 1957, distingue entre una estructura profunda y una estructura superficial del lenguaje. La respuesta que el cerebro elabora necesita ser transformada para que pueda ser operativa. Dichas transformaciones, son muy útiles en la vida diaria. A una persona que pregunta por la dirección de un hospital debido a que tiene una urgencia, no se le puede dar una respuesta tediosa y larga, sino una que sea efectiva para ella en tiempo y forma.

De manera inconsciente, las personas realizan una serie de pasos para transitar de la estructura profunda a la estructura superficial. Primeramente, se seleccionaría sólo una pequeña fracción de la información total disponible. El resultado es que una gran cantidad de información quedará sin analizar. Posteriormente, de la información seleccionada, se elaborará una versión simplificada que se encontrará distorsionada por las creencias personales. Por último, la información se generalizará para que la conversación sea fluida. Si no se generalizase, al elaborar una respuesta, la formulación sería excesiva, pues se tendrían en cuenta todas las posibles acepciones y alternativas del hecho al que se encuentre referido.

Para aclarar toda la información que se ha eliminado, se recurrirá a una herramienta denominada "Metamodelo". A través de una serie de preguntas, se intentará aclarar las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones que se han producido. Weerth (2002) propone que la eliminación es un proceso mediante el cual, la atención se dirige hacia determinados aspectos de la experiencia, y se excluyen otros. La eliminación reduce el mundo a las medidas que se consideran manejables. Igualmente, la distorsión es el proceso que permite efectuar una transformación de los datos sensoriales que proporciona la experiencia.

O'Connor y Seymour (2009) opinan que el Metamodelo es un importante medio para reunir información, aclarar significados e identificar límites en la forma de pensar de una persona. Es particularmente útil, cuando se quiere conocer el estado deseado de una persona insatisfecha. ¿Qué preferiría tener?, ¿cómo preferiría sentirse? Una buena pregunta puede hacer que la mente de una persona tome una dirección, completamente nueva y cambie su vida. Por ejemplo, preguntarse con frecuencia ¿cuál es la pregunta más útil que puedo hacer ahora?, ofrece una retroalimentación diaria del camino a seguir.

El “Metamodelo”, como se observa en el Cuadro 4, trata de conseguir información de las áreas lingüísticas desarrolladas por las personas en sus interacciones cotidianas.

Para obtener la información más precisa y fiable de algún hecho o acontecimiento acaecido recurriremos a aclarar, mediante la formulación de preguntas poderosas, las áreas lingüísticas que no han sido lo bastante explicadas por el emisor.

Cuadro 7. Los Elementos lingüísticos del Metamodelo. : (Elaboración propia a partir de O'Connor y Seymour, 2009).

<i>Elementos lingüísticos del Metamodelo</i>		
Sustantivos inespecíficos	Operadores Modales De posibilidad De necesidad	
Verbos inespecíficos	Presuposiciones	Causa y efecto
Comparaciones	Generalizaciones	Equivalencias complejas
Leer la mente	Juicios	Nominalizaciones

A continuación, proponemos los factores del Metamodelo recogidos por O'Connor y Seymour (2009), en los que se deben profundizar para describir lo más intensamente un hecho o una acción:

Sustantivos inespecíficos

No es lo mismo la frase “el trabajo fue agotador, pero gracias a la colaboración entre varios miembros de tres departamentos, el informe de calidad se realizó en el tiempo y forma previsto”, que “el informe se hizo”. De la primera frase podemos pasar a

la segunda, mediante eliminaciones, pero al revés es bastante improbable, pues falta gran cantidad de información. Se tiene que tratar, mediante las preguntas pertinentes, de recolectar la información que falta. Cuando el sujeto activo de la oración pasa a ser impersonal puede sugerir que el hablante es un espectador pasivo que cree que los individuos no son responsables de lo que les acontece. Los tipos de preguntas más apropiados para indagar información son: ¿Quién?, ¿el qué?, ¿cuáles? y ¿qué específicamente? Del mismo modo que ocurre con los nombres, los verbos también pueden presentarse de una manera no específica. Un ejemplo sería decir “han promocionado a...” en lugar de “Juan promocionó a encargado”.

Verbos inespecíficos.

Las cuestiones que se utilizarían para captar el mayor sentido de los verbos serían las que comenzasen con: ¿cómo específicamente...?

Comparaciones

Cuando existe una comparación, ésta tiene que ser clara. El establecer una relación de “mejor que”, “menor que” o “igual que” siempre es respecto a algo, y debe ser aclarado. El interrogante más apropiado para las oraciones comparativas sería: ¿comparado con qué?

Juicios

Los juicios pueden llevar implícitas comparaciones, aunque no siempre. Va a resultar muy conveniente, el conocimiento sobre quién realiza la afirmación y observar, por ejemplo, si hay un trauma proveniente del pasado y las razones que le llevan a enunciar lo que dice. Los juicios emitidos pueden ser razonados o impuestos por otras personas.

Nominalizaciones

Es la transformación que ocurre cuando un verbo que describe un proceso, se convierte en un sustantivo. Para recoger más información del comunicador, sería práctico reconvertir el sustantivo de nuevo en verbo, e inquirir al emisor por lo que hace, es decir: ¿quién nominaliza qué? y ¿cómo lo hace?

Operadores modales.

Existen palabras que, por las reglas gramaticales que conllevan implícitamente, alinean límites a las acciones del sujeto. Principalmente pueden ser de dos tipos:

- A) Los Operadores modales de posibilidad son los que informan de la imposibilidad de realizar un hecho. Estructuran el Mapa mental de una persona, encasillándole en lo que él cree que puede o no puede hacer, aunque ese hecho no esté confirmado por la experiencia ni por la realidad del entorno. El utilizar las palabras “no puedo” podría acarrear una situación de anclaje en un estado de incompetencia para el que no existe posibilidad de cambio posible. Basta cambiar el “no puedo” por “no lo haré”, para que el cerebro asuma que ha podido elegir y que existen igualmente otras posibilidades que, llegado el momento, podría escoger. Las cuestiones clave para este tipo de operador modal serían las relacionadas con las preguntas que aclaran objeciones. A la creencia “No puedo con”, se le podría preguntar: ¿Qué pasaría si usted...? o también ¿Qué se lo impide...?
- B) Los Operadores modales de necesidad incluyen, en sí, alguna necesidad y se relacionan con las expresiones “debería”, “no debería”, “debo” y “no debo”, “tengo que” y “no tengo que”. La pregunta determinante sería ¿Qué pasaría si no lo hiciese? o ¿qué pasaría si lo hiciese? La utilización del “debería” puede llevar a emitir juicios morales. Dicha valoración dependería del tipo de acción y del contexto. No es lo mismo expresar “no debo perjudicar a mi organización” que “debo ir a la fiesta”. Si a un empleado se le dice, que “no debería tardar más de una mañana en realizar el informe”, el emisor está informando de una creencia suya que no da respuesta a la pregunta “¿Qué pasaría si no se realizase el informe en una mañana?”. Cuándo nos introducimos en el tema de las capacidades, es más fácil cuestionarnos, por lo que una persona puede o no puede hacer, que por lo que debería ser capaz de realizar. O si es real y alcanzable la expectativa del superior, en el caso del ejemplo propuesto.

Generalizaciones

Conceptualmente, es el proceso mediante el cual partes del Modelo personal se disocian de la experiencia original para, posteriormente, conformar una categoría en la que dicha experiencia es reinterpretada. El ser humano toma como representativo de una realidad un ejemplo que, posteriormente, es generalizado para toda la casuística posible de posibilidades. Las palabras que se suelen utilizar para generalizar son “todo”, “cada”, “siempre”, “nunca” y “ninguno”. A estas palabras se las denominan Cuantifica-

dores universales. Las generalizaciones se suelen aclarar con preguntas tipo ¿ha habido algún momento en que...?

Equivalencias complejas

Se producen cuando dos afirmaciones se relacionan de tal manera que son entendidas como similares. Por ejemplo, podemos escuchar de algún superior el siguiente enunciado: “usted no ha sido ascendido, se debe sentir frustrado”.

Para aclarar la equivalencia, se podría indagar con la fórmula: ¿Cómo la primera afirmación significa la siguiente? Korn (1988) afirma que, al menos una vez al año, el empleado que quiera ascender debe realizar un profundo análisis y observar si existe alguna “pared de ladrillo” que le impida seguir ascendiendo y decidir cómo enfrentarse y solucionar el obstáculo.

Presuposiciones

Con arreglo a las creencias y expectativas personales se elabora una situación dada para nuestro interlocutor. Por ejemplo, ante el comentario recibido de: “El empleado “x” va a ser ascendido, ¿qué área prefieres que dirija?”, el receptor de la información podría contestar: ¿qué te hace pensar que va a ser ascendido?

Las palabras más utilizadas para realizar suposiciones son: “dado que”, “cuándo”, “sí”, “darse cuenta”. Para aclarar la información, se utilizaría la frase ¿Qué te hace creer que...?

Causa y efecto

Las personas suelen creer, con bastante frecuencia, que diferentes acciones son resultados de otras e, incluso, de nuestros Estados emocionales. Si se dice a un compañero que “con su actitud nos pone nerviosos”, se le está otorgando a la otra persona un poder excesivo sobre nosotros. Podría ayudar a clarificar, la utilización de las siguientes cuestiones: ¿de qué manera el resultado está causado por la acción que dices? y ¿en qué forma tal persona te hace sentir en tal estado emocional?

Leer la mente

Habitualmente, las personas (sin evidencias directas) creen saber lo que piensa o siente otra persona. Normalmente se supone que siempre se tiene razón. Para ganar en humildad se recurriría a la pregunta: ¿cómo sabes exactamente que...?

Una vez que se han desentrañado las respuestas que ofrece el buen uso de las preguntas potentes, en relación a las áreas del Metamodelo, se utilizaría el Reencuadre

o reestructuración, para finalizar conductas no deseadas a través del seguimiento de alternativas que conlleven más beneficios. Ninguna experiencia en sí es positiva o negativa, por sí misma. Todo viene condicionado tal como la propia mente lo representa. Para utilizar la reestructuración, resultaría conveniente utilizar el siguiente esquema:

- a. Identificar y analizar el comportamiento que se quiere modificar. Es decir, se trata de establecer contacto con el interior de cada persona para observar las señales que se reciben. Preguntarse si la parte consciente de la conducta querrá comunicarse, y estar atento a la respuesta. Si la respuesta es negativa, se volvería a preguntar con el interrogante: ¿si se le indicasen otras alternativas a la parte inconsciente para alcanzar su objetivo, las seguiría? Una vez conseguido este paso se continuaría con la siguiente fase del análisis.
- b. Preguntar a la parte no consciente de nuestra mente que le explique la conducta. Significa pedir a la parte creativa del cerebro que elabore nuevas alternativas para conseguir el objetivo.
- c. Inquirir a la parte responsable, si quiere seguir con honradez y sin excusas las alternativas propuestas, y observar si existen otras partes de la mente que ponen objeciones al plan trazado.

En resumidas cuentas, el Metamodelo es una indagación de la verdad por medio de preguntas, pero ¿por qué son estas preguntas importantes para la Programación Neuro-Lingüística y, por ende, para el Coaching? Siguiendo a Robbins (2010b), las preguntas tienen la capacidad de lograr los siguientes resultados:

- A) Por un lado, las interpelaciones al cambiar el foco de la atención, cambian lo que las personas sienten. Si un empleado se preguntase: ¿por qué no promociono nunca?, su cerebro buscaría referencias que confirmasen el hecho de que nunca se va a promocionar. Pero si se preguntase, ¿cómo puedo cambiar mi estado de ánimo para promocionar?, entonces se enfocarían las respuestas hacia las soluciones más convincentes. En un primer momento, es bastante usual que no se encuentren respuestas válidas. Si se persevera, en esa línea de pensamiento, se adquirirá certidumbre, verdaderas razones para promocionar o no y, de inmediato, el

estado de ánimo cambiará. El hacerse preguntas críticas consigue capacitarnos mediante el uso de nuestras habilidades.

- B) Las cuestiones modifican lo que el cerebro suprime. Aunque la mente inconsciente percibe todas las sensaciones sentidas, el cerebro consciente sólo se puede centrar en un limitado y escaso número de estímulos sensoriales percibidos. Si alguien pregunta: ¿se siente usted tan frustrado como yo en esta organización? se empezarán, aunque se estuviese bien, a crear razones para percibirse frustrados. A la inversa, el hacerse preguntas positivas tales como ¿de qué modo contribuyo a la grandeza de esta empresa y ella conmigo?, logrará que el individuo se empiece a sentir inmediatamente bien. Para convertir un obstáculo en una oportunidad se respondería a: ¿Qué puedo aprender de este problema para que no vuelva a sucederme? Son las preguntas de calidad las que marcan la diferencia.
- C) Las respuestas coherentes a las preguntas potentes cambian los recursos de que se dispone. El inquirirse sobre ¿qué pasos debo seguir para ser promocionado? nos irá dando pistas sobre los recursos que se deben utilizar o conseguir para lograrlo, en cada fase de la consecución de la meta. Usualmente, cuándo el sujeto se responde a preguntas que interpelan un camino a seguir, surgen una serie de impedimentos. Dichas dificultades, pueden ser neutralizadas contestando a otras nuevas cuestiones:

- ¿Qué hay de magnífico en este problema?
- ¿Qué elementos se pueden mejorar o llevar a la perfección?
- ¿Qué voy a hacer para llevar a cabo los pasos a seguir para que sea o suceda cómo yo quiero o deseo?
- ¿Qué estoy dispuesto a no realizar para alcanzar mi proyecto?
- ¿Cómo puedo disfrutar durante el proceso de transformación?
- ¿Realizo lo necesario para que se cumpla mi objetivo?

Una vez enunciadas las posibilidades de las “preguntas poderosas”, se comenzaría a profundizar en alguna de sus aplicaciones. Granchi y Pirovano (2008) han investigado sobre los dos tipos de reestructuración que los individuos suelen acometer. Primeramente, indagaron sobre las posibilidades de aplicación práctica del reencadre de significado de un suceso, por el que se intenta cambiar la contingencia, dejando inalterado el contexto. Por ejemplo, si un superior critica a un empleado, éste

podría sentirse faltó de confianza e intranquilo, lo que podría conducirle a un círculo vicioso de rendimiento negativo y más críticas. Podríamos preguntarnos, ¿si existe otro significado de la actitud del jefe en el que el comportamiento del jefe pudiese ser útil? o ¿qué significado verdadero tiene el comportamiento del superior? De otra parte, existe el reencuadre del contexto de un suceso. En este modelo, no se indaga por el significado, si no que se pregunta ¿en qué otra situación puede ser provechosa dicha actitud?

El reencuadre es muy eficaz para influir en el cambio de los estados de ánimo. Al respecto, Granchi y Pirovano (2008, p.34) concuerdan en que “los estados de ánimo son el conjunto de todos los pensamientos y emociones que cada individuo experimenta en un determinado momento”. En la consecución de los objetivos profesionales sería interesante poder alinear todos los niveles lógicos de una manera armónica. Pero esto, en algunas circunstancias, no ocurre así. Una casuística de la alteración de los estados de ánimo es la anulación del “Doble vínculo”. Bateson (1985) describió este proceso, también denominado “doble ligadura” en su libro *Pasos hacia una Ecología de la mente*. El Doble Vínculo es una situación en la que se encuentra un individuo y que actúe como actúe siempre va a conseguir unos resultados negativos. Se podría describir una serie de rasgos que definen el doble vínculo:

- a) Tiene que darse que dos o varias personas tienen una relación muy intensa.
- b) El mensaje emitido, por uno de los interlocutores, afirma varias creencias sobre un contenido compartido, a la par que dichas creencias son excluyentes entre sí.

Aunque el mensaje no tenga significado, el receptor tienen que reaccionar ante él y, normalmente, la conducta suele ser la misma porque nos encontramos ante una experiencia repetida. Veamos un ejemplo de doble vínculo, aplicado a este estudio. Un mando y su colaborador mantienen una conversación sobre la proactividad del empleado. Nada extraño en una organización, porque con la motivación suficiente el trabajador proactivo alcanzará mayores y mejores resultados. El problema surgiría cuando la conversación derivase por los siguientes derroteros:

- a) Jefe (increpando al colaborador): Sr. X, ¡usted no tiene iniciativa!
- b) Empleado (Opción A de comportamiento): No hace nada, con lo cual, confirma la interpretación de la realidad de su superior.

- c) Empleado (Opción B de conducta): Empieza a emprender nuevas acciones fuera del marco de actuación que tenía hasta entonces.
- d) Jefe: Sr. X, ¡Sigue sin tener iniciativas! Lo hace porque yo se lo he dicho.

La forma de salir airoso de este entorno viciado es complicada pero, lo más útil, sería observar las necesidades no desveladas de nuestro interlocutor. Una vez conocidas, se podría dar una contestación o acción que las satisfagan. Esta técnica de romper dobles ligaduras se debe a los estudios de Frank Farrelly y Jeff Brandsma compilados en su libro de 1974: *Provocative therapy*.

En este caso, si la necesidad del gerente es poder aligerarse de trabajo porque tiene demasiada carga, se podría contestar lo siguiente:

- a) Empleado: tiene usted razón, pero a partir de este momento voy a conversar con usted para ver en qué áreas puedo intervenir más y dejarle a usted más tiempo para planificar temas estratégicos.

También es posible salir con ventaja de un “doble vínculo” a través de la “metacomunicación”, es decir, antes de que el interlocutor se forme un juicio de valor, se preguntará a nuestro oyente, por el sentido de su comunicación para que se pueda interpretar correctamente. En estas situaciones, sería muy conveniente la utilización y retroalimentación no verbal, tal como nos recuerdan O’Connor y Seymour (2009).

El “doble vínculo” es una aplicación de la comunicación paradójica de Watzlawick (2009) que resulta de la deducción de conclusiones correctas a partir de premisas congruentes pero que nos conducen a una contradicción.

En este sentido, Quine (1962) describe tres tipos de paradojas:

- a) Antinomias: son las paradojas referidas a sistemas formalizados tales como la lógica y la matemática. Por ejemplo la Paradoja de Russell resalta que todo lo que contenga a la totalidad de un conjunto no puede ser elemento del conjunto.

- b) Antinomias semánticas o definiciones paradójicas: son las que surgen de las inconsistencias no visibles en el lenguaje y en los niveles de pensamiento.
- c) Paradojas pragmáticas, las cuales se dividen, a su vez, en instrucciones paradójicas (doble vínculo) y predicciones paradójicas. Proviene de la interacción entre actores y la determinación de su conducta.

Otras de las aplicaciones frecuentes en la utilización de preguntas aclaradoras de información, es la resolución de malentendidos. La manera o forma en que un colaborador en la organización plantea un problema, podría indicar el tipo y grado de las creencias limitadoras o barreras que esa persona se ha autoimpuesto. Diversos autores han elaborado guiones que se pueden utilizar para resolver conflictos entre personas.

Robbins (2010, p. 50. (a)), alude a tres grupos de decisiones a seguir por el individuo para generar la resolución de las disyuntivas que se le presentarán en los ámbitos personal y laboral. Primeramente, se indagará sobre los temas, en los que se enfocará la atención. Una vez que se ha decidido el tema prioritario para el individuo, se analizarán los significados explícitos e implícitos del asunto. Por último, se responderá al ¿para qué?, es decir, la finalidad última que tienen para la persona los resultados que se vayan obteniendo.

La gestión de la resolución de los conflictos vendría conformada por las siguientes fases:

1. Enunciado del conflicto. Es importante clarificar el problema que se quiere resolver porque si no, se podría padecer el “síndrome del Niágara”. Su sintomatología consiste en centrar todo el esfuerzo en la evitación de un acontecimiento, pero esa conducta dirige al individuo hacia otro suceso de peores consecuencias que el que se quiere evitar. Robbins (2010a) lo describe metafóricamente como la lucha por no chocar contra la próxima roca del río, pero la persona no cae en la cuenta de que la embarcación se dirige hacia una catarata de la que no se va a poder salir. Sería importante visualizar la disonancia que existe entre querer alcanzar una gratificación inmediata sin atender a los

problemas de fondo. Los individuos, cada vez menos, que difieren sus gratificaciones actuales por unas futuras mejores encuentran mayores satisfacciones y rendimientos de sus acciones que las que se conforman con el logro inmediato. Este tipo de conducta podría ser contraproducente a largo plazo. Pensemos en el empleado que focaliza su actuación en una acción (por ejemplo, la realización de muchos cursos de formación específica y general), creyendo que de esta forma podrá ser promocionado. A la par, no es consciente que la formación en su organización sólo es valorada en algunos departamentos estratégicos pero no en el suyo. Cuando se han clarificado correctamente los objetivos, es decir, concordados a los intereses y creencias, se generan mayores expectativas de realización en el futuro.

Los enunciados vagos del tipo “no cuentan conmigo en la empresa” hace que sea muy difícil alcanzar unos objetivos, por la generalidad de su formulación. Se tendría que realizar una clarificación de las circunstancias y observar lo que de verdad preocupa al individuo. En esta primera etapa, no es necesario recurrir a explicaciones causales de lo que está sucediendo. En vez de utilizar el ¿qué? se utilizaría el ¿qué ocurre realmente en esta situación? Primeramente, se indagaría sobre el concepto que tiene el empleado de lo que él entiende como “contar con alguien en la empresa”.

Kourilsky (2009) propuso las siguientes cuestiones a responder:

¿En qué contextos prioritarios no cuentan con usted?

¿Cómo se siente cuándo no cuentan con usted?

¿Cómo se encuentra usted cuándo está en una situación en la que se siente bien?

¿Qué le aporta eso a su vida?

Si una noche viniese liberado de la preocupación de su puesto de trabajo, ¿en qué se diferenciaría del resto de los días?

Imagine que ese problema se resuelve,

¿Qué le indicaría que cuentan con usted?

¿Qué cambiaría si contaran con usted más?

¿Cómo se manifestará en los comportamientos de las distintas personas?

¿Cuáles son los objetivos que se podrán alcanzar?

Cuándo el marco de referencia es muy cerrado, es conveniente ampliarlo para que la persona se dé cuenta que, generalizando los contextos, el problema cambia de significado y ya no tiene las terribles repercusiones que se creían. Muchas veces bloquean más las interpretaciones de los individuos que las situaciones en sí. Para ello, si las respuestas de nuestros interlocutores sugieren un valor, cuya aplicación podría ampliar los contextos de la realidad, habría que seguir preguntando para entrever sus criterios de actuación.

Por ejemplo, un encargado que esté intentando lograr que sus colaboradores sean más comprometidos con la organización, podría seguir el siguiente guion:

Jefe: Yo busco en los colaboradores compromiso (es un valor en sí).

En este caso, las preguntas que se podrían hacer son:

¿Qué le indica que una persona tiene compromiso?, o

¿Cómo se comporta un empleado comprometido?

Así, se irán acotando los requerimientos de satisfacción de las personas que demandan la resolución de sus necesidades.

2. En segundo lugar, se tienen que desarmar las limitaciones del presente para construir un futuro positivamente modificable. Si los objetivos no están bien definidos, es muy difícil saber con qué medios se pueden contar o cuál es el itinerario de cambio más útil. Unas cuestiones que pueden ayudar serían las siguientes:

¿Cómo saber qué vamos por el buen camino?

¿Qué nos indicará que nuestros objetivos se van cumpliendo?

- ¿Hay inconvenientes en la realización de sus objetivos?
- ¿Y obstáculos?
- ¿Qué recursos se necesitan?
- ¿Cómo ponerlos en práctica?
- ¿Cuáles son las etapas a recorrer?
- ¿Por qué comenzar ahora?
- ¿Cuándo ponerse a trabajar?

Para responder preguntas es mejor utilizar el futuro que el condicional porque motiva más a las personas. Sería más óptimo decir: Cuándo esté mejor, ¿qué indicios se lo señalarán? En lugar de: si estuviese mejor, ¿qué indicios se lo señalarían?

3. Una vez clarificados los objetivos, se tendrían que analizar los recursos con los que se cuentan. Normalmente, las personas tienen los recursos necesarios para solucionar sus inquietudes, pero no saben acceder a ellos. Existe una creencia de que no se pueden hacer las cosas de otra manera y eso podría limitar las acciones, intereses y metas de los individuos. Por ello, el siguiente paso es afianzar los recursos. El pasado es fuente de información, pues permite acceder a otras experiencias en las que se haya tenido éxito e identificar los recursos que se utilizaron. De igual manera, a la par que se identifican recursos, se incrementa la confianza ante las posibilidades de cambio. En este contexto, Lizcano (2006, p.58) reflexiona sobre ¿qué hacemos y decimos? y ¿qué se nos impide hacer y decir? Identifica que nuestras limitaciones de actuación vienen determinadas “por la dialéctica entre clases sociales. La dominación puede venir explicada porque la clase dominante impone su imaginario social a la clase dominada, como única alternativa posible de conducta”. Weber (1924, citado por Lerena, 1985) reflexiona sobre la relación entre la movilidad laboral y la educación carismática que tiene como objetivos:

- el desarrollar capacidades y competencias ya existentes en el individuo, no adquiridas y casi imposibles de transferir a otros individuos.
- llevarlas a su máxima potenciación. No se pueden enseñar ni desarrollar por instrucción. Este tipo de

educación, podría equipararse con el Coaching, en el sentido de desarrollo de la persona por medio de ella misma. No es formación, es un despertar de la propia persona.

La educación humanística, por otro lado, trata de formar a las personas en unas determinadas actitudes y conductas relacionadas con un determinado grupo social o profesional. Se da más en los estamentos de la clase alta, como una transmisión del “saber estar” de su grupo, de una forma de gestionarse ante los acontecimientos de la vida. Baudelot y Establet (1975) establecen como “saber estar” del estrato social alto: el culto del arte, el conocimiento de las ciencias, la “profundidad” filosófica de sus reflexiones, el conocimiento psicológico de los individuos y la destreza retórica a la hora de defender argumentos propios o analizar creencias de otras personas.

Con el devenir del tiempo, la educación humanística ha tenido que dividirse. Por un lado, sigue existiendo la cultura humanística impartida a las clases dirigentes. Y, por otro lado, la educación especializada que transmite, además de conocimientos, actitudes vitales en la forma de comportarse y actuar. Esta educación es propia de empleados y trabajadores, es un saber especializado destinado a su aplicación en el puesto de trabajo. Cada vez es más necesaria la formación especializada, porque existe una mayor división del trabajo en la sociedad postindustrial.

Turner (1992) distingue una serie de vías divergentes para interpretar las normas de ascenso social y promocional. Se podría observar la movilidad como la asunción de competencias que permitirán el alcanzar un nivel de status alto y de élite. Dicho status vendría generado por la consecución de méritos y la realización de sacrificios. Se puede entender que es un premio a la carrera laboral. Por el contrario, la movilidad de patrocinio conlleva la selección cuidadosa y controlada, desde muy temprano, de personas a las que se forma paulatinamente y se les ofrece responsabilidades cada vez mayores hasta ocupar su puesto en la élite. En este modelo, el status de élite viene dado porque avalen al candidato varios miembros y se vean en él las cualidades y conductas que ellos consideran deseables en los miembros de su élite o clase. Desde este punto de vista, la formación y la educación, como facilitadoras de la consecución de competencias y habilidades, pueden considerarse un sistema de promoción laboral y social.

En la movilidad de competencia, el ingreso en la clase deseada se retrasa lo más posible para favorecer una competencia lo más justa posible. Es conveniente mantener la ilusión de que en algún momento se alcanzará el objetivo deseado, pues así la motivación del empleado se mantendrá más tiempo y la sensación de fracaso aparecerá más tarde. En la movilidad de patrocinio, el reclutamiento es temprano para asegurarse el óptimo adiestramiento. Además, así los no elegidos tendrán metas más realistas al saberse que posiblemente no estarán llamados a una movilidad ascendente.

Al respecto de la movilidad de patrocinio o la movilidad de competencia, Hernández, Beltrán y Marrero (2003) enunciaron su concepto de “doble red” educativa. Dicha red consta de los siguientes elementos:

- A) Existe una red primaria profesional y una red secundaria superior.
- B) Las prácticas escolares de la red profesional son repetitivas, de insistencia y reiterativas a la par que los usos de la red secundaria superior son de continuidad y progresivamente graduadas.
- C) Mientras que la red profesional trata de inculcar valores de eficiencia económica, la red secundaria superior se basa en la emulación y en la selección individual. Esta idea fue ya enunciada por William (1984), el cual, propugnó la selección natural en su teoría del “Plan X”. En dicho Plan se intentaba reflejar la tendencia actual a redefinir y planificar el futuro. Los macroproblemas que nos acucian, como la sostenibilidad de los recursos del planeta, el equilibrio ecológico y el desempleo estructural son entendidos como procesos que no pueden ser detenidos. Los que, por el contrario, si crean en realidades alternativas son expulsados del sistema, a través de la selección individual. Ramonet (1996) explica que con ello, lo que se propicia, es una tendencia a la creación de un “pensamiento único” sobre todo en el sistema económico. Los mensajes constantes de los medios de comunicación insertan la creencia, en los empleados, de que los que no sigan el sistema serán castigados y perderán su status y calidad de vida.

Ello vuelve a reproducir y a fortalecer la creencia de que no existe una realidad alternativa y los problemas mundiales son irresolubles y que los mejor adaptados "simbólicamente" serán los que se encontrarán en una mejor posición cuando los problemas acucien o el sistema se colapse. En el ámbito laboral, esta creencia conlleva una conducta orientada a profesionalizarse lo más posible y adquirir competencias y habilidades que se estén demandando en ese momento. El intentar invertir las tendencias macrosociales implica, en un primer momento, un análisis de los problemas que sean considerados más acuciantes y una vez obtenidas unas conclusiones será cuando se pueda iniciar una transformación social profunda.

Williams (1984, p. 292) considera la educación de adultos como "uno de los recursos para el viaje de la esperanza". Los problemas pueden ser solucionados siempre que, los individuos que forman parte de las organizaciones y sociedades, creen que se pueden solucionar y tomen medidas solidarias para ello. Es necesario, para que los empleados creen en objetivos compartidos con las organizaciones, que los trabajadores tengan unas dosis altas de implicación. Kotter (1973, citado por Casado, 2002) aludió a la participación activa y afectiva de los trabajadores en su Teoría del Contrato psicológico. Una vez roto éste, el empleado, a la mínima, se irá a otra organización sin ningún tipo de lealtad. Pero también es cierto, que el trabajador, en tiempos de crisis, no se incorpora a otra organización porque no hay oportunidades suficientes para iniciar el cambio. No obstante, los trabajadores con más talento dentro de las organizaciones y aún en época de baja demanda, contarán con las siguientes expectativas:

Oportunidades de progreso rápido.

Niveles de responsabilidad creciente.

Crecimiento personal y formación.

Seguridad en el trabajo o en su caso mayor empleabilidad.

Independencia y creatividad.

Inserción en procesos de Coaching.

Watzlawick, Weakland y Fisch (1986) distinguen dos teorías abstractas, provenientes de la ciencia matemática, con las que intentan explicar el cambio y la persistencia del comportamiento para adaptarse o cambiar las tendencias macrosociales. Por un lado, se dispone de la Teoría de los grupos iniciada por el matemático Evariste Galois y por otro lado, con la Teoría de los Tipos lógicos de Whitehead y Russell.

Los puntos clave de la Teoría de los grupos son los siguientes:

- A) Los grupos están formados por elementos, a los cuáles les une el contar con una característica común a todos ellos. El que los objetos y las personas estén ordenados en grupos, y de igual manera jerarquizados, permite la percepción de la realidad a través de las diferencias y similitudes existentes. Dentro de los grupos también es posible el cambio, pues se pueden encontrar variaciones dentro del conjunto entre los elementos que los conforman. A la luz de lo anteriormente comentado, los elementos del grupo pueden ser ordenados de diferente manera y seguir siendo el mismo grupo.
- B) Todo grupo engloba un miembro que mantiene la misma identidad del elemento con el que se combina. Es decir, es un miembro que puede interactuar sin provocar cambios. Por ejemplo, en un conjunto matemático aditivo el cero sería el miembro identidad pues todo número sumado junto a él permanece siendo ese número. En los actos humanos observamos ejemplos de cómo acciones encaminadas a encontrar su contrario, lo único que consiguen es seguir manteniendo las mismas condiciones que existían anteriormente. Es decir, no se ha producido un cambio verdadero. Es un elemento de invariancia o permanencia.
- C) Todo miembro en un grupo, cuenta con su recíproco u opuesto. En un grupo matemático, el recíproco del número 5 sería el -5. En las relaciones sociales, lo opuesto a un sistema malo no tiene por qué ser un sistema bueno simplemente porque es su contrario. Podemos desilusionarnos al comprobar que el estado de las cosas permanece invariable igualmente. Heráclito empezó a utilizar el concepto de "Enantiodromia" cuyo significado es "correr en sentido contrario" en griego. Él lo aplicaba a que todo lo que es, le sucede a su contrario o todo opuesto pasa a ser su contrario. Por

ejemplo, en nuestro estudio, a una persona que lleva tiempo inmovilizada en su puesto de trabajo querrá cambiar hacia otra posición organizacional mediante la movilidad. El problema surgirá cuándo perciba que sus posibilidades de movilidad son escasas.

Cuando el grupo de referencia es transcendido y nos dirigimos a sistemas superiores, ya no podemos emplear esta teoría si no apelar a la Teoría de los Tipos Lógicos. Los axiomas de esta teoría, aplicados a este estudio, se pueden resumir en los siguientes:

- A) El conjunto de los miembros de un grupo, no es igual a los miembros individuales que componen el conjunto. Por ejemplo, la organización es la “clase” de todos los empleados, pero ella misma no es un individuo. Esta idea puede conducir a extremos en su aplicación organizativa. Si reflexionemos sobre una organización, en la que lo único importante son los fines de la organización y no el trabajador, se pueden alcanzar altas cotas de despersonalización e insatisfacción que podrían afectar gravemente al sistema organizativo. El cambio, en esta teoría, para producirse siempre tiene que tener en cuenta el nivel inmediatamente superior. Mediante el Coaching, se intentan conseguir los cambios necesarios que ayuden a los individuos y por ende a las organizaciones.
- B) La Teoría de los Tipos lógicos no se interesa tanto de lo que sucede dentro de un conjunto como la Teoría de los grupos. Le interesan más las mutaciones que ocurren, en el paso de un nivel lógico a otro dentro del sistema. En este proceso de cambio, se irán revelando otras potencialidades ignoradas para el individuo. Cuando el trabajador se enfrente por primera vez a la resolución de un problema, la gran mayoría de las veces, no encontrará una solución válida debido a que creará que la solución está inscrita dentro de un marco referencial autoimpuesto que le impide ver soluciones en otros marcos de referencia. La Teoría de los Tipos lógicos nos puede ser muy útil para explicar como el “aprendizaje continuo” va a permitir reconducir eficazmente las transformaciones que se requieren en los sistemas organizativos.

Al respecto del periplo entre los distintos niveles lógicos, Rosenthal (1966) opinaba que los conceptos, estereotipos y expectativas propias tienen un efecto definido sobre el rendimiento. Si ellos conducen a un sentimiento de baja autoestima, nuestro

rendimiento será inferior de lo que se podría esperar. Watzlawick, Weakland y Fisch (1986), estudiando los Marcos de referencias, descubrieron que las “reglas” que utilizamos en la resolución de situaciones sociales son tan “reales” en la medida en que las hemos creado nosotros. El crear normas nuevas y el dejar de autoreferirnos a las leyes existentes de actuación son las premisas para hallar soluciones más convenientes que las existentes.

Sánchez (2010) nos recuerda, que para optimizar respuestas conductuales eficientes dentro de la organización, es ventajosa la utilización de “la Curva de Bandura” en donde se explicitan las cuatro fases del aprendizaje humano. Las fases se han aplicado al ámbito organizativo.

- a) Fase 1: Persona “Inconscientemente incompetente”. Yo no sé qué no sé. Si se desconoce la existencia de un proyecto en la organización no se sabrá de qué manera podría colaborarse en él.
- b) Fase 2: Persona “Conscientemente incompetente”: Yo sé que no sé. Se acaba de conocer que existe un proyecto en la empresa pero no sé sabe cómo colaborar en él.
- c) Fase 3: Persona “Conscientemente competente”: Yo sé que sé. Sé conoce la forma en que se puede aumentar el valor añadido del proyecto con diversas aportaciones.
- d) Fase 4: Persona “Inconscientemente competente”: Yo no sé qué sé. Se colabora de una manera normalizada y se ha consolidado la forma en que se trabaja en el proyecto de tal manera que no se necesita ponerse a pensar por qué se realiza de una manera u otra.

Los orígenes de la Teoría de la Curva de aprendizaje, según argumentan Bodenhamer y Hall (2008), hay que situarlos, en el artículo de George Miller, propuesto anteriormente, titulado *The Magic number 7 +/-2* publicado en 1956. Dicho artículo está considerado como el comienzo de la corriente cognitiva en la ciencia psicológica y viene a explicar que el cerebro estructura su conocimiento a través de paquetes de información de cinco, siete y nueve elementos, que una vez comprendidos pasan a formar sólo uno que se almacena en zonas menos importantes de la corteza cerebral, es decir, van interiorizándose en el inconsciente. Dicho de otra forma, en palabras de los autores, Bodenhamer y Hall (2008, p.263): “Los trozos crecen. Se agrupan para formar secuencias independientes cada vez más largas de información anclada o

interconectada que funcionan como unidades individuales. De este modo nos movemos por niveles de aprendizaje consciente / inconsciente”.

A las cuatro fases de Bandura, Miller añadió una quinta que es la denominada “competencia consciente de la competencia inconsciente” por la que se puede enseñar a otros individuos en un conocimiento a través del acceso consciente a los materiales inconscientes de la mente. La Programación Neuro Lingüística y, por ende, el Coaching serían metodologías insertas en esta última fase del aprendizaje humano.

Una forma de aprendizaje complementaria a las fases de la Teoría de la Curva de Bandura es la utilización de las Metáforas. Bodenhamer y Hall (2008) enuncian que el componente básico que impulsa el poder de las historias o de las metáforas para transformar el significado y cambiar la fórmula surge del hecho de que la historia comparte una estructura similar a la de nuestra vida y experiencias. Esta similitud de estructura es lo que se denomina estructura isomórfica. El isomorfismo describe la capacidad del cerebro para incorporar información acerca del comportamiento de una clase a otra clase similar.

Finalmente, en este epígrafe hemos visto como la conducta de las personas pueden ser modificadas a través de la comunicación y del lenguaje. Ello ha sido aprovechado por modelos como el ROLE o el SCORE. Igualmente, también hemos observado como ayuda al cambio de comportamiento el conocimiento del campo unificado o de los niveles neurológicos y los filtros cognitivos personales.

De la misma manera, en el actual capítulo, lo que hemos analizado ha sido como la realidad puede ser aprehendida y percibida desde modelos construccionistas o constructivistas y como la comunicación, mediante metamodelos, propicia cambios en la conducta de los individuos. En ese proceso es primordial la utilización del Coaching y una de sus técnicas principales: la Programación Neuro-Lingüística.

En definitiva, en el marco teórico hemos observado las diferentes explicaciones que se han dado a la movilidad profesional de los individuos desde los campos de la Economía, la Sociología y la Psicología. Posteriormente, hemos desarrollado y profundizado en la manera como el Coaching y la Programación Neuro-Lingüística, pueden ser utilizadas en la consecución de los objetivos de carrera profesional de los individuos.

Después de la descripción que hemos realizado de los elementos y orígenes del Coaching y de la Programación Neuro-Lingüística, a lo largo de este capítulo, y sus aplicaciones en la Movilidad laboral es tiempo de que se puedan constatar empíricamente los objetivos de estudio que se han propuesto en la investigación que nos ocupa. En los capítulos siguientes se describirán la Metodología empleada, los análisis realizados y las conclusiones obtenidas de todo ello.

SEGUNDA PARTE.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

4. Metodología de la investigación

SUMARIO: 4. Metodología de la investigación. 4.1. Objeto formal de la Investigación – 4.2. Preguntas de Investigación – 4.3. Objetivos – 4.3.1. Objetivo general – 4.3.2. Objetivos específicos – 4.4. Hipótesis – 4.5. El Método científico, conocimiento, ciencia e investigación científica – 4.5.1. Metodología empleada – 4.5.2. El Método cualitativo. La Grounded Theory – 4.5.3. El Método cuantitativo. La Encuesta – 4.7. Limitaciones del estudio.

Una vez que ya hemos reseñado en los anteriores capítulos teóricos las aportaciones más relevantes de diversos autores sobre el tema objeto de estudio que nos ocupa pasamos a la fase de diseño de la investigación de esta Tesis Doctoral en la que trataremos de constatar los objetivos e hipótesis propuestos.

4.1. Objeto formal de la investigación

Bunge (1966) define la ciencia como un conjunto de ideas en aumento que se caracterizan por haber sido halladas mediante un método racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible. Gracias a la investigación científica el ser humano copa, cada vez más, el olimpo de las verdades fundamentales que nos explican como causa y resultado del conocimiento. Dicho entendimiento se puede falsear o verificar lo que da pie a nuevas investigaciones y comprensión sobre la realidad.

La ciencia en sí tiene una serie de finalidades. En nuestro caso sería conveniente detenerse en dos de ellas. Por un lado, se cuenta con el objeto material de la Investigación que sería el estudio de la Carrera profesional. Pero como se observará, la delimitación conceptual todavía resulta un poco laxa. Centrando aún más el foco de este estudio se podría observar que el objeto formal terminativo sería la Percepción, por parte de alumnos universitarios de área de Comunicación, de la influencia o no del Coaching en las posibilidades de promocionar laboralmente. Como se advierte, el objeto material podría insertarse en varias disciplinas pero lo que diferencia esta investigación de otras es el objeto formal terminativo que es único para cada investigación. Liberal (2012, p.327) nos recuerda al respecto que:

El punto de vista para abordar dicho objeto de estudio es a la vez descriptivo y analítico, lo que permite presentar los hechos y buscar sus causas y posibles consecuencias.

Para ello, es necesario llevar a cabo una investigación multidisciplinar que comienza por una conceptualización.

4.2. Preguntas de investigación

Como seres humanos racionales son muchos los interrogantes que nos inquietan pero nuestro objeto de investigación hace que acotemos en el tiempo y en el espacio las preguntas indagadoras del presente estudio. La génesis de toda aproximación investigadora procede de unas cuestiones no resueltas en estudios precedentes o hechos en los que hasta la fecha ningún investigador había recalado. En esta Tesis Doctoral, las áreas de conocimiento en las que se inserta el Marco Teórico están relacionadas con la Psicología, en sus ramas conductistas y de elección de carrera vocacional y en la Sociología de la Movilidad. La Programación Neuro-Lingüística estaría nebulosamente conformada, principalmente, por aportaciones de la Lingüística, la Semiótica, la Cibernética, y el Psicoanálisis.

En nuestra investigación intentaremos dar una respuesta, lo más válida posible, a las siguientes cuestiones.

- 1. ¿Existe una diferencia de percepción de la influencia del Coaching en los itinerarios de carrera laborales de los universitarios según el género o el tipo de Titularidad de la Universidad donde cursa sus estudios? Las personas se encuentran condicionadas por sus propias circunstancias y son estas las que van a reflejarse en la conducta de los individuos. ¿Quién quiere promocionar? o ¿quién sabe hacerlo? no son preguntas baladíes. Son el reflejo de unas creencias adquiridas por las personas en su Itinerario formativo y laboral.
- 2. ¿Qué áreas de mejora, en relación a la Gestión de la Carrera Profesional, se pueden potenciar al recibir Coaching? Sobre el cambio de los Estados emocionales influye bastante la iniciativa del colaborador. El ser proactivo es una característica que se puede aprender e intentar comprender. Existen organizaciones que por sus sistemas de retribuciones extrínsecas, intrínsecas y transcendentales ejercen una fuerza centrípeta sobre los empleados. Entre las medidas que pueden lograr que un empleado no quiera irse de la organización contamos, por ejemplo, con la estandarización del Coaching. Existen, simultáneamente, otras instituciones que no ofrecen nada de valor y es el propio

individuo el que tiene que tomar la decisión de recibir Coaching para poder cambiar su situación, si tiene alguna disonancia cognoscitiva sobre ello.

- 3. ¿Para qué tipo de personas es útil la recepción de Coaching? El Coaching no actúa siempre sobre los mismos sistemas. La Gestión de la Carrera Profesional puede tener metamórficos caminos. Existirán trabajadores que sólo deseen cambiar la posibilidad de alterar positivamente sus estados emocionales y otros que aspirarán a metas más altas. En cada caso, el empleado contará con la libertad de llegar a donde se proponga según sus posibilidades de promoción.
- 4. ¿Por qué motivos se recibe Coaching? y ¿Por qué se cambia de trabajo u ocupación? Podríamos inquirirnos de si existe algún tipo de circunstancia que impide que el Coaching sea útil o se podría contemplar que la recepción de esta metodología puede ayudar sin limitaciones de ningún tipo a todo tipo de personas.
- 5. ¿Se percibe que el Coaching pueda ayudar, en la Movilidad laboral, al empleado? Se observa como una moda pasajera o como una ciencia que, poco a poco, con las aportaciones teóricas de los diversos estudios realizados se va consolidando como ciencia. El recibir Coaching no va a implicar que se vaya a promocionar inmediatamente al empleado. Existe otra superestructura dentro de la organización que limitará las posiciones laborales y quién debe ocuparlas. En otro orden de cosas, todas las personas que reciben Coaching lo hacen para promocionar o para cambiar exitosamente su vida. Cada persona tiene su escala de valores y, para algunas, el llegar a lo más alto dentro de la pirámide organizativa no tiene sentido o valor.
- 6. ¿Cuáles son las competencias que se van a necesitar en un futuro para formar parte de las organizaciones? Las condiciones y requerimientos de los puestos laborales cambian rápidamente. Unas competencias que, hoy por hoy, se consideran indispensables pueden que no lo sean tanto en un futuro. El poder creer en la propia autoeficacia hará que los empleados puedan adaptarse de una manera más óptima.
- 7. ¿Cuáles son los beneficios para las organizaciones relacionados con el hecho de que sus empleados reciban Coaching? El Coaching en una de sus facetas más prometedoras y menos estudiadas podrá conseguir que los

empleados conozcan sus propios puntos fuertes y puntos débiles lo que conducirá a un autoconocimiento de las probabilidades de crecimiento personal y una mayor productividad organizacional. Quiénes se deciden a recibir sesiones de Coaching tienen rasgos peculiares, que los diferencian del resto de los trabajadores, y que son su actitud de mejora constante y su orientación al logro.

De las anteriores preguntas de investigación se ha procedido a definir un objetivo general y siete objetivos específicos junto con sus correspondientes hipótesis.

4.3. Objetivos

Los Objetivos son las consecuencias lógicas de las preguntas de investigación que nos hemos formulado. Con ello, lo que se propone es la obtención de unas respuestas válidas, mediante la investigación científica, que ayuden a comprender el fenómeno estudiado. En nuestro caso, los objetivos planteados son los siguientes:

4.3.1. Objetivo general

- (O_G) - Observar cómo perciben los estudiantes universitarios del área de Comunicación la influencia del Coaching en el proceso dinámico de la Gestión de la Carrera Profesional, y si aprecian que la recepción de dicha Metodología junto con la “Programación Neuro-Lingüística” (PNL) influye positivamente en la promoción laboral y, en caso de estar en situación de desempleo, permite acceder con mayor facilidad al mercado laboral.

4.3.2. Objetivos específicos

- (O_1) .- *Analizar cuál es la percepción que se tiene de los atributos significativos que conforman el Coaching y la Carrera profesional.*
- (O_2) .- *Analizar cuáles son las principales áreas de mejora para los universitarios en las que se puede utilizar el Coaching.*
- (O_3) .- *Describir las creencias que favorecerían o disminuirían la utilidad del Coaching.*

- (O₄). - *Analizar el tipo de motivaciones que incentivarán a los individuos para recibir Coaching.*
- (O₅). - *Describir las creencias sobre la movilidad laboral de los alumnos.*
- (O₆). - *Analizar cuáles son las habilidades y conocimientos demandados en el Mercado laboral.*
- (O₇). - *Describir si los beneficios para la Organización están relacionados con las habilidades “soft” o “hard”.*

4.4. Hipótesis

Liberal (2012, p. 330) afirma que “una hipótesis es una proposición que anticipa una relación entre dos términos. Es, por tanto, una solución tentativa a un problema”. En éste sentido, nuestra investigación consta de siete hipótesis (H_1 , H_2 , H_4 , H_5 descriptivas y H_3 , H_6 y H_7 correlacionales). Las Hipótesis que se han elaborado y que se tratarán de comprobar mediante los capítulos teóricos y la fase empírica de este estudio son las siguientes:

(H₁): Los universitarios varones perciben el Coaching como una Metodología para alcanzar Objetivos profesionales.

(H₂): Los alumnos con mayor percepción de Movilidad ascendente son los que mejor se conocen a sí mismos.

(H₃): Cuanto más se piense que el Coaching es útil para todo el mundo, mayor percepción se tendrá de que el mismo ayudará a encontrar el puesto ideal.

(H₄): Los alumnos que perciben que con la recepción del Coaching van a poder promocionar en un futuro son los que menos se irían a otra organización por desmotivación.

(H₅): Los alumnos con mayor ambición profesional son los que más se preocupan por el conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas.

(H₆): Cuanto más se piense que la Mejora de la Comunicación es un beneficio para la organización si se recibe Coaching, mayor será la aceptación con que el Selfbranding es una de las habilidades clave en la Movilidad laboral.

(H₇): Cuanto mayormente perciba un alumno, que podrá trabajar en otro sector debido a la recepción de Coaching, mayor será su opinión de que uno de los principales beneficios para la organización es el incremento de la productividad.

Las anteriores Hipótesis de Investigación, además de venir conformadas por los objetivos propuestos se encuentran relacionadas con el Método hipotético-deductivo, el cual, es el origen del actual trabajo de investigación. La Visibilidad Social del Coaching y el interés de los trabajadores por la Gestión de la carrera profesional se convirtieron en los hechos iniciales sobre los que se configuraron los interrogantes de este estudio. Una revisión bibliográfica originaria sobre las teorías explicativas de la Movilidad laboral y la génesis de la PNL como sustentadora principal del Coaching nos permitió conocer más profundamente el tema elegido.

Partimos, pues, de la Teoría social cognitiva del desarrollo de carreras de Lent, Brown y Hackett (1994) que conceptualizaba la elección de carrera por parte de los estudiantes de secundaria y que fue adaptada al Desarrollo de carrera profesional de las personas elaborada por Tosi, Rizzo y Carroll (1995).

Para dicha Teoría, los Inputs personales, es decir, aquellos rasgos que individualizan y clasifican a la persona como la edad, el género, el nivel de estudios o la categoría laboral junto con los antecedentes de apoyo contextual influyen en las fuentes de autoeficacia. Entendemos los antecedentes de apoyo contextual como aquellas circunstancias culturales, económicas y sociales, positivas o negativas, que propician o no la elevación o disminución de las posibilidades de movilidad laboral o desarrollo de carrera. Según se hayan tenido experiencias positivas en la consecución de logros junto con la propia experiencia y la gestión de los estados de ánimos se tendrán unas creencias de autoeficacia en relación al tema de si se va a ser capaz o no de poder promocionar.

Juntamente con los anteriores elementos, se tendrían que valorar las expectativas de resultado en la que según la autoestima y la motivación se contará con una visión optimista o pesimista en la obtención de gratificaciones en la GCP.

Posteriormente, el modelo propuesto evoluciona a otra fase en la que las creencias de autoeficacia y las expectativas de resultados determinan los intereses, metas y acciones que se tendrán que llevar a cabo para tener más opciones de promocionar.

Se podría proponer, por tanto, que la utilización del Coaching puede ayudar a modificar estados emocionales, conceptos de autoeficacia, expectativas de resultados, valores, metas y acciones que conducirán a un mayor conocimiento de lo que la organización o un determinado sector requieren y a unos incrementos del desempeño y de las habilidades o competencias necesarias para poder seguir promocionando en la carrera profesional. Podríamos considerarla una herramienta que influye en todos los factores de la GCP.

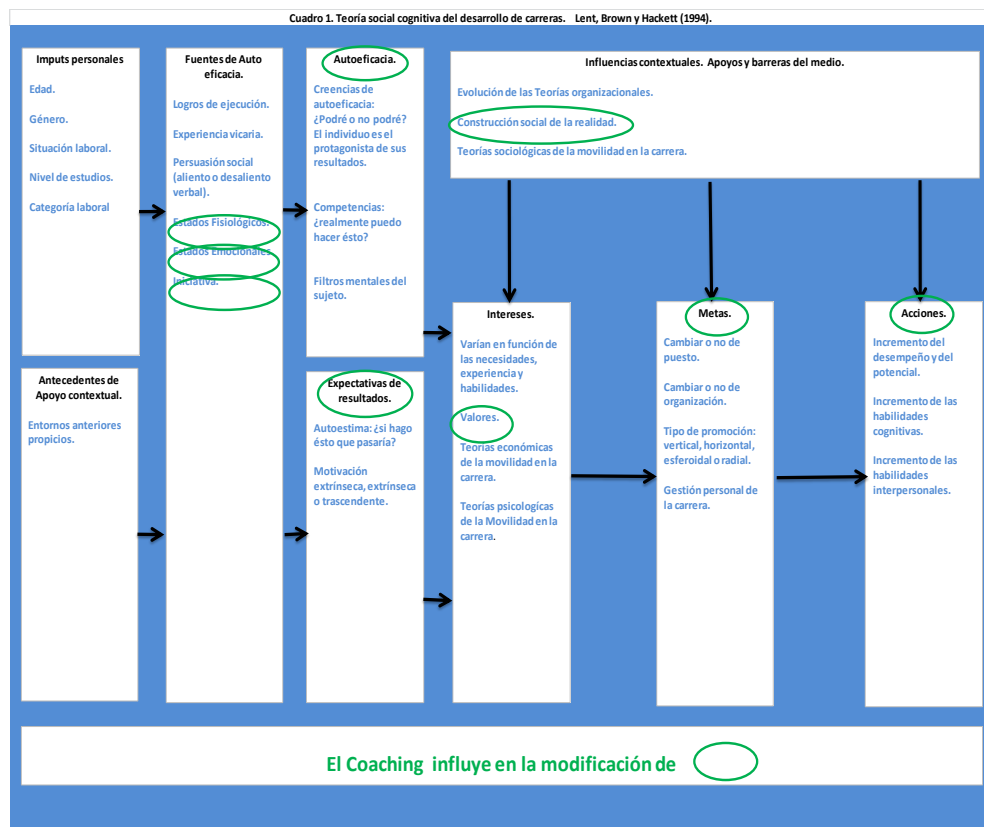


Figura 12. La Teoría social cognitiva del desarrollo de carreras. (Lent, Brown y Hackett, 1994).

Como resumen de todo lo descrito en este apartado, se incluye el siguiente Cuadro donde se relacionan las Preguntas de investigación, los objetivos específicos y las preguntas del Cuestionario pertinentes.

Cuadro 8. Las Asociaciones entre las Preguntas de investigación, los objetivos específicos y las preguntas del Cuestionario. *(Elaboración propia).*

Preguntas de Investigación	Objetivos específicos	Preguntas del cuestionario
<i>¿Existe una diferencia de percepción de la influencia del Coaching en los itinerarios de carrera laborales de los universitarios según el género o el tipo de Titularidad de la Universidad donde cursa sus estudios?</i>	<i>O₁. Analizar cuál es la percepción que se tiene de los atributos significativos que conforman el Coaching y la Carrera profesional.</i>	4, 11 _{a...x} .
<i>¿Qué áreas de mejora, en relación a la Gestión de la Carrera profesional (GCP), se pueden potenciar al recibir Coaching? Sobre los Estados emocionales.</i>	<i>O₂. Analizar cuáles son las principales áreas de mejora para los universitarios en las que se puede utilizar el Coaching.</i>	8.
<i>¿Para qué tipo de personas es útil la recepción de Coaching?</i>	<i>O₃. Describir las creencias que favorecerían o disminuirían la utilidad del Coaching.</i>	5, 11 _{a...x} .
<i>¿Por qué motivos se recibe Coaching? y ¿Por qué se cambia de trabajo u ocupación?</i>	<i>(O₄). Analizar el tipo de motivaciones que incentivarán a los individuos para recibir Coaching.</i>	6, 9.
<i>Se percibe que, ¿el Coaching pueda ayudar, en la Movilidad laboral, al empleado?</i>	<i>(O₅). Describir las creencias sobre la movilidad laboral de los alumnos.</i>	9, 11 _{a...x} , 12.
<i>¿Cuáles son las competencias que se van a necesitar en un futuro para formar parte de las organizaciones?</i>	<i>(O₆). Analizar cuáles son las habilidades y conocimientos demandados en el Mercado laboral.</i>	7, 10.
<i>¿Cuáles son los beneficios para las organizaciones relacionados con el hecho de que sus empleados reciban Coaching?</i>	<i>(O₇) Describir si los beneficios para la Organización están relacionados con las habilidades "soft" o "hard"</i>	7.

Igualmente, exponemos otro Cuadro donde se relacionen las Hipótesis expuestas con los pasos metodológicos operativos a seguir.

Cuadro 9. Las Asociaciones entre la Hipótesis y los hitos metodológicos operativos.
(Elaboración propia).

Hipótesis	Pasos Metodológicos Operativos
<i>(H₁): Los universitarios varones perciben el Coaching como una Metodología para alcanzar Objetivos profesionales.</i>	<i>Explicación de la pregunta 4. Cruces con las variables independientes. Apoyo de la pregunta 11, enunciados (1, 2, 3, 5, 7, 8, 12, 20 y 23).</i>
<i>(H₂): Los alumnos con mayor percepción de Movilidad ascendente son los que mejor se conocen a sí mismos.</i>	<i>Explicación de la pregunta 8. Cruces con las variables independientes. Apoyo de la pregunta 11, enunciados (9, 11 y 19). Tabla de Contingencia con variable categorizada.</i>
<i>(H₃): Cuanto más se piense que el Coaching es útil para todo el mundo, mayor percepción se tendrá de que el mismo ayudará a encontrar el puesto ideal.</i>	<i>Explicación de la pregunta 5. Cruces con las variables independientes. Apoyo de la pregunta 11, enunciado (19). Tabla de Contingencia con variable categorizada.</i>
<i>(H₄): Los alumnos que perciben que con la recepción del Coaching van a poder promocionar en un futuro son los que menos se irían a otra organización por desmotivación.</i>	<i>Explicaciones de las preguntas 6 y 9. Cruces con las variables independientes. La Pregunta 6 (ítem "Para promocionar en la organización"), en éste caso, es considerada como variable independiente.</i>
<i>(H₅): Los alumnos con mayor ambición profesional son los que más se preocupan por el conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas.</i>	<i>Explicación de las preguntas 9, 11, enunciados (4, 6, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21 y 22) y 12. Cruces con las variables independientes. La Pregunta 9 (ítem "Ambición profesional"), en éste caso, es considerada como variable independiente.</i>
<i>(H₆): Cuanto más se piense que la Mejora de la Comunicación es un beneficio para la organización si se recibe Coaching, mayor será la aceptación con que el Selfbranding es una de las habilidades clave en la Movilidad laboral.</i>	<i>Explicaciones de las preguntas 7 y 10. Cruces con las variables independientes La Pregunta 7 (ítem "La mejora de la Fluidez en la Comunicación organizativa"), en éste caso, es considerada como variable independiente.</i>
<i>(H₇): Cuanto mayormente perciba un alumno, que podrá trabajar en otro sector debido a la recepción de Coaching, mayor será su opinión de que uno de los principales beneficios para la organización es el incremento de la productividad.</i>	<i>Explicación de la pregunta 7. Cruces con las variables independientes.</i>

Una vez expuestos los objetivos, (general y específicos), las hipótesis y la relación entre ellos, describiremos la importancia del método científico en toda investigación.

4.5. El Método científico, conocimiento, ciencia e investigación científica

Desde el origen de las primeras civilizaciones, el ser humano se ha interrogado por los tipos de conocimientos que existen. Existen muchos tipos de conocimientos como se puede observar en el libro VII de *La República* de Platón. En él se recoge el Mito de la Caverna donde se habla de la opinión o Doxa y de la Ciencia o Episteme. La Doxa, a su vez, se puede dividir en la conjetura o Eikasía y la creencia o Pistis. Igualmente, la Episteme se subdivide en la Diánoia o pensamiento discursivo y el Noûs o ciencia en sentido estricto. La Ciencia es un conocimiento de las ideas y sus relaciones. Pero, ¿qué necesitamos para realizar un estudio científico o hacer Ciencia? La respuesta es taxativa, necesitamos de un método donde se recojan procedimientos estandarizados de recogida de datos y su interpretación para conseguir unos resultados objetivos verificables por cualquier otro investigador.

A este respecto, Sierra (2003, p.497, citado por Liberal, 2012, p.332) observa que:

El método es el camino o proceso que una actividad ha de seguir para alcanzar su objetivo. Se trata de un método específico y determinado, que recibe el nombre de científico porque tuvo su origen, aplicación y desarrollo en las ciencias. Es un método de investigación en cuanto supone una forma de actuación que se orienta a ampliar el conocimiento de la realidad que nos rodea (...) El método de investigación científico constituye el método de investigación por excelencia, por la perfección y eficacia que ha logrado.

Este es el camino que se seguirá en esta investigación, pero tenemos que realizar otra distinción importante. Somos de la opinión que la “triangulación metodológica” conlleva un efecto multiplicador de los resultados positivos obtenidos.

Campbell y Fiske (1959, p.81) observan que: “para construir constructos útiles e hipotéticamente realistas en una ciencia se requieren métodos múltiples que se centren en el diagnóstico del mismo constructo desde puntos de observación independientes, mediante una especie de triangulación”.

Denzin (2003, citado por Yuni y Urbano, 2006) sintetiza cuatro tipos de triangulación.

- Triangulación de datos: se comparan datos procedentes de fuentes diferentes pero referidas al mismo hecho. Los subtipos más usuales son de tiempo, de espacio y de personas. Las personas, a su vez, pueden ser examinadas en un nivel agregado, un nivel interactivo y un nivel colectivo.
- Triangulación de investigadores: se utilizan diferentes observadores en la investigación de la misma situación contextual para aproximar la calidad del estudio hacia la excelencia.
- Triangulación de Teorías: es la constatación de diferentes modelos teóricos a un modelo conceptual o conjunto de datos. Ello permitiría la elaboración de modelos explicativos más precisos que recogieran más fidedignamente la complejidad del hecho a estudiar.
- Triangulación metodológica: se realiza una aproximación desde diferentes métodos para dar más consistencia a la investigación y observar las singularidades explicativas de cada enfoque.

En nuestro caso hemos optado, preferentemente, por la elección de una triangulación metodológica donde se apliquen tanto técnicas cualitativas como cuantitativas.

4.5.1. El método cualitativo: La Grounded Theory

El método cualitativo, según Mason (2006, p.169), es muy útil al investigador social porque proporciona bastante profundidad comprensiva acerca de la dinámica de los procesos sociales, del cambio y del contexto social y en general de todas las preguntas que indagan por el ¿cómo? y el ¿por qué?

El diseño cualitativo bien definido, según Mendízabal (2006, p.72), se encuentra compuesto por los siguientes aspectos.

- Los propósitos u objetivos de la investigación. Conforman el por qué o el para qué, el sentido último de la exploración. Pueden ser descriptivos, teóricos, políticos, prácticos o personales. Según primemos unos u otros las

descripciones serán más o menos densas e iremos creando nuevos conceptos y teorías.

- El contexto conceptual viene definido por el sistema de relaciones y conceptos, supuestos básicos, expectativas, creencias y teorías que dan sustento a la investigación de que se trate.
- Los criterios de calidad: primeramente hay que recordar que no existe un único criterio capaz de juzgar la calidad de la investigación cualitativa y que no coinciden con los de una investigación cuantitativa. Los Criterios de Calidad más utilizados son los siguientes:

- Validez interna (Validity): basada en la credibilidad y en la autenticidad. El investigador, para alcanzar una gran validez interna, tiene que tener un compromiso con el trabajo de campo. Se tiene que realizar una investigación responsable durante el tiempo necesario, registrar todos los matices de los participantes que apoyarán nuestras conclusiones, hallar las diferencias entre los datos originales y las propias interpretaciones además de describir con precisión y densamente.

- Validez externa o transferibilidad: las características medidas pueden ser inferidas al total de la población objeto de estudio o no. En lo cualitativo, la validez externa es poder extrapolar los datos e interpretaciones de un contexto a otro similar.

- Confiabilidad (Reliability): los hallazgos son estables independientemente del momento y del investigador que analice los datos. Se debe ser riguroso en los mecanismos e instrumentos de obtención de los datos.

- Seguridad y auditabilidad (Dependability): es confirmar la objetividad y confirmación de la investigación.

Una de las principales metodologías de la investigación cualitativa es la Teoría fundamentada o Grounded theory que, según Glaser y Strauss (1967), se entronca en las sistemáticas de investigación en las que los datos dan lugar a una teoría emergente. Para Cuñat (2007, p.1) lo novedoso de esta teoría es que mediante la inducción se van identificando procesos sociales básicos y se puede ir conformando una teoría explicativa. Es decir, construimos teorías a partir de los datos, no de supuestos a priori.

La Teoría Fundamentada no se basa principalmente en los individuos o en las organizaciones, sino en las relaciones entre las categorías emergentes. Para ello la Grounded Theory transita constantemente entre la comparación constante y el muestreo teórico. A través de la comparación persistente, el analista de los datos examina, codifica, compara y repite el proceso a la par que se van desarrollando conceptos explicativos y propiedades que ayudan a clarificar las relaciones y jerarquías del hecho estudiado.

Glaser y Strauss (1967, citados por Andreu, García-Nieto y Pérez, 2007) enuncian que el Método de la Comparación constante se compone de cuatro propiedades principales:

- Cuenta con una mayor posibilidad de producción de información cuando se trata de la obtención teórica de los datos brutos. La comparación constante implica el tratamiento de una mayor diversidad de datos donde todos los sucesos y todas las propiedades son comparados hallando semejanzas y disimilitudes.
- Se trata de un método inductivo de obtención de Teoría. Ello conlleva una creciente complejidad y profundidad de la explicación o descripción del hecho estudiado.
- Los datos obtenidos pueden ser reducidos y codificados convenientemente porque el método de semejanza – diversidad, así lo permite.
- Los datos brutos conducen a la elaboración de una Teoría sustantiva específica para el objeto de estudio de la investigación.

A través de estas características, el analista va profundizando en las siguientes cuestiones: ¿qué son los datos que tengo ante mí? y ¿qué categorías, propiedades, o atisbos de teoría se pueden entresacar de los datos?

Por el muestreo teórico, el investigador según va analizando casos, incide en la búsqueda de unos aspectos sobre otros a través de otros informantes hasta que el hecho es satisfactoriamente explicado. Por ello el tamaño de la muestra no es conocido hasta el final. En nuestro caso la muestra inicial de entrevistados será de 20 personas. Pero como hemos explicado, éste número puede variar según se alcance antes la saturación teórica o no. El Tipo de muestreo será intencional o con propósito.

Esta aproximación cualitativa conllevará el que los datos recogidos mediante cuestionario, posteriormente, puedan ser explicados con mucha mayor profundidad.

4.5.2. El método cuantitativo: la Encuesta

López Romo (2000, p.33, citado por Liberal, 2012, p.338) observa cómo la encuesta ha ido obteniendo, entre los investigadores sociales, un mayor prestigio como herramienta de obtención de datos y su análisis debido a la legitimidad que le ofrece su respaldo de verificación estadística. El hecho de ir preguntando a un grupo de población amplio, ha sido siempre una aspiración de los investigadores sociales que han podido, de esta forma, reducir los errores en sus conclusiones y generalizar éstas a toda la población, objeto de estudio. Se consideran a Charles Booth y a Karl Marx como los primeros pioneros en la utilización de las encuestas. Dichas encuestas estaban encaminadas a conocer las causas de la pobreza y como paliarla de las incipientes clases obreras que se iban formando a raíz de la revolución industrial inglesa.

Alvira (2004, p.6) observa dos características de la Encuesta que la diferencia del resto de métodos de obtención de información. Por un lado, recoge información formal verbal o escrita a través de un cuestionario estructurado y, por otro, utiliza muestras de población relacionadas con la investigación.

La Encuesta utiliza un instrumento denominado Cuestionario que es donde se recogen las preguntas a utilizar por el investigador. Quivy y Carnpenhoudt (2005, p.181) describen que:

La Encuesta por cuestionario consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de una población, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional o familiar, sus opiniones, su actitud al respecto de las opciones o de situaciones humanas y sociales, sus expectativas, su nivel de conocimiento o de conciencia de un suceso o de un problema, o aun con respecto a cualquier otro punto que interese a los investigadores. La Encuesta por cuestionario con perspectiva sociológica se distingue del simple sondeo de opinión por el hecho de que incluye la verificación de las hipótesis teóricas y el examen de correlaciones que esas hipótesis sugieren. Por tal motivo, las encuestas en general se elaboran y son más consistentes que los sondeos.

Como se puede observar, uno de los factores más decisivos del cuestionario, serán las preguntas que utilicemos para obtener la información que necesitemos para

elaborar las conclusiones de nuestro estudio. Siguiendo a Alvira (2004, p.11) se tiene que tener un exquisito cuidado en la elaboración del cuestionario. Hay que atender, sin duda, a las siguientes cuestiones, antes de empezar a precisar las preguntas que formarán parte de él:

“¿Cómo asegurarse de que no se están creando opiniones o actitudes ex novo al formular determinadas preguntas a grupos de población que a lo mejor nunca han reflexionado sobre el tema de las mismas?”

“¿Cómo asegurarse que la misma pregunta significa lo mismo para todos los entrevistados?”

La respuesta a estas preguntas las encontraremos fundamentalmente en el Pretest, donde se observarán las dificultades que han tenido los entrevistados y los sesgos que se pueden haber producido. A ello hay que unir la aplicación de la técnica del “Jurado ciego” donde se adecuan el enfoque conceptual y la manera y forma de las preguntas del cuestionario.

Las preguntas pueden ser de varios tipos y según la finalidad del estudio o investigación elegiremos una proporción variable de una u otra clase. Opinamos, junto Díaz de Rada (2005), que según la libertad de respuesta que tenga el entrevistado las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Las preguntas abiertas no tienen alternativa de respuestas y la persona contesta con total libertad a la cuestión que se le hace. La importancia de este tipo de preguntas radica en que el valor tiende no sólo a lo que dice sino como lo dice. Las preguntas cerradas tienen como respuestas unas categorías predeterminadas por el entrevistador y que son las que se pueden contestar. Este tipo de pregunta se suele realizar más porque permite un ahorro de tiempo al entrevistador a la hora de preguntar y de que le contesten. Además no implica un esfuerzo tan grande de interpretación como en el caso de las preguntas abiertas.

García Ferrando (2000, p.187) desagrega, principalmente, las preguntas cerradas en los siguientes tipos:

- Preguntas cerradas dicotómicas: son las cuestiones que se responden con dos alternativas posibles. Suelen ser del tipo Si o No.
- Preguntas de elección múltiple o de selección múltiple: el entrevistado elige varias opciones de las propuestas.

Liberal (2012, p.339) incorpora otra clasificación. Se trata del Panel. En este caso las preguntas más utilizadas podrían ser las siguientes:

- a) Preguntas de ranking. El entrevistado ordena una serie de características que le han sido presentadas sobre el tema de estudio de manera desordenada.
- b) Preguntas de votación: se presentan varias alternativas a las personas entrevistadas y ellos eligen o votan por alguna de ellas según un filtro propuesto por el entrevistador.
- c) Preguntas de control: para conocer si existe una coherencia en las respuestas del entrevistado se realizan, en momentos dispares, la misma pregunta con distinta formulación gramatical para conocer si existe una concordancia en sus respuestas.
- d) Pregunta de probabilidades: a varios expertos se le proponen alternativas y tienen que valorarlas porcentualmente según su probabilidad de ocurrencia.

Las preguntas, normalmente, serán de un tipo u otro, o predominarán unas sobre otras, según se trate de una encuesta exploratoria, descriptiva o explicativa.

En el caso de esta investigación, el cuestionario se ha dividido en tres bloques. El bloque I se conforma con los perfiles sociodemográficos delimitados por el género, la edad, y si los estudios se realizan en una universidad privada o en una pública. El bloque II versa sobre el Coaching. Saber lo que significa el Coaching para la persona entrevistada, para qué tipo de personas es útil, por qué motivos se recibe, conocer los beneficios que aporta a la organización, las áreas de mejora o excelencia que se pueden optimizar, que pros y qué contras tiene su impartición o examinar las competencias que creen los entrevistados que va a demandar el Mercado de trabajo en un futuro son elementos que nos ayudarán a delimitar el alcance de esta herramienta. El Bloque III trata sobre la Movilidad Profesional. En este apartado se examinan que competencias van a ser las más valoradas por los empleadores en un futuro junto con los motivos que son percibidos por los alumnos como catalizadores del cambio profesional de organización. Igualmente, el último apartado valora las creencias que tienen las personas que responden sobre la Promoción profesional.

Las preguntas seis, siete, ocho, nueve, diez y once del cuestionario son similares a una *“escala Likert”* o *“Método de evaluaciones sumarias”*. Normalmente

consideraríamos que dicha escala es de tipo ordinal, ya que no podemos asumir que los sujetos perciben las respuestas como equidistantes. Ello desaconseja utilizar la media como medida de tendencia central. La mediana o la moda son preferibles a este otro estadístico. Un método bastante utilizado para observar si existen diferencias estadísticas significativas, y en nuestro caso, con los grupos de edad, el sexo o la universidad de procedencia es el de analizar las respuestas usando técnicas de análisis de varianza, como la prueba de Mann Whitney o prueba de Kruskal Wallis. En nuestro caso, lo que nos importa es la tendencia general de la actitud hacia el ítem propuesto. Es decir, vamos a proceder como si nuestras preguntas fuesen de escala interválica. En parte, este hecho fue conseguido porque en el Cuestionario que los alumnos respondieron se expuso una matriz de datos para cada respuesta a imagen de una “regleta” donde las distancias entre cada opción de respuesta si eran iguales, lo que ayudaba al encuestado a posicionarse. Ello aminoró, en parte, subjetividades de interpretación. Concluyendo, vamos a utilizar el cálculo de la media que aunque no sea óptimo si puede ser aceptable para los objetivos de este estudio.

Una vez que se ha finalizado el estudio de las preguntas a incluir en el cuestionario y la forma en que se han escrito gramaticalmente, se procederá al desarrollo de trabajo de campo. Elvira (2004, p.21) propone la siguiente clasificación, reflejada en el cuadro siguiente, que describe los Tipos de Muestreo existentes.

Cuadro 10. Los Tipos de Diseño muestral. (Elvira, 2004, p. 21).

Tipo de Diseño
<ul style="list-style-type: none"> • No Probabilístico
De conveniencia: selección de casos según estén disponibles y fáciles de acceder.
Casos extremos: selección de casos más semejantes y menos semejantes a ciertas condiciones (casos extremos).
Casos típicos o modales: selección de casos típicos y más frecuentes olvidando los casos marginales y extremos.
Casos críticos: selección de los casos críticos o esenciales para el estudio.
Bola de Nieve: selección de casos formando un árbol a través de casos inicialmente escogidos.
Muestreo por cuotas: selección de casos que reúnen ciertas características de acuerdo con cuotas establecidas con el universo.
Por saturación: selección de casos de acuerdo con tipologías teóricas en número tal que la información sea redundante.
Azaroso o al tun-tun: selección de casos sin ninguna regla y aparentemente de modo aleatorio.
<ul style="list-style-type: none"> • Probabilístico o aleatorio.
Aleatorio simple: cada elemento del universo tiene igual probabilidad de ser elegido. Siempre y cuando la selección se haga con reemplazamiento.

Sistemático: selección mediante arranque aleatorio y aplicación de la fracción de muestreo (N/n).
Estratificado: se forman estratos en el universo y la selección se lleva a cabo independientemente en cada estrato.
Por conglomerados: el universo está dividido en conglomerados o grupos de elementos y se eligen algunos conglomerados para representar a todos.
Por conglomerados multietápicas: la selección se realiza en varias etapas, eligiendo unos conglomerados en primera fase, luego otros en segunda fase y, por último, los casos.

El buen Diseño de una muestra es esencial para que los resultados hallados y las conclusiones que se obtienen de ellos sean fiables y expliquen o describan el hecho de estudio de una manera verosímil y realista. En este sentido, se tienen que tener en cuenta los siguientes aspectos: la naturaleza del estudio, las variables que consideramos importantes, la población que es objeto de estudio, la existencia de subpoblaciones importantes, el error tolerable que queremos asumir, el tamaño muestral que se considera idóneo y la conveniencia de utilizar o no el Muestreo.

Centrándonos en nuestra investigación de Tesis doctoral, nuestra Encuesta quiere describir la frecuencia de creencias relacionadas con la capacidad del Coaching como herramienta para alcanzar una conducta positiva hacia las metas propuestas de Desarrollo de Carrera del Individuo. Es decir, observar cómo se asocian los fenómenos a estudiar y si existe algún tipo de causalidad en esa asociación. El tipo de muestreo que se utilizará en la investigación será el no probabilístico de conveniencia y referido a las distintas Comunidades Autónomas que conforman el estado español. La Unidad de análisis encuestada se encuentra conformada por los alumnos de estudios oficiales del área de Comunicación.

Tanto para la Fase cuantitativa como para la Fase cualitativa estas serían las unidades seleccionadas que formarían parte del Muestreo. Primeramente, las unidades que se tendrían en cuenta, serían las Universidades privadas y públicas. Posteriormente, dentro de dichas Universidades entrevistáramos y encuestáramos a los alumnos de las Facultades de Comunicación..

Las limitaciones que hemos puesto a la Muestra son las siguientes:

1. Los estudios tienen que ser oficiales.
2. Los estudios tienen que impartirse en una universidad reconocida y homologada.

3. Los estudios tienen que versar sobre aspectos de la comunicación.

Tal como se encuentra, en estos momentos, la reordenación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), más conocido como Plan Bolonia, hemos optado por seleccionar los estudios oficiales que son aquellos que tienen más posibilidades de ser reconocidos positivamente por los empleadores. El resto de estudios y Titulaciones propias de cada universidad, seguirán siendo válidos para la inserción en los procesos de selección profesional pero no tendrán un peso específico tan importante. El elegir alumnos universitarios de grado o postgrado y no otro tipo de alumnos vendría explicado por el hecho de que los primeros, en un tiempo relativamente corto, se encuentran ante la perspectiva de encontrar un trabajo, por lo que preguntarles por su Movilidad laboral podría motivarles mucho más a contestar, que al resto del alumnado de otros niveles educativos.

En relación a los alumnos de Postgrado, tan sólo aclarar que estos se encuentran conformados por estudiantes de doctorado y de masters. Normalmente, los Masters oficiales tienen una duración de un curso académico completo (60 créditos ECTS) o de dos (120 créditos ECTS). Hay que diferenciarlos de los Cursos de especialización que tienen entre 30 y 50 créditos ECTS y los Cursos de Expertos que se encuentran delimitados entre los 15 y 29 créditos ECTS.

Los Másteres suelen contar con dos finalidades:

- Por un lado, capacitan para el desempeño profesional posterior.
- Finalmente, cuentan con un componente investigador que puede atraer a algunos alumnos hacia el Doctorado. Suelen ser considerados como el periodo formativo del Doctorado. Posteriormente, el doctorando tendría que realizar la parte investigadora de la Tesis.

Derivado de lo anteriormente expuesto, describimos el proceso que se siguió en la Comunidad Autónoma de Madrid, y también utilizado en el resto de Comunidades Autónomas. Como se puede observar en la Figura 15, referimos tanto las universidades públicas como las privadas y los filtros que proponemos para una mejor información y clarificación de las unidades finalmente escogidas.

Cuadro 11. Muestra escogida de las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid junto con los filtros propuestos.

Universidades Públicas	Autorización por la CAM para impartir docencia.	Reconocimiento en España de la validez de sus estudios	Forma parte del Muestreo
Universidad de Alcalá	SI	SI	SI
Universidad Autónoma de Madrid	SI	SI	SI
Universidad Carlos III	SI	SI	SI
Universidad Complutense de Madrid	SI	SI	SI
Universidad Politécnica de Madrid	SI	SI	SI
Universidad Rey Juan Carlos	SI	SI	SI
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)	SI	SI	SI
Universidades Privadas			
Universidad Alfonso X el Sabio	SI	SI	SI
Universidad Antonio de Nebrija	SI	SI	SI
Universidad Camilo José Cela	SI	SI	SI
Universidad San Pablo CEU	SI	SI	SI
Universidad Europea de Madrid	SI	SI	SI
Universidad Francisco de Vitoria.	SI	SI	SI
Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)	SI	SI	SI
Universidades Pontificias			
Universidad Pontificia de Salamanca	SI	SI	SI
Universidad Pontificia de Comillas	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia a partir de Universidades en la Comunidad de Madrid. (2012). Madrid: Espacio Madrileño de Enseñanza Superior. Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 26 de abril de 2013, de <http://www.emes.es/sistemauniversitario/UniversidadesdeMadrid/tabid/215/default.aspx>.

Igualmente, manifestamos los centros adscritos a dichas Universidades.

Cuadro 12. Centros adscritos a Universidades de la CAM con estudios de Postgrado (Másteres oficiales).

Centros Adscritos a las Universidades de Madrid
Universidad de Alcalá
Centro Universitario de la Defensa
Centro Universitario “Gredos San Diego
EU de Magisterio “Cardenal Cisneros”
Universidad Autónoma de Madrid
EU de Enfermería de la Cruz Roja
EU de Enfermería Fundación Jiménez Díaz
EU de Fisioterapia de la ONCE
Centro Superior de Estudios Universitarios “La Salle”
Universidad Complutense de Madrid
CES Felipe II
CES CUNEF
CES en Humanidades y CC. de la Educación “Don Bosco”
CES Villanueva
CES Cardenal Cisneros
RCU María Cristina
EU de Profesorado Escuni
EU de Profesorado Fomento de Centros de Enseñanza
Instituto de Estudios Bursátiles (I.E.B.)
Universidad Rey Juan Carlos
CES Escuela Superior Empresarial de Relaciones Públicas (ESERP)
CES de Gestión y Marketing (ESIC)
EU de Artes y Espectáculos (TAI)
Universidad Antonio de Nebrija
Centro Universitario de CC. de la Salud de San Rafael
Centro de Estudios Garrigues
Universidad Camilo José Cela
ESNE-EU de Diseño
U-TAD

Fuente: Elaboración propia a partir de Universidades en la Comunidad de Madrid. (2012). Madrid: Espacio Madrileño de Enseñanza Superior. Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 26 de abril de 2013, de <http://www.emes.es/sistemauniversitario/UniversidadesdeMadrid/tabid/215/default.aspx>.

Existen otras universidades extranjeras que imparten sus enseñanzas en la CAM. Sus estudios, en la mayoría de ellas, tienen plena validez en el Sistema educativo

del país de origen pero no tienen ni cuentan con carácter oficial y la validez necesaria en España, que la Ley Orgánica de Universidades, en su parágrafo 34 otorga a los egresados de universidades reconocidas y autorizadas en España. La autorización no conlleva, a priori, un derecho de homologación en el Estado español. Para que el Título universitario se homologue se tendrían que aplicar los requisitos necesarios del artículo 86, especialmente el apartado 3, de la Ley Orgánica de Universidades de la Normativa General de Homologación de Títulos. Observamos que las Universidades extranjeras que están realizando sus actividades docentes en la Comunidad de Madrid y que en un primer momento podrían ser susceptibles de ser incorporadas a la Muestra propuesta son finalmente eliminadas al carecer de estudios oficiales de Postgrado.

Cuadro 13. Las Universidades extranjeras de la Comunidad Autónoma de Madrid con los Filtros propuestos.

Universidades Extranjeras	Autorización por la CAM para impartir docencia.	Universidad extranjera en la que tienen plena validez los estudios
Centro Cluny - Iseit	BOCM (08.08.2006)	Institut Catholique de Paris
Escuela Superior Empresarial de Relaciones Públicas (ESERP)*	BOCM (6.05.1999)	Queen's University of Belfast
Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC)*	BOCM (22.01.1998)	Florida Atlantic University
Saint Louis University in Spain	BOCM (23.10.1996)	Missouri University
Suffolk University	BOCM (19.05.1999)	Suffolk University of Boston
CIS-International Studies College de Massachusetts	BOCM (06.04.1998)	Endicott University
Schiller International University	BOCM (30.11.2007)	Schiller International University. Florida
Asociación escuela europea de empresas ESCP-EAP-España	BOCM (23.07.2008)	Sistema educativo de Francia
European School of Economics	BOCM (22.10.2010)	Buckingham University
Centro Superior de Estudios Universitarios La Salle	BOCM (10.10.2010)	La Salle University. Philadelphia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Universidades en la Comunidad de Madrid. (2012). Madrid: Espacio Madrileño de Enseñanza Superior. Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 26 de abril de 2013, de <http://www.emes.es/sistemauniversitario/UniversidadesdeMadrid/tabid/215/default.aspx>.

- Estas dos Instituciones ya han sido incluidas, para algunas Titulaciones, en los Centros Adscritos. Para otros estudios, tienen acuerdos con universidades extranjeras.

El tercer filtro de la Muestra, es la clase de estudios que vamos a investigar. No sólo es necesario que sean planes docentes de universidades reconocidas y autorizadas sino que hemos adoptado la decisión de elegir los estudios de Comunicación porque los alumnos de estas Titulaciones oficiales son los que creemos que van a utilizar mayormente el Coaching para progresar en su Carrera profesional dentro del panorama universitario español.

Como colofón de todo lo enunciado anteriormente en éste capítulo metodológico ofrecemos, según se puede observar en la figura 18, la temporalización de actividades que se vienen realizando a lo largo de estos años de investigación.

Cuadro 14. Cronograma de realización de la Tesis Doctoral.

Fases del Proyecto de Tesis Doctoral	2010				2011				2013				2014			
	Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del tema y las preguntas de Investigación.	*	*														
Elaboración de Objetivos e hipótesis.	*	*														
Búsqueda activa de Bibliografía científica.		*	*	*	*	*	*	*	*							
Redacción y revisión del Marco Teórico.				*	*	*	*	*	*	*	*					
Formulación de las preguntas y campos del Cuestionario.									*	*						
Validación y Pretest del Cuestionario.										*	*					
Elaboración del Guion de entrevistas.											*					
Selección de la Muestra y recogida de Información.											*	*				
Tabulación de los datos y elaboración de las Conclusiones.												*	*	*		

En este epígrafe, primordialmente, hemos descrito los dos métodos utilizados en el presente trabajo. Por un lado, contamos con la Teoría Fundamentada desde la teoría cualitativa y por otro, con la Encuesta desde el ámbito cuantitativo.

4.6. Limitaciones del estudio

Este estudio se encuentra limitado por varios condicionantes. Debido a la disponibilidad, tanto económica como temporal, de la que el investigador dispone, la investigación ha tenido que circunscribirse a los alumnos de sólo un campo de conocimiento, en éste caso, el del área de Comunicación, tanto de los estudios de Grado como de Posgrado oficiales. Ello ha reducido en gran número, las posibilidades que ésta investigación pudiese ofrecer. Queda a investigadores posteriores la tarea de confirmar, ampliar y explicar la influencia del Coaching en los ámbitos de actuación

humanos, ya sea desde la óptica organizativa, que es el caso que nos ocupa, como desde otros enfoques. A título informativo podríamos enumerar los siguientes:

Comprobar que los resultados obtenidos pueden ser extrapolados a los alumnos del resto de titulaciones de las universidades públicas y privadas.

Constatar la percepción de los Coaches que imparten dicha metodología, sobre la influencia del Coaching en la movilidad laboral o en la gestión de la carrera profesional.

Analizar la manera más óptima en las organizaciones para que pudiesen contar con servicios internos de Coaching implementados dentro del Desarrollo profesional de sus empleados.

Por último, no querríamos dejar de comentar que hubiese sido deseable entrevistar y encuestar a empleados que han recibido Coaching, pero las limitaciones anteriores descritas han impedido su realización. Queda pues, su incorporación en futuras investigaciones.

SEGUNDA PARTE.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

5. Análisis e interpretación de los datos

SUMARIO: 5.1. Bloque I o inicial: perfiles sociodemográficos – 5.2. Bloque II: Percepción del Coaching . – 5.3. – Bloque III: Percepción de la Movilidad laboral y creencias sobre la promoción profesional.

La recogida de datos se ha realizado de varias formas. Presencialmente, a través de Entrevistas en profundidad semiestructuradas, aplicación de cuestionarios y reuniones grupales de Focus Group. Telemáticamente por Cuestionario enviado desde el correo electrónico y ofertado en Página Web de Facebook inserto dentro de la plataforma de Encuestas Lime Survey.

Igualmente, el análisis de los datos se ha realizado mediante los paquetes informáticos Excel versión 2010, Statigraps y SPSS versión 20 para el enfoque cuantitativo y Atlas.ti versión 6 para los datos cualitativos.

La fecha de recogida de datos se prolongó durante los meses de octubre y noviembre de 2013 en las universidades y facultades objeto de estudio.

El Nivel de Confianza ($p = q$) es del 95 por ciento y el error muestral asumido asciende al 4,9 %.

Por su parte, la Muestra finalmente recogida asciende a 390 alumnos sobre un marco de 32.215 estudiantes universitarios en el área de Comunicación.

El cuestionario fue enviado a más de tres mil docentes del área de Comunicación de universidades públicas y privadas mediante correo electrónico. Dicho correo fue obtenido mediante el análisis de las Páginas Webs de sus universidades de acceso público y universal.

Tabla 1. Los Estudiantes de Comunicación en España durante el curso 2010-2011. (Instituto Nacional de Estadística).

Estudiantes de Ciencias de la Información, Comunicación Audiovisual, Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas.	
Ambos Sexos	32.215

5.1. Bloque I: perfiles sociodemográficos.

La Muestra, finalmente, se ha conformada de la siguiente manera:

En relación al sexo del entrevistado tenemos que los varones representan el 38 % de las personas que han respondido frente al 62 % de las mujeres.

Tabla 2. La representación por sexos en la Muestra. *(Elaboración propia)*.

Sexo		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	149	38
Mujer	241	62
Total	390	100

En cuanto a la edad de los entrevistados, el 57 % tiene menos de 23 años, el 17 % entre 23 y 30 años y el 26 % más de 30 años.

Tabla 3. La Muestra por edades. *(Elaboración propia)*.

Edad		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 23 años	222	57
Entre 23 y 30 años	64	17
Más de 30 años	104	26
Total	390	100

En referencia al tipo de Universidad donde se estudia, el 84 % estudian en la Universidad Pública y el 16 % en la Universidad Privada.

Tabla 4. La Representación de la Muestra por Tipo de Universidad de procedencia. .
(Elaboración propia).

Tipo de Universidad		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Pública	329	84
Privada	61	16
Total	390	100

El 84% de los encuestados cursan sus estudios en una Universidad Pública.

Como vemos, el tipo standard de entrevistado es una mujer menor de 23 años y que realiza sus estudios en la Universidad pública.

5.2. Bloque II: Percepción del Coaching.

En éste bloque se han realizado cinco preguntas que intentan dar una visión global sobre lo que los alumnos perciben que es la metodología Coaching junto con el conocimiento de para quién es apropiado y la utilización que pudieses tener.

Tabla 5. ¿Qué es para usted el Coaching? (Elaboración propia).

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Un herramienta para conseguir los objetivos profesionales	108	28
Un proceso de aprendizaje personalizado	160	41
Un asesoramiento laboral de un persona ajena a la organización	70	17
Una Metodología de Preguntas y respuestas por las que se satisfacen las necesidades	26	7
Otra	26	7
Total	390	100

El 28 % piensa que es un herramienta para conseguir los objetivos profesionales, el 41 % opina que es un proceso de aprendizaje personalizado, el 17 % recalca que es un asesoramiento laboral de un persona ajena a la organización y el 7 % percibe que es una Metodología de Preguntas y respuestas por las que se satisfacen las necesidades.

En las diversas Entrevistas en profundidad realizadas, las personas consultadas ofrecieron las siguientes contestaciones a ésta pregunta y que complementan lo anteriormente comentado.

“Yo entiendo el Coaching como la forma de buscar respuestas a grandes preguntas sobre uno mismo a través de las preguntas de un tercero”

(Mujer, menos de 30 años, universidad pública).

“Una metodología de autoconocimiento basada en la comunicación y la acción que sirve para conseguir resultados extraordinarios”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“Un proceso de aprendizaje personalizado para cubrir las necesidades únicas de los profesionales. Lo considero un alma para mejorar la satisfacción y efectividad de las personas”.

(Varón, más de 30 años, universidad pública).

“Una ayuda para que la gente consiga sus objetivos”.

(Varón, menos de 30 años, universidad privada).

Igualmente, ¿En qué manera puede ayudar el Coaching?

“Es útil porque obliga a reflexionar sobre las estrategias más adecuadas para obtener mis metas”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“El Coaching afianza mis objetivos con los de la empresa, de modo que trabajamos en la misma dirección”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“En momentos de cambio o cuando se tengan que tomar decisiones relevantes”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Bastante. Si te auto conoces y auto gestionas puedes dirigir mejor a los demás”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“El Coaching está basado en el cambio. Es la herramienta que te permite ir de donde estás a donde quieres”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“El Coaching ayuda a tomar conciencia de hacer la elección personal acertada. De donde se quiere trabajar y con qué enfoques, personas y valores. Te ayuda a elegir tu proyecto profesional. El que te ilusiona y te apasiona de verdad por el cuál te merece la pena el cambio”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“En la manera en que te sienta las bases de una mayor confianza en una misma, hace que te sientas más segura de tus funciones laborales y que hagas, cada vez mejor, tú trabajo. Ello te va a fomentar querer seguir desarrollándote y por tanto buscando esa progresión profesional”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“El Coaching puede aportar herramientas y mecanismos para desarrollar, de mejor manera, una carrera profesional, lo que en

definitiva, se trasladará en un mejor rendimiento de mi trabajo en una compañía”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“Si se midiera por objetivos, al tener un buen sistema de Coaching, se alcanzarían un mayor número de objetivos”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“En la manera de motivar a la persona y conseguir que saque lo mejor de sí misma para obtener los resultados deseados”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

Tabla 6. Tabla de contingencia: ¿Qué es para usted el Coaching? * Sexo.
(Elaboración propia).

Items		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Otra	Recuento	13	13	26
	Residuos corregidos	-1,3	1,3	
Un asesoramiento laboral de una persona ajena a la organización.	Recuento	38	32	70
	Residuos corregidos	-1,4	1,4	
Un proceso de aprendizaje personalizado.	Recuento	116	44	160
	Residuos corregidos	3,6	-3,6	
Una herramienta para conseguir los objetivos profesionales.	Recuento	56	52	108
	Residuos corregidos	-2,5	2,5	
Una Metodología de Preguntas y Respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales.	Recuento	18	8	26
	Residuos corregidos	,8	-,8	
Total	Recuento	241	149	390

Tabla 7. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de contingencia de las preguntas '¿Qué es para usted el Coaching' * Sexo. (Elaboración propia).

Pruebas de chi-cuadrado

Items	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,102 ^a	4	,003
Razón de verosimilitudes	16,295	4	,003
N de casos válidos	390		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,93.

Según la ampliación de la 1ª Regla de Interpretación de los residuos tipificados corregidos de Zeisel para Cuadros de doble entrada, los varones piensan que el Coaching es una herramienta para conseguir los objetivos profesionales mientras que las mujeres se decantan por opinar que es un proceso de aprendizaje personalizado. Observando el valor de la prueba de chi – cuadrado podemos comentar que la asociación es significativa a un nivel estadístico del 95%.

Tabla 8. Tabla de Contingencia para la pregunta ¿Qué es para ti el Coaching? y la edad. (Elaboración propia).

Items		Edad.			Total
		Entre 23 y 30 años	Más de 30 años	Menos de 23 años	
Otra	Recuento	4	6	16	26
	Residuos corregidos	-,1	-,4	,5	
Un asesoramiento laboral de una persona ajena a la organización.	Recuento	8	24	38	70
	Residuos corregidos	-1,2	1,6	-,5	
Un proceso de aprendizaje personalizado.	Recuento	30	38	92	160
	Residuos corregidos	1,0	-1,1	,2	
Una herramienta para conseguir los objetivos profesionales.	Recuento	20	22	66	108
	Residuos corregidos	,7	-1,7	1,0	
Una Metodología de Preguntas y Respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales.	Recuento	2	14	10	26
	Residuos corregidos	-1,2	3,2	-2,0	
Total	Recuento	64	104	222	390

Tabla 9. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de contingencia de la pregunta ¿Qué es para ti el Coaching? y la edad. (Elaboración propia).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,155 ^a	8	,040
Razón de verosimilitudes	15,121	8	,057
N de casos válidos	390		

a. 2 casillas (13,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,27.

Los alumnos mayores de 30 años perciben que el Coaching es una metodología de preguntas y respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales. Tiene significación estadística, como se observa en el anterior Cuadro.

Tabla 10. Tabla de Contingencia para la pregunta ¿Que es para ti el Coaching? y el Tipo de Universidad. (Elaboración propia).

Items		Sus estudios, ¿los realiza en una universidad?		Total
		Privada	Pública	
Otra.	Recuento	4	22	26
	Residuos corregidos	,0	,0	
Un asesoramiento laboral de una persona ajena a la organización.	Recuento	7	63	70
	Residuos corregidos	-1,4	1,4	
Un proceso de aprendizaje personalizado.	Recuento	24	136	160
	Residuos corregidos	-,3	,3	
Una herramienta para conseguir los objetivos profesionales.	Recuento	20	88	108
	Residuos corregidos	1,0	-1,0	
Una Metodología de Preguntas y Respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales.	Recuento	6	20	26
	Residuos corregidos	1,1	-1,1	
Total	Recuento	61	329	390

Tabla 11. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia de la pregunta ¿Qué es para ti el Coaching? y el Tipo de Universidad. (Elaboración propia).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,507 ^a	4	,477
Razón de verosimilitudes	3,568	4	,468
N de casos válidos	390		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,07.

Los alumnos procedentes de la Universidad Pública piensan que el Coaching es un asesoramiento laboral de una persona ajena a la organización mientras los que

proceden de universidades privadas perciben, de manera muy similar, que consiste tanto para conseguir los objetivos profesionales como una metodología de preguntas y respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales. No se observa significación estadística al 95%.

Como se ha observado, en capítulos anteriores, el Aprendizaje es muy importante en la modelación de las creencias y conductas futuras de las personas tanto a nivel individual como grupal. A éste respecto Gasalla (1998, p.45) recomienda que la tasa de aprendizaje de una organización debe ser igual o mayor que la tasa de cambio en su entorno. Podemos entender el aprendizaje como un cambio de carácter indefinido en el comportamiento de un individuo debido a la acumulación de conocimientos y de la experiencia adquirida.

Siguiendo la idea del aprendizaje como un cambio del comportamiento por acumulación de maestría y habilidades, Romo (2008, p.3) distingue seis tipos de aprendizaje principales que se dan en mayor o menor proporción entre los empleados:

- Aprendizaje de evitación: es el cambio de conducta previa a la acción para evitar un estímulo desagradable que no es dado conocer mediante una señal.
- Aprendizaje cognitivo: El trabajador modifica su conducta debido a que interioriza como propia una información aprehendida.
- Aprendizaje de huida: mediante el cambio de comportamiento se intenta evitar el estímulo que no se quiere seguir recibiendo.
- Aprendizaje incidental: es un cambio de conducta no buscada y que no ha costado esfuerzo al trabajador.
- Aprendizaje latente: es una conducta modificada, no exteriorizada anteriormente, que se pone en evidencia por algún motivo.
- Aprendizaje por observación: un trabajador observa, copia y utiliza de la misma manera la conducta de otra persona. También se la conoce como “modelado conductual”.

Las personas suelen tener un tipo de aprendizaje preferente aunque utilicen de manera constante el resto.

Otra cuestión con la que nos podemos inquirir es si existen Ventajas y desventajas percibidas por los alumnos sobre la utilización del Coaching. A éste respecto los alumnos observan bastantes más pros que contras.

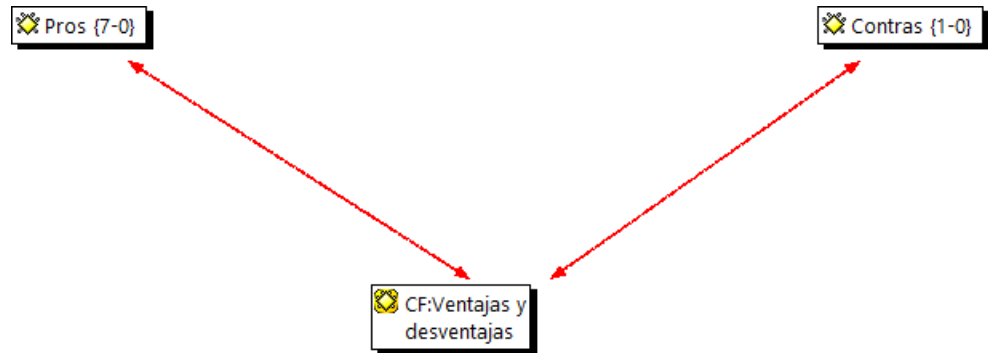


Figura 13. Las Ventajas y desventajas de la utilización del Coaching. (Elaboración propia).

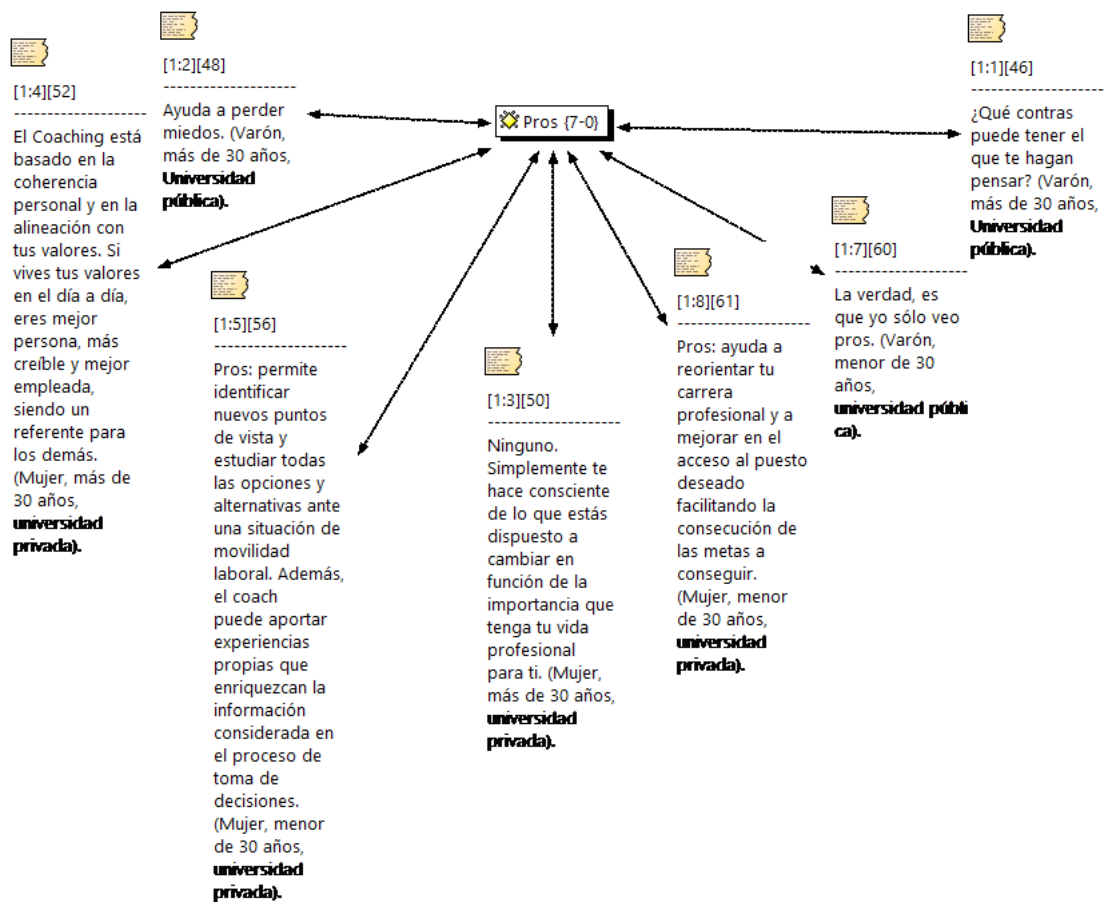


Figura 14. Los Pros de la recepción del Coaching. (Elaboración propia).

Una cuestión derivada de la noción de lo qué significa el Coaching para las personas es conocer para quién es apropiada la utilización de dicha metodología.

Tabla 12. ¿Para quién es apropiado el Coaching? *(Elaboración propia)*.

Opinión de los alumnos		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Todo tipo de profesional	246	63
Directivos	126	32
Técnicos intermedios que quieran desarrollar su carrera	8	2
Empleados de Base	10	3
Total	390	100

Mayoritariamente, el 63 % de los encuestados opinan que el Coaching es apropiado para todo tipo de personas, no sólo para un grupo determinado. Históricamente, el Coaching se ha dirigido hacia el cuerpo ejecutivo.

Con el 32 %, las personas entrevistadas optan por el grupo profesional directivo como el principal receptor de la metodología Coaching. Una explicación podría ser porque, como detentadores del poder fáctico de la organización donde se encuentran, pueden tener un efecto multiplicador en las acciones y conductas de los colaboradores. Hecho, que en el resto de Categorías profesionales no es posible o si lo es, lo será en mucha menor medida.

Ante la pregunta de si creían que el Coaching era para todo tipo de personas o solamente para el personal directivo, los alumnos entrevistados comentaron lo siguiente:

“Todo el mundo, si bien es un seminario caro”.

(Varón, menos de 30 años, universidad privada).

“Cualquier persona agradece un ejercicio de Coaching, pero es más eficiente en empresas donde la operativa diaria impide pararse a reflexionar. Estoy pensando en las empresas de servicios profesionales”.

(Varón, más de 30 años, universidad pública).

“Para todo tipo de personas y edades exceptuando las que tengan alguna patología mental”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“Es para aquellas personas con una inquietud por el desarrollo personal y profesional. Es decir, yo no discriminaría por niveles profesionales sino entre personas con interés por desarrollarse y mejorar. Para ello, uno se tiene que conocer en profundidad”.

(Mujer, menos de 30 años, universidad privada).

Ahondando en el tema, ¿Se opina de diferente manera sobre la posibilidad de alcanzar el puesto que se desea y si el Coaching está dirigido a un grupo u otro de colaboradores? En la siguiente Tabla de Contingencia presentamos los resultados.

Tabla 13. Tabla de Contingencia para los enunciados: ¿Para quién es apropiado? * El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal. *(Elaboración propia).*

Tabla de contingencia ¿Para quién es apropiado? * El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.		El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.		Total
		Poco de acuerdo	Muy de acuerdo	
Directivos.	Recuento	126	0	126
	Residuos corregidos	3,0	-3,0	
Empleados de base.	Recuento	10	0	10
	Residuos corregidos	,7	-,7	
Técnicos intermedios que quieran desarrollar su carrera.	Recuento	6	2	8
	Residuos corregidos	-2,8	2,8	
Todo tipo de profesional.	Recuento	230	16	246
	Residuos corregidos	-2,3	2,3	
Total	Recuento	372	18	390

Tabla 14. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia de los enunciados: ¿Para quién es apropiado? * El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal. (*Elaboración propia*).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,125 ^a	3	,001
Razón de verosimilitudes	18,503	3	,000
N de casos válidos	390		

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,37.

Los alumnos que piensan que el Coaching es para todo tipo de personas opinan que dicha metodología les va a ayudar a que alcancen más rápidamente su puesto ideal.

Una vez conocida cuál es la percepción mayoritaria sobre el grupo al que va dirigido habría que preguntarse sobre cuáles son las causas que originan el recibir Coaching.

Tabla 15. Valoración de las causas para recibir Coaching. (*Elaboración propia*).

Valoración de las Causas para recibir Coaching de 1 a 5.	
Categorías	Media
Para mejorar personalmente	3,60
Para lograr objetivos profesionales	4,32
Para promocionar en la Organización	3,50
Para evitar ser despedidos	2,55
Para mejorar la motivación	3,96
Frecuencia	390

Los Items con los que se han sentido más identificado los encuestados son el logro de los objetivos profesionales y la mejora de la motivación. Podemos decir que se percibe al Coaching con un fin instrumental para lograr un mayor rendimiento o desempeño en el ámbito profesional. Un segundo grupo estaría conformado por la mejora personal y la promoción laboral. No observan claramente, que pueda existir una

relación directa entre la recepción del Coaching y su avance como personas y profesionales. La media más baja, y por tanto el mayor desacuerdo con el enunciado propuesto, es que el Coaching puede ayudar a evitar la desvinculación con la organización. Los alumnos conocen que el despido obedece, en muchas ocasiones, a otras causas que no son las estrictamente aportadas por el rendimiento o el perfeccionamiento personal como pueden ser los intereses creados o los cambios estructurales en los principios y desarrollos organizacionales.

Otro tema, a nuestro entender interesante, es la manera en como la media porcentual se distribuye según las variables independientes sociodemográficas. Es decir, lo que queremos conocer es: ¿Cómo son las medias, desagregadas por sexo, edad y tipo de Universidad donde realizan sus estudios, en el área de la Comunicación? Los resultados son expuestos en las siguientes Tablas de datos.

Tabla 16. La Distribución de las medias, desagregadas por sexos, para las variables que conforman la valoración de las causas para recibir Coaching. *(Elaboración propia).*

<i>¿Cuáles son las causas para recibir Coaching?</i>	Sexo					
	Femenino			Masculino		
	N	Media	Desviación típica	N	Media	Desviación típica
Para mejorar personalmente	241	3,47	1,04	149	3,81	1,11
Para lograr objetivos profesionales	241	4,21	0,87	149	4,49	0,84
Para promocionar en la Organización	241	3,46	0,98	149	3,58	1,07
Para evitar ser despedidos	241	2,51	1,17	149	2,62	1,07
Para mejorar la motivación	241	3,95	0,91	149	3,97	1,05

Los varones han valorado más altamente los diversos ítems, en relación a las mujeres.

Tabla 17. La distribución de las medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de las causas para recibir Coaching. *(Elaboración propia).*

<i>¿Cuáles son las causas para recibir Coaching?</i>	Edad								
	Menos de 23			Entre 23 y 30			Más de 30		
	N	x	DT	N	x	DT	N	x	DT
Para mejorar personalmente	222	3,62	0,98	64	3,44	1,12	104	3,65	1,26
Para lograr objetivos profesionales	222	4,41	0,74	64	4,22	0,86	104	4,17	1,09
Para promocionar en la Organización	222	3,45	0,93	64	3,44	1,03	104	3,65	1,16
Para evitar ser despedidos	222	2,70	1,06	64	2,31	1,29	104	2,38	1,15
Para mejorar la motivación	222	3,84	0,92	64	3,97	0,99	104	4,21	0,99

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los menores de 30 años se encuentran más inclinados a satisfacer las necesidades inmediatas, por ello, utilizarían el Coaching par evitar ser despedidos o lograr los objetivos profesionales. Dicha consecución, indirectamente, repercutirá en la permanencia en la organización. Por otra parte, los mayores de 30 años quieren progresar en la organización pero sin decuidar la mejora personal y la motivación como fuente inspiradora para la acción.

Tabla 18. La distribución de las medias, por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de las causas para recibir Coaching. (Elaboración propia).

Tipo de Universidad						
¿Cuáles son las causas para recibir Coaching?	Pública			Privada		
	N	x	DT	N	x	DT
Para mejorar personalmente	329	3,57	1,06	61	3,74	1,16
Para lograr objetivos profesionales	329	4,33	0,86	61	4,23	0,92
Para promocionar en la Organización	329	3,46	1,00	61	3,75	1,09
Para evitar ser despedidos	329	2,52	1,12	61	2,75	1,17
Para mejorar la motivación	329	3,95	0,96	61	4,03	0,98

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los alumnos procedentes de la universidad privada valoran más altamente las causas para recibir Coaching salvo en el caso de que se reciba para lograr los objetivos profesionales propuestos.

En otro orden de cosas, ¿Podrían percibir los alumnos, que piensan que van a promocionar, abandonar su organización por desmotivación?

Tabla 19. Tabla de Contingencia para los enunciados: Desmotivación en el puesto actual * Para promocionar en la organización. (Elaboración propia).

Tabla de contingencia Desmotivación en relación al puesto actual. * Para promocionar en la organización.			Una de las causas para recibir Coaching es promocionar en la organización.		Total
			Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	
Abandonaría por Desmotivación el puesto actual.	Poco de acuerdo	Recuento	38	50	88
		Residuos corregidos	-,9	,9	
	Bastante de acuerdo	Recuento	146	156	302
		Residuos corregidos	,9	-,9	
Total		Recuento	184	206	390

Tabla 20. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia para los enunciados: Desmotivación en relación al puesto actual * Para promocionar en la organización. *(Elaboración propia).*

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,729 ^a	1	,393		
Corrección por continuidad ^b	,536	1	,464		
Razón de verosimilitudes	,731	1	,393		
Estadístico exacto de Fisher				,399	,232
Asociación lineal por lineal	,727	1	,394		
N de casos válidos	390				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 41,52.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

No es significativo que los alumnos pensasen en abandonar una organización por desmotivación si además piensan que van a promocionar en el futuro.

Unidas a estas preguntas se encuentran las siguientes:

¿Qué beneficios tiene la organización del hecho de que sus empleados reciban Coaching?

Tabla 21. Los Beneficios percibidos para la organización del hecho de recibir Coaching. *(Elaboración propia).*

Categorías	Media
El Incremento de la Productividad	4,08
La Mejora del Servicio al Cliente	3,85
La Retención de empleados con talento	3,72
La Reducción de Costos	2,98
El Incremento de los Beneficios	3,05
La Mejora de las relaciones con los compañeros	3,66
El Incremento del Trabajo en equipo	3,84
La Mejora de la Fluidez en la Comunicación organizativa	3,87
El Incremento del Potencial de Liderazgo de los Empleados	3,46
La Mejora de los Comportamientos estandarizados	3,28
Frecuencia	390

El beneficio más importante para la organización asociado a que sus empleados reciban Coaching es el incremento de la productividad. Luego existe una serie de enunciados con una gran aceptación que son los relacionados con las habilidades “soft” o comunicativas y la cooperación entre los colaboradores como pueden ser la fluidez de la comunicación organizativa, la mejora del servicio al cliente y el incremento del trabajo en equipo. Sin embargo, la percepción de beneficio más bajo es la reducción de costos. En muchas ocasiones, un incremento de productividad no conlleva una reducción de gastos organizativos y ese hecho se ve reflejado en la opinión de los alumnos universitarios.

La Cultura “soft” ha sido ampliamente nombrada en los ambientes del Management. Pascale y Athos (1981) fueron de los primeros autores que arguyeron que la cultura blanda es mejor que la cultura dura, a largo plazo, para las organizaciones. Se denomina cultura dura porque las palabras que definen éste concepto en el idioma inglés tienen una pronunciación fuerte. Esas duras: strategy, structures y systems. De igual manera, la cultura blanda está formada por vocablos cuya enunciación inglesa es suave como skills style, staff y superordinate goals o shared values.

Tabla 22. La distribución de medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de los beneficios para la organización debido a que sus empleados reciben Coaching. (Elaboración propia).

Sexo						
¿Cuáles son los beneficios para la organización?	Femenino			Masculino		
	N	x	DT	N	x	DT
El Incremento de la Productividad	241	3,97	0,89	149	4,25	0,88
La Mejora del Servicio al Cliente	241	3,72	0,90	149	4,07	0,93
La Retención de empleados con talento	241	3,63	1,05	149	3,88	1,07
La Reducción de Costos	241	2,95	1,06	149	3,03	1,08
El Incremento de los Beneficios	241	2,98	1,36	149	3,17	1,43
La Mejora de las relaciones con los compañeros	241	3,59	0,90	149	3,77	1,11
El Incremento del Trabajo en equipo	241	3,71	0,83	149	4,04	0,95
La Mejora de la Fluidez en la Comunicación organizativa	241	3,82	0,78	149	3,94	0,97
El Incremento del Potencial de Liderazgo de los Empleados	241	3,35	1,12	149	3,62	1,18
La Mejora de los Comportamientos estandarizados	241	3,10	0,90	149	3,58	0,91

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los varones valoran más altamente que las mujeres los ítems propuestos.

Tabla 23. La distribución de medias, desagregadas po edad, para las variables que conforman la valoración de los beneficios para la organización debido a que sus empleados reciben Coaching (*Elaboración propia*).

¿Cuáles son los beneficios para la organización?	Edad								
	Menos de 23			Entre 23 y 30			Más de 30		
	N	x	DT	N	x	DT	N	x	DT
El Incremento de la Productividad	222	4,04	0,86	64	4,19	0,95	104	4,10	0,95
La Mejora del Servicio al Cliente	222	3,73	0,92	64	3,87	0,90	104	4,10	0,93
La Retención de empleados con talento	222	3,71	1,00	64	3,63	1,00	104	3,81	1,24
La Reducción de Costos	222	2,94	1,07	64	3,19	1,05	104	2,96	1,07
El Incremento de los Beneficios	222	3,10	1,39	64	2,81	1,58	104	3,20	1,28
La Mejora de las relaciones con los compañeros	222	3,49	0,97	64	3,94	0,83	104	3,87	1,04
El Incremento del Trabajo en equipo	222	3,71	0,89	64	3,97	0,68	104	4,02	0,97
La Mejora de la Fluidez en la Comunicación organizativa	222	3,86	0,83	64	3,78	0,70	104	3,88	0,99
El Incremento del Potencial de Liderazgo de los Empleados	222	3,55	1,10	64	3,06	1,25	104	3,50	1,14
La Mejora de los Comportamientos estandarizados	222	3,23	0,89	64	3,16	0,84	104	3,46	1,07

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los más jóvenes tienen, entre todo el grupo de edades, la puntuación más alta en el incremento del potencial de liderazgo de los empleados. Quizás tengan presente el liderazgo como una competencia definitoria de las organizaciones del siglo XXI. Los alumnos entre 23 y 30 años son los que más de acuerdo se encuentran con los enunciados: el incremento de la productividad, la reducción de costos y la mejora de las relaciones con los compañeros. Es una postura reactiva enmarcada dentro de la adaptación al medio. Se busca la productividad pero desde una gestión de los gastos y de los proveedores. Sin embargo, los mayores de 30 años se identifican más con: la mejora del servicio al cliente, la retención de los empleados con talento, el incremento de los beneficios, el incremento del trabajo en equipo, la mejora de la fluidez en la comunicación organizativa y la mejora de los comportamientos estandarizados. Es decir, estos alumnos mayores son más proactivos, buscan la oportunidad con la gestión

previsional de la organización. Los mayores de 30 años son los que más de acuerdo se encuentran con los enunciados anteriores.

Tabla 24. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de los beneficios para la organización debido a que sus empleados reciben Coaching. *(Elaboración propia).*

Tipo de Universidad						
¿Cuáles son los beneficios para la organización?	Pública			Privada		
	N	x	DT	N	x	DT
El Incremento de la Productividad	329	4,06	0,90	61	4,16	0,86
La Mejora del Servicio al Cliente	329	3,83	0,91	61	3,97	1,01
La Retención de empleados con talento	329	3,65	1,09	61	4,10	0,83
La Reducción de Costos	329	3,01	1,09	61	2,84	0,93
El Incremento de los Beneficios	329	3,05	1,40	61	3,08	1,34
La Mejora de las relaciones con los compañeros	329	3,62	0,99	61	3,87	0,99
El Incremento del Trabajo en equipo	329	3,79	0,90	61	4,07	0,85
La Mejora de la Fluidez en la Comunicación organizativa	329	3,86	0,87	61	3,92	0,78
El Incremento del Potencial de Liderazgo de los Empleados	329	3,39	1,14	61	3,82	1,13
La Mejora de los Comportamientos estandarizados	329	3,46	1,15	61	3,54	0,92

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los alumnos procedentes de universidades privadas puntúan más alto que las personas entrevistadas que están estudiando en las universidades públicas salvo en el beneficio de la reducción de costos.

¿Se podría pensar que cuanto mayormente perciba un alumno que podrá trabajar en otro sector debido al Coaching mayor será su opinión de que el beneficio para la organización será el incremento de la productividad?

Tabla 25. Tabla de Contingencia para los enunciados: el incremento de la productividad * Si recibo Coaching podré tener movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío. (Elaboración propia).

Tabla de contingencia El incremento de la productividad * Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío".			Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.		Total	
			Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo		
El incremento de la productividad es uno de los mayores beneficios para la organización.	Poco de acuerdo	Recuento	216	36	252	
		Residuos corregidos	4,1	-4,1		
	Bastante de acuerdo	Recuento	94	44	138	
		Residuos corregidos	-4,1	4,1		
	Total		Recuento	310	80	390

Tabla 26. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de contingencia para los enunciados: El incremento de la productividad * Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío. (Elaboración propia).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,937 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	15,875	1	,000		
Razón de verosimilitudes	16,323	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	16,894	1	,000		
N de casos válidos	390				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 28,31.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Los alumnos, cuanto más piensan en tener movilidad en otro sector, mayor es su creencia de que uno de los beneficios del Coaching es el incremento de la productividad.

De la misma manera, se puede pensar que cuanto más se perciba que la mejora de la Comunicación es un beneficio para la organización si se recibe Coaching, mayor será la aceptación conque el Selfbranding es una de las habilidades clave en la Movilidad laboral, como observamos en la tabla siguiente.

Tabla 27. Tabla de Contingencia para los enunciados: La Mejora de la fluidez en la comunicación organizativa * Selfbranding. (*Elaboración propia*).

Tabla de contingencia La Mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa * Selfbranding.			El Selfbranding es una habilidad que ayuda en la Movilidad laboral		Total
			Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	
La Mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa es un beneficio de recibir Coaching	Poco de acuerdo	Recuento	26	66	92
		Residuos corregidos	2,1	-2,1	
	Bastante de acuerdo	Recuento	54	244	298
		Residuos corregidos	-2,1	2,1	
Total		Recuento	80	310	390

Tabla 28. Pruebas de chi cuadrado de la Tabla de Contingencia para los enunciados: La Mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa * Selfbranding. (*Elaboración propia*).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,433 ^a	1	,035		
Corrección por continuidad ^b	3,833	1	,050		
Razón de verosimilitudes	4,202	1	,040		
Estadístico exacto de Fisher				,039	,027
Asociación lineal por lineal	4,422	1	,035		
N de casos válidos	390				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 18,87.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2

Prosiguiendo nuestro estudio, nos podemos interrogar sobre las posibles áreas de mejora en las que sería útil el Coaching.

Tabla 29. Las Áreas de Mejora posibles en relación al Coaching. *(Elaboración propia)*.

Las Áreas de Mejora posibles en relación al Coaching.	
Categorías	Media
Los Conocimientos, habilidades y competencias	3,55
Las Relaciones Interpersonales	3,32
La Autoconfianza	4,02
El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	4,07
El Cambio de las Creencias erróneas	3,44
La Búsqueda de los Valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo	3,85
Frecuencia	390

Tabla 30. La distribución de las medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de las posibles áreas de mejora que se pueden optimizar mediante la recepción de Coaching. *(Elaboración propia)*.

¿Cuáles son las posibles áreas de mejora?	Sexo					
	Femenino			Masculino		
	N	x	DT	N	x	DT
Los Conocimientos, habilidades y competencias	241	3,49	1,19	149	3,66	1,24
Las Relaciones Interpersonales	241	3,24	1,12	149	3,45	1,21
La Autoconfianza	241	4,04	0,84	149	3,97	0,97
El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	241	4,08	0,74	149	4,04	0,96
El Cambio de las Creencias erróneas	241	3,37	0,90	149	3,56	1,03
La Búsqueda de los Valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo	241	3,85	0,94	149	3,85	0,98

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los varones tienen puntuaciones más altas que las mujeres en todos los ítems, salvo en la autoconfianza y el autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas

que conforman el núcleo más personal e interno del Coaching. Los otros enunciados tienen que ver con la adquisición de habilidades o competencias diversas, pero éstos últimos, son las predisposiciones que conducirán al empleado a intentar algún cambio en su vida o no. En relación a la búsqueda de valores, tanto hombres como mujeres, han coincidido en la misma asignación de medias.

Tabla 31. La distribución de las medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de las posibles áreas de mejora que se pueden optimizar mediante la recepción de Coaching. *(Elaboración propia).*

¿Cuáles son las posibles áreas de mejora?	Edad								
	Menos de 23			Entre 23 y 30			Más de 30		
	N	x	DT	N	x	DT	N	x	DT
Los Conocimientos, habilidades y competencias	222	3,66	1,19	64	3,22	1,27	104	3,54	1,20
Las Relaciones Interpersonales	222	3,24	1,11	64	3,16	1,18	104	3,58	1,20
La Autoconfianza	222	4,02	0,81	64	3,97	0,85	104	4,04	1,06
El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	222	4,08	0,80	64	4,06	0,61	104	4,04	1,00
El Cambio de las Creencias erróneas	222	3,35	0,89	64	3,25	0,94	104	3,75	1,04
La Búsqueda de los Valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo	222	3,97	0,94	64	3,88	0,82	104	3,77	1,14

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los más jóvenes observan medias más altas en las áreas de mejora que tienen que ver con la adquisición de habilidades o competencias, el conocimiento de las propias debilidades y fortalezas y la búsqueda de valores que hagan que los empleados se apasionen por alguna actividad o función. Es decir, los menores de 23 años buscan en la recepción del Coaching el encontrar un sentido a lo que hacen y un conocimiento

personal que les haga desarrollar la comprensión que necesitan para progresar personal y profesionalmente. Por otro lado, los mayores de 30 años puntúan mayormente las áreas de mejora de la potenciación de las relaciones personales, la adquisición de confianza en sí mismos y el cambio de creencias erróneas. Éstas son habilidades “soft” que permiten progresar en la organización. Las habilidades consideradas en mayor medida por los menores de 23 años sirven, más bien, para incorporarse a una organización y poder permanecer mientras se adquiere experiencia. Una vez adquirida ésta, si se quiere dar un salto cualitativo en el desarrollo de la carrera profesional habrá que potenciar las habilidades de comunicación.

Tabla 32. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de las posibles áreas de mejora que se pueden optimizar con la recepción del Coaching. *(Elaboración propia).*

Tipo de Universidad						
¿Cuáles son las posibles áreas de mejora?	Pública			Privada		
	N	x	DT	N	x	DT
Los Conocimientos, habilidades y competencias	329	3,50	1,20	61	3,84	1,24
Las Relaciones Interpersonales	329	3,25	1,15	61	3,67	1,16
La Autoconfianza	329	4,01	0,89	61	4,07	0,89
El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	329	4,09	0,82	61	3,97	0,87
El Cambio de las Creencias erróneas	329	3,40	0,93	61	3,67	1,07
La Búsqueda de los Valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo	329	3,83	0,97	61	3,93	0,98

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Las personas encuestadas, procedentes de la universidad pública, sólo tienen la media más alta que los alumnos de universidades privadas en el conocimiento de las propias debilidades y fortalezas como área de mejora.

En otro orden de cosas, ¿los universitarios con mayor ambición profesional son los que más se preocupan por el conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas?

Tabla 33. Tabla de Contingencia para los enunciados: Ambición profesional * El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas. (Elaboración propia).

Tabla de contingencia Ambición profesional * El autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas.			El autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas es una de las principales áreas de mejora.		Total
			Poco de acuerdo	Bastante de acuerdo	
La Ambición profesional es uno de los motivos principales para cambiar de organización.	Poco de acuerdo	Recuento	22	62	84
		Residuos corregidos	1,9	-1,9	
	Bastante de acuerdo	Recuento	52	254	306
		Residuos corregidos	-1,9	1,9	
Total		Recuento	74	316	390

Tabla 34. Pruebas de chi cuadrado de la Tabla de Contingencia para los enunciados: Ambición profesional * El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas. (Elaboración propia).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,626 ^a	1	,057		
Corrección por continuidad ^b	3,053	1	,081		
Razón de verosimilitudes	3,418	1	,064		
Estadístico exacto de Fisher				,061	,043
Asociación lineal por lineal	3,617	1	,057		
N de casos válidos	390				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15,94.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Los universitarios con mayor ambición profesional son los que más se preocupan por el conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas. Esta conclusión no tiene significación estadística.

¿Qué observan los entrevistados en profundidad sobre las áreas de mejora en las que puede actuar el Coaching? Veámos:

“Para fomentar las relaciones interpersonales y mejorar el ambiente laboral”

(Varón, menos de 30 años, universidad pública).

“Principalmente es la búsqueda de valores intrínsecos, es decir, es la búsqueda de cada uno para encontrar lo que más le motiva a la persona y, por tanto, en lo que puede destacar”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“Cómo áreas de mejora observo el impacto personal, la comunicación, el liderazgo, la asertividad, la resiliencia, el vivir alineado con tus verdaderos valores personales, la coherencia para lograr ser creíble y ser un referente en tú vida”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“Todas las áreas. Desde el punto de vista personal contamos con la satisfacción en el trabajo y la realización de la persona. Desde el punto de vista profesional tenemos la eficiencia y la cualificación técnica”.

(Varón, más de 30 años, universidad pública).

“El Coaching es útil para cambiar el departamento, sector y empresa ya que te hace reconsiderar tú posición actual y futura. Te marca metas y el camino para alcanzarlas”.

(Varón, más de 30 años, universidad pública).

Los alumnos perciben que las principales áreas de mejora, donde se puede utilizar el Coaching, son el incremento de la autoconfianza y el conocimiento de las propias debilidades y fortalezas. A la inversa, el menor acuerdo con el enunciado es con la potenciación de la calidad de las relaciones interpersonales.

Igualmente, no creen en demasía, que el Coaching favorezca el cambio de creencias erróneas o la adquisición y desarrollo de habilidades y competencias.

En relación a las Competencias, Camejo (2008, p.98) las define como:

Las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas.

Asimismo, parafraseando a Bunk (1994, p.9), podemos entender que:

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El iniciador de los estudios sobre Competencias fue el psicólogo McClelland (1973) que mediante la técnica de la entrevista de los “incidentes críticos” logró aislar una serie de rasgos comunes de las personas con desempeños exitosos.

Bello (2009, p.64), por su parte, investigó las fases que se tienen que desarrollar, en un nivel de madurez organizativa, para implantar un sistema de gestión estructurado por competencias.

- Análisis de las competencias: se tienen que identificar tanto las competencias de la plantilla como los procesos anexos a ellas.
- Planificación de la plantilla: es muy recomendable analizar las necesidades de personal que vamos a necesitar, con los perfiles competenciales deseados, a corto, medio y largo plazo.
- Desarrollo de competencias: habrá que formar y desarrollar a los empleados para que adquieran o potencien las competencias que se han propuesto como factores críticos del éxito en los distintos departamentos.
- Cultura de la participación: es necesario implementar la subsidiariedad organizativa en los niveles en donde sea necesario. Esta acción favorecerá una

gran fluidez de comunicación entre las secciones interdepartamentales de la organización.

- Desarrollo de la carrera profesional: se trata de establecer oportunidades de promoción y desarrollo de carrera mediante el perfeccionamiento de ciertas competencias por parte de las personas que conforman la institución.

Besseyre des Horts (1982), Echevarría (2002) y Poblete (2003) observaron los contenidos necesarios mínimos que se necesitan para poder desarrollar una competencia:

- Saber: es conocer datos e informaciones. Se trata de estar al día de lo que acontece en nuestro entorno laboral.
- Saber hacer: es la utilización de las habilidades que poseemos para transferir el saber que tenemos a la acción. Es útil para resolver los problemas de forma autónoma.
- Saber ser: actitudes, comportamientos, valores y motivaciones que conducen a los empleados a asumir nuevas responsabilidades.
- Saber estar: los trabajadores, mediante este elemento de la competencia, favorecen la comunicación interpersonal para conseguir los objetivos colaborativamente en equipo.

Spencer y Spencer (1993) desarrollaron el Modelo del Iceberg de las competencias. Este modelo distingue entre elementos tangibles (aptitudes) que son los que están en lo alto del iceberg y los elementos intangibles (actitudes) que se sitúan en la base por ser más inconscientes. Los autores utilizan la metáfora del iceberg porque nueve décimos de su volumen están por debajo del agua y no son conocidos.

Las aptitudes lo forman:

- los conocimientos (“Lo sé hacer”) y
- las habilidades (“Soy capaz”).

A su vez las actitudes están compuestas por:

- la autoimagen (“soy así”),
- los valores (“deseo hacerlo”),
- los rasgos de personalidad (“suelo hacerlo”) y
- los motivos (“me gusta hacerlo”).

Buisson y Henri (2005) reflexionaron con altos directivos de la consultora Michael Page sobre las actitudes que más pueden ayudar a los trabajadores para poder seguir en la situación de empleo activo y seguir progresando en su carrera laboral. Las sintetizaron en los siguientes factores:

- Comprender el mercado de trabajo en el que se desarrolla la labor profesional. Se están produciendo tremendos cambios económicos y sociales que afectan sobremanera a la organización y se tiene que estar preparado para ellos. Los trabajadores pasarán de llevar décadas trabajando en su sector y categoría para después continuar en otro que podría ser radicalmente diferente. Una de las consecuencias será una adaptación que no es paulatina ni tranquila si no todo lo contrario. Tendrán primacía los proyectos sobre los departamentos. La flexibilidad es y será una de las características de toda función laboral. La adquisición de competencias se va a dar en todas las fases de la carrera profesional y será requisito indispensable.
- Autoconocimiento de las propias aptitudes y habilidades. El que la persona se conozca mejor hace que sepa “venderse mejor” y anticiparse a las circunstancias internas y externas que pueden afectar a su continuidad en la organización como empleado. Para ello, se tendrá que realizar la potenciación y excelencia de una competencia que sea escasa en el mercado a la par que demandada que le diferencie del resto de los trabajadores. Igualmente, tendrá que incrementar la percepción, entre el resto de empleados, de una buena imagen dentro de la organización y un necesario y óptimo grado de comunicación con los superiores.
- Posicionarse en una situación de alerta organizativa para que cuándo se presente la ocasión se esté preparado y poder promocionar con más probabilidad. El organigrama de las empresas está cambiando, es más plano, con menos cargos intermedios y con mayores estructuras funcionales. El trabajador deberá crear su propio valor añadido para que la organización pueda recompensarle más por el mejor desempeño que por el puesto. El cuidar las relaciones y esmerar el trato con los compañeros ayudará a este objetivo.

- Llevar a la excelencia nuestras propias aptitudes y las que la organización demanda. Se deberán conocer las ideas fuerza que se están desarrollando dentro del Consejo de Administración de la organización para poder adaptarse a los nuevos puestos ideados. Nada mejor que cultivar la curiosidad, la creatividad y la anticipación.
- Hacer convergentes las situaciones personales con la estrategia de movilidad ascendente deseada. Es deseable observar los valores y la opinión de las propias familias si se tuviese que plantear un traslado a otra institución o lugar.
- Saber obtener el mejor provecho de los accidentes de carrera. Primar la madurez adquirida, pensar con positividad y optimizar la etapa de desempleo como un periodo de formación continua e intensiva. El empleado puede realizar su propio diversigrama que le ayudará a especificar cuáles son las competencias que más rápida y perfectamente deberá adquirir y en qué orden se debe realizar esta acción para acompañarla a los requerimientos propuestos.
- Adquirir y consolidar una existencia equilibrada. Las exigencias laborales del nuevo entorno socioeconómico pueden hacer que se pierda el fiel de la balanza. No se tiene que olvidar el disfrute de la vida con la familia, los amigos, las actividades físicas o las actividades estéticas y espirituales.

De los Principios, anteriormente enumerados, se podrían derivar clasificaciones de competencias. A éste respecto, Cardona (2000, citado por Stein y Pin 2010, p. 15) realiza la siguiente clasificación de las competencias directivas.

- Estratégicas.

Orientación al Cliente,
 Visión de negocio,
 Capacidad de negociación,
 Habilidad para establecer una red de relaciones,
 Orientación interfuncional y
 Optimización proactiva de recursos.

- Interpersonales.

Liderazgo,
 Trabajo en equipo,
 Saber delegar,

Capacidad de impartir Coaching,
Habilidad para la Comunicación y la dirección de personas.

- Eficacia personal externa.

Proactividad: entendida como el sumatorio de Iniciativa, creatividad y optimismo,
Gestión personal: que comprendería unas óptimas gestiones del tiempo, del stress y de la atención.

- Eficacia personal interna.

Aprendizaje personal, sería un “mix” de las siguientes habilidades:

Autocrítica,
Autoconocimiento y
Mejora personal.

Autogobierno en los ámbitos de:

Toma de decisiones,
Equilibrio emocional,
Autocontrol e
Integridad.

De la misma manera, Jiménez (2007) divide las competencias en dos grandes grupos principales. Por un lado, se contaría con las competencias genéricas, institucionales o “cores competences”. Son las competencias que permiten que los procesos estratégicos de la organización se cumplan de la manera y forma esperada. También generan la diferenciación positiva en un sector concreto respecto a otras organizaciones.

Por otro lado, las competencias específicas son aquellas que conforman agrupaciones según los niveles funcionales y jerárquicos de la organización. Se deben poseer para realizar las tareas asignadas en un puesto de trabajo con la mayor eficacia posible.

Desagregando, aun más, ésta noción de competencia, Spencer y Spencer (1993, citado por Gil, 2007) divide las competencias genéricas en las siguientes:

Competencias de desempeño:

- Orientación al resultado,
- Atención al orden,
- La calidad y la perfección,
- Espíritu de iniciativa y
- La búsqueda de la información.

Competencias de servicio:

- Sensibilidad interpersonal y
- Orientación al cliente.

Competencias de influencia:

- Persuasión e influencia,
- Conciencia organizativa y
- Construcción de relaciones.

Competencias directivas:

- Desarrollo de los otros.
- Asertividad,
- Uso del poder formal y
- Liderazgo de grupos.

Competencias cognitivas:

- Pensamiento analítico y
- Pensamiento conceptual.

Competencias de eficacia personal:

- Auto control,
- Confianza en sí mismo,
- Flexibilidad y
- Hábitos de organización.

Elkin (1990, citado por Delamare y Winterton, 2012, p.8) distingue entre “competences” que son las habilidades que se necesitan para desarrollar las funciones de un puesto de trabajo standard y “competencies” que son las competencias que se necesitan para desarrollar una labor directiva.

Prahalad y Hamel (1994, citados por Álvarez, 2003, p.8) observaron en las organizaciones, que eran objeto de estudio de su investigación, que estaban obteniendo estándares análogos de calidad e incurriendo en costos de producción similares por lo que la ventaja competitiva tendría que provenir de otros cauces. Para ello se acuñó el término “competencias centrales” que serían aquellas habilidades propias de la organización que las harían fluir de manera ventajosa en los mercados competitivos. Son cualidades intrínsecas de aprendizaje colectivo, que de forma coordinada con las metodologías de producción integran diferentes tecnologías organizativas y prospectivas empresariales.

Las Competencias centrales deben, para ser designadas como tales, cumplir con los siguientes requisitos:

- Dar acceso a una multitud de mercados.
- Contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente final del producto y
- Tener que ser difíciles de imitar por el resto de los competidores del segmento de producción.

Por su parte, Bajo (2009) analizando el *Informe Jacques Delors. Libro blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender hacia la sociedad cognitiva* reflexiona sobre los cuatro pilares sobre los que debe reposar el gran edificio educativo.

1. Por un lado, se tendría que realizar un esfuerzo por “Aprender a conocer” o “Aprender a aprender”. Los campos del conocimiento y sus relaciones son difícilmente enumerables por su complejidad y abundancia. Se trata de dominar los instrumentos y herramientas que van a permitir adquirir y generar conocimiento que se va a ir necesitando, según el momento.
2. “Aprender a hacer” para que el individuo se integre en un sistema laboral lo más armónicamente posible. Lo relevante no es sólo la adquisición de una pericia en un ámbito determinado si no también el poder hacer frente a un gran número de

situaciones y contextos no homogéneos a la par que se realiza de una manera grupal. Desde esta perspectiva es esencial el trabajo en equipo.

3. “Aprender a convivir” para solucionar los conflictos situacionales y personales de una forma no violenta. Respetando, de una forma o manera plural, los valores del otro siempre en contextos cada vez más interculturales.
4. “Aprender a ser” para dar respuesta a la creciente deshumanización del individuo. Hay que lograr el desarrollo total de la persona no solo intelectualmente si no también estéticamente.

Otro de los autores que han profundizado en el ámbito competencial es Iriarte (2005), el cuál, subraya que en tiempos de gran multiplicidad de relaciones y acciones como el actual las competencias más necesarias son las siguientes:

- Especializarse en un saber y en un saber hacer. Las contradicciones entre la globalización y la atomización del saber conlleva el que se tengan que dirigir las fuerzas del colaborador hacia una parte del saber y hacerlo muy bien.
- Aprender a aprender.
- Establecer relaciones de confianza y colaboración.
- Capacidad para crear y utilizar trabajo en red.
- Dominio de la información relevante y sus relaciones.
- Gestión de sí mismo: administración de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas personales.
- Capacidad de ensamblaje. Ello es debido a que se deberán integrar diferentes saberes que afectan al proceso y al producto o servicio. Habrá que saber gestionar proyectos de todo tipo. En éste sentido, Mata (2004) cree que hay trabajadores que tienen muy desarrollada una competencia de orientación múltiple que les permite ser capaces de captar la esencia global de un problema al tiempo que realizan análisis minuciosos y detallados del mismo sin perder nunca de vista las consecuencias prácticas de sus consideraciones. Estos trabajadores están llamados a ser la nueva generación de directivos de una organización siempre y cuándo sepan administrar correctamente sus emociones.

Goleman (1999) enumera las características competenciales, con las que debería contar un trabajador, si quiere prosperar en su organización.

- Capacidad de saber escuchar y saber comunicarse verbalmente.
- Saber adaptarse e innovar respuestas ante los obstáculos que se vayan interponiendo en su quehacer diario.
- Dominio y control de uno mismo, confianza, motivación, iniciativa, ansia de poder y de logro.
- Eficacia dentro del grupo y dentro de la organización.
- Cooperación, saber trabajar cooperativamente con otras personas y
- Potencial de liderazgo.

Igualmente, Goleman (1999) explicita las competencias emocionales más eficientes a la hora de conseguir una Movilidad profesional ascendente.

1. **Ámbito de la conciencia de uno mismo:** es saber lo que se está sintiendo y por qué. También, las personas dotadas altamente con esta competencia, conocen los efectos que tendrá sobre su rendimiento. Ésta competencia comprende los siguientes elementos:

- Reconocer los propios estados internos.
- Comprobación de las emociones y sus efectos.
- Conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo y en las capacidades personales.

2. **Ámbito de la autorregulación:** son colaboradores con sentido del humor. Este hecho les permite tomar distancia sobre ellos mismos y no magnificar, tanto positiva como negativamente, conductas de otras personas o propias así como tener una actitud abierta hacia el aprendizaje que nos brindan las distintas experiencias. De la misma forma, los factores en que se haya dividido ésta habilidad son:

- Control de los impulsos.
- Autocontrol de las emociones conflictivas.
- Son confiables, sinceros e íntegros.
- Responsabilidad de los propios actos y acciones.
- Saben ser adaptables para ajustarse a los continuos cambios.
- Fluyen con las innovaciones y nuevas ideas.

3. **Ámbito de la Motivación.** Los trabajadores observan y eligen asumir lo positivo en cualquier situación para seguir adelante. Creen en lo que quieren conseguir y se desaniman con mucha menos rapidez que el resto de los trabajadores. Para ello, tratan de seguir los siguientes principios:

- Tendencia - guía interna para la consecución de objetivos.
- Capacidad de logro que hace que el empleado se esfuerce, en la medida de lo posible, en la consecución de algún objetivo.
- Compromiso con los objetivos de un grupo u organización.
- Optimismo o persistencia en la obtención de las metas incluso contando con grandes contratiempos.

4. **Ámbito de la empatía.** El trabajador es capaz de percibir los sentimientos y estados de ánimo que está advirtiendo su interlocutor y es competente para conectar con él de manera más profunda. Ello implica los siguientes elementos:

- Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- Captación de los puntos de vista de las otras personas. Orientación hacia el servicio por la que se anticipa a las necesidades de unas personas o grupos.
- Aprovechamiento de las oportunidades de la diversidad.
- Conciencia política por la que se analiza y comprenden las relaciones subyacentes del poder organizativo. Conocen las fuerzas que modelan a los diversos actores en su comportamiento final. Al término interpretan correctamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización.

5. **Ámbito de las Habilidades sociales.** Son trabajadores persuasivos, con una gran comunicación con los demás y que logran que otros empleados tomen conductas suyas como propias. Son buenos evitando o solucionando situaciones de enfrentamiento grupal. Las características de los empleados con altas habilidades sociales son:

- Capacidad de inducir conductas esperadas en los demás.
- Persuasión eficaz.

- Se comunican clara y convincentemente.
- Inspiran y dirigen a grupos o personas.
- Conducen óptimamente los cambios propuestos.
- Capacidad de resolución de conflictos.
- Saben crear sinergias grupales para que el grupo consiga la meta propuesta.

Walton (2004) define las diez emociones que caracterizan a las personas y que son: felicidad, sorpresa, bochorno, vergüenza, desprecio, celos, tristeza, asco, ira y miedo. Teniendo presente éstas emociones, el empleado puede controlar de una manera más eficaz las competencias y habilidades que tienen que ver con ellas.

Dilts (2008, p.90), por su parte, no sólo se limita a describir las competencias sino que las analiza y ofrece una serie de pasos que ayudarán en la integración de las competencias excelentes de otros empleados (modelar) en la propia persona. Para ello, elaboró un cuestionario de recopilación de información prioritaria.

- *Explicación conceptual: ¿Dónde? ¿Cuándo y por qué se usa?*
- *Concepción analítica: ¿Qué distinciones son importantes?*
- *Observación: ¿Qué claves son necesarias tener en cuenta?*
- *Procedimiento: ¿Qué secuencias de pasos hay que seguir?*
- *Interactuar: ¿Cuáles son las acciones, reacciones y resultados más importantes?*
- *Contexto relacional: ¿Bajo que circunstancias y situaciones modificarías tus acciones?*

Goleman (1999), ahondando en las habilidades emocionales describe y analiza una serie de competencias cruciales para tener una comunicación y relaciones personales óptimas.

- Conciencia emocional.

Esta competencia permite reconocer las emociones y los afectos del empleado. Saben el origen de las emociones que están sintiendo. Analizan y comprenden la relación entre pensamiento, sentimiento y emoción. Además conocen la incidencia de sus estados de ánimo sobre su rendimiento.

- Valoración de sí mismo.

El colaborador conoce sus puntos fuertes y débiles, sus recursos y sus limitaciones. Valoran el aprendizaje continuo y el sentido del humor como una manera de acercarse a la realidad desde otro prisma.

- Confianza en sí mismo.

El trabajador confía en sus capacidades para lograr los objetivos propuestos. Pueden defender puntos de vista impopulares sin ayuda de nadie porque creen que es lo correcto. Emprendedores por naturaleza, saben asumir decisiones críticas a pesar de las presiones externas.

- Autocontrol.

Las emociones conflictivas se encuentran bajo control personal del empleado. Por ello gestionan los sentimientos impulsivos encontrándose en un estado de ánimo positivo incluso en situaciones adversas. Su pensamiento es lúcido aún en situaciones difíciles.

- Confiabilidad e integridad.

La integridad y la responsabilidad actúan como norma de vida. La honradez y sinceridad genera confianza en el equipo. Aceptan los errores y señalan las acciones poco éticas de los demás.

- Innovación y adaptabilidad.

Las personas con esta competencia desarrollada son lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios y tener una actitud de apertura hacia la innovación y los nuevos enfoques.

- Orientación al logro.

Los empleados están orientados a conseguir los objetivos y tender hacia la excelencia. Se encuentran muy motivados por los resultados y aprenden constantemente por mejorar su desempeño.

- Compromiso.

Los colaboradores asumen sacrificios para conseguir los fines de la organización. Se sienten parte de una misión más elevada. Buscan las oportunidades que les permitan conseguir la misión del equipo de trabajo.

- Comprensión de los demás.

Se perciben los sentimientos de los demás y existe una preocupación activa por satisfacer sus necesidades.

- Desarrollo de los demás.

Se está atento a las necesidades de promoción de los colaboradores y se ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades.

- Orientación hacia el servicio.

Anticiparse y satisfacer las necesidades del cliente ya sea externo o interno. Buscan la fidelidad de los clientes a través del asesoramiento individualizado con sus servicios y productos.

- Atención a la diversidad.

Las personas con esta competencia sacan lo mejor de los trabajadores de otros países o culturas.

- Conciencia política.

Los colaboradores detectan muy tempranamente las políticas sociales y políticas latentes que van a cobrar fuerza en un futuro no muy lejano. Advierten con facilidad las relaciones clave de poder. Interpretan correctamente las realidades internas y externas de la organización y comprenden las fuerzas que conforman y desarrollan los pensamientos y conducta de los compañeros, superiores y clientes.

- Influencia.

Son personas persuasivas que captan la atención de sus interlocutores. Expresan eficazmente sus opiniones.

- Saber comunicarse.

Se está verdaderamente atento a lo que la otra persona quiere comunicar y envían mensajes convincentes. Saben escuchar y captar las emociones. Fomentan la expresión de lo que verdaderamente se quiere decir. No dudan en compartir la información de que disponen para fomentar la apertura de la relación.

- Resolución de conflictos.

Manejan a las personas "difíciles" y las situaciones problemáticas con diplomacia. Favorecen la discusión abierta para romper situaciones estancadas y obtener los acuerdos más beneficiosos para todas las partes.

- Liderazgo.

Inspiran y guían a los colaboradores o grupos hacia la obtención de resultados. Dan ejemplo y llegado el momento toman decisiones independientemente de su status organizativo.

- Iniciadores del cambio.

Controlan los cambios organizativos propuestos. Eliminan barreras y alientan a otros a cambiar para mejorar.

- Establecimiento de vínculos.

Obtienen vínculos con otros empleados para forjar relaciones instrumentales. Crean y mantienen redes sociales. Favorecen la amistad con trabajadores de su organización o de otra. Favorecen el trabajo en equipo.

Las competencias, en sí, no tendrían importancia sino es para que los individuos las utilicen en sus ámbitos cotidianos. Es por ello, por lo que la motivación es uno de los aspectos más importantes donde el Coaching puede influir para conseguir una Movilidad laboral ascendente.

Según Solf (2006), siguiendo las ideas de Dweck y Elliot (1983); Dweck y Legget (1988) y Dweck y Sorich (1999), existen dos tipologías de orientación hacia la meta. Por un lado, se podría enumerar la Orientación hacia el Aprendizaje (OM-Aprendizaje) que se caracteriza porque, en este caso, los trabajadores que asumen éste modelo quieren conseguir más competencias mediante la formación para lograr un mayor desempeño y poder proponerse metas más altas. Esta motivación es útil para realizaciones laborales complejas y creativas.

Por otro lado, se contaría con la Orientación hacia el desempeño (OM-desempeño). Los trabajadores englobados en esta categoría quieren conseguir las metas para demostrar a los demás que son individuos eficientes y alcanzar alabanzas por parte de ellos. Este tipo de orientación es utilizado para la ejecución de tareas

simples y rutinarias. Si los objetivos son logrados para evitar juicios negativos estamos ante la Orientación hacia la meta desempeño por evitación (OM-Desempeño-Evitación).

Quade (1963, p. 2) identifica una serie de elementos que componen la organización cuyo conocimiento puede dar a los empleados ideas de las áreas que se pueden mejorar o resaltar para contar con mayores posibilidades de ascenso.

El primer elemento tendría que ver con la localización de los subsistemas que componen la organización y la forma en que están relacionados entre ellos junto con el peso específico de cada uno de ellos.

Posteriormente habría que identificar el patrón de las relaciones y la red de comunicaciones estratégicas.

Más tarde, se observaría como se sincronizan los elementos anteriores con la misión y la visión de la organización, en relación con el entorno, en donde se circunscribe la organización.

Por último, se establecería el “ciclo de sucesos” que identifica el proceso de pensamiento organizativo.

El conocimiento de los beneficios del Coaching es uno de los elementos más motivadores para recibirlo y aplicarlo a la vida profesional. A éste respecto, Whitmore (2009) cita los siguientes:

1. Incremento de la eficacia y el rendimiento.
2. Mejora en el trabajo en equipo.
3. Alcanzar la excelencia profesional y personal.
4. Incremento de la satisfacción de los empleados.
5. Incremento de la responsabilidad.
6. Cambio de los paradigmas organizacionales no funcionales.
7. Manejo más eficaz de las emociones.
8. Mejora de la comunicación y de las relaciones personales.
9. Incremento de la lealtad hacia la organización.
10. Mejora de la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral.
11. Incremento de las competencias de los empleados.
12. Liberación de las creencias limitantes.

13. Incremento de la flexibilidad en el pensamiento.
14. Incremento de la motivación.
15. Incremento de la creatividad.
16. Mejora en la toma de decisiones.
17. Incremento del rendimiento.
18. Incremento de la productividad.
19. Incremento de los resultados de la organización.

La importancia subjetiva de recibir Coaching para progresar profesionalmente se puede observar reflejada en la siguiente información. En 2009 la International Coaching Federation (ICF) publicó el "ICF Global Coaching Client Study", donde se recogía que uno de los motivos más señalados por los entrevistados, con un 28 % de elecciones, para recibir Coaching fue el aumentar las posibilidades de progresar verticalmente en la organización y tener un desarrollo de carrera.

La búsqueda de los valores más óptimos, en la vida personal y laboral, de los empleados puede ser considerada, al igual que la motivación, como un eje central de la aplicabilidad de la Metodología Coaching.

García y Dolan (1997, citados por Valbuena, Morillo y Salas, 2006, p. 64) definen tres tipos de valores que pueden ser analizados por el colaborador:

- Éticos: son los valores estratégicos por los que se rige el individuo en su quehacer diario.
- Económicos: son los valores que establecen pautas a la hora de evaluar objetos, ideas y sentimientos, en relación a su escasez, abundancia, precio y utilidad.
- Psicológicos: son los valores que producen una gratificación y animan a realizar grandes empresas y a asumir riesgos.

Fernández y Aguilar (2005, p.101) enumeraron los valores y contravalores más utilizados por las personas en su actividad diaria. Entre los valores podemos citar los siguientes:

Aceptación de las críticas, actitud ética, amplitud de miras, asertividad, autocontrol, capacidad de adaptación, capacidad de análisis, capacidad de observación, capacidad de reflexión, capacidad de trabajo en equipo, compañerismo, confianza en los demás, discreción, eficacia, empatía, escucha activa, fidelidad, flexibilidad, gusto por aprender, orden, participación, polivalencia funcional, prudencia, templanza y visión integradora.

Por su parte, entre los contravalores contamos con:

Actitud cerrada, agresividad hacia el grupo, aislamiento, antipatía, cobardía, conformismo, desconfianza, deslealtad, egoísmo, estrechez de miras, falta de asertividad, forma de ser autoritaria, frustración, hipocresía, impaciencia, impulsividad, inconstancia, indiscreción, individualismo, ineficacia, inmadurez, inseguridad, insolidaridad, intolerancia, intromisión en el trabajo de los demás, lentitud, mal humor, pasividad, pesimismo, prepotencia, reactividad, susceptibilidad, tendencia a acusar a los demás y tendencia a trepar.

Retomado la clasificación de valores anteriormente enumerada, también se podría realizar un ejercicio de reflexión de lo que simbolizan los significados que se enlazan al Coaching. Para ello, se propuso a las personas entrevistadas que con una sólo palabra definiesen lo que para ellos era el Coaching. Los resultados se agregaron por familias ya que la dispersión de términos era bastante amplia y los resultados son los siguientes:

Tabla 35. Las Percepciones del Coaching. *(Elaboración propia).*

Te pediría que con una sola palabra (nombre, adjetivo o verbo) me definieses, ¿qué es para ti el coaching?		
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda	29	16
Entrenamiento	24	13
Mejora, perfeccionamiento y avance	14	8
Aprendizaje, autoconocimiento	30	16
Motivar, animar	16	9
Conocimientos, capacidades y experiencia	18	10
Futuro, proyección y oportunidad	16	9
Método, modelo, guía y ejemplo	8	4
Valores: confianza, eficiencia, iniciativa, superación...	7	4
Engaño	15	8
Recelos, desconfianzas, modas	6	3
Total	183	100

Han respondido 183 personas, a esta pregunta, de las 390 que han participado en el estudio. Ello supone casi un 47% de los entrevistados. De las respuestas, más del 70% han sido sustantivos, un 35% verbos o formas verbales y el resto adjetivos. Es decir, las personas que han contestado ofrecen una referencia al objeto y además, por su constitución, han utilizado nombres abstractos que denotan la referencia a algo inmaterial o que no se puede aprehender con los sentidos. Por su parte, la mayoría de los verbos se encuentran en infinitivo.

El 89% de las palabras expresadas tienen connotaciones positivas. El 55% de las palabras se pueden agrupar en 4 familias:

- Ayuda,
- Entrenamiento,
- Aprendizaje, autoconocimiento y
- Conocimientos, capacidades y experiencia.

Se podría decir que los alumnos universitarios perciben el Coaching como una ayuda para conocerse mejor y adquirir capacidades que no se tenían.

De igual manera, el 11% de las palabras recogidas podría decirse que proyectan actitudes negativas de los interpelados que se podían categorizar en la creencia de que es un engaño (8%) o que provoca pensamientos de recelo, desconfianza o de que es una moda pasajera más (3%).

5.3. Bloque III: Percepción de la Movilidad laboral y creencias sobre la promoción profesional

En este apartado se van a examinar los motivos y habilidades que el sujeto entrevistado percibe como esenciales para obtener Movilidad laboral o no. Además se analizarán las percepciones que los alumnos exponen hacia las distintas Teorías de la Movilidad laboral mediante el grado de acuerdo o desacuerdo con los enunciados propuestos.

Tabla 36. Los Motivos que conducen a cambiar de posición laboral. *(Elaboración propia).*

¿Qué Motivos te llevarían a ti a cambiar de posición?	
Categorías	Media
Motivos salariales.	4,12
Ambición profesional.	4,19
Falta de comunicación con el superior inmediato.	3,12
Mejorar la conciliación profesional y familiar.	3,86
Incorporarse a un proyecto ilusionante.	4,04
Falta de reconocimiento e integración en la organización.	3,87
Situación económica de la organización.	3,70
Inexistencia de promoción interna.	3,93
Desmotivación en relación al puesto actual.	4,31
Frecuencia	390

Las medias, en esta cuestión, son bastante altas. La desmotivación en el puesto actual junto con los motivos salariales, la ambición profesional y la importancia de incorporarse a un proyecto ilusionante son los enunciados más valorados. El tener una falta de comunicación con el superior inmediato es valorado en el último lugar de los motivos para cambiar de trabajo con una media de 3,12 sobre 5 puntos.

¿Qué piensan las personas entrevistadas sobre los motivos para abandonar la organización?

“Motivos económicos y ambición profesional”l.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“El principal es tener un mal jefe directo y no tanto motivos organizativos”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“Motivos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Por falta de retos profesionales que nos permitan desarrollar todo nuestro potencial. Y por falta de vías de desarrollo de nuestra carrera profesional en la compañía”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“Por la dificultad de adaptación, los sueldos y miedo a perder antigüedad. Se supone que la antigüedad es un valor de seguridad en una empresa”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“Hay muchos motivos: ambiente laboral, sueldos, falta de promoción en la empresa, la no valoración de los jefes que te hagan sentir una inútil y la falta de motivación”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“Por la coyuntura económica. En lo personal, por falta de motivación e interés en el puesto de trabajo”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

Tabla 37. La distribución de medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de los motivos para cambiar de posición laboral. (Elaboración propia).

Sexo						
¿Cuáles son los motivos para cambiar de organización?	Femenino			Masculino		
	N	x	DT	N	x	DT
Motivos salariales.	241	4,14	1,05	149	4,10	1,17
Ambición profesional.	241	4,14	1,27	149	4,28	1,07
Falta de comunicación con el superior inmediato.	241	3,05	1,02	149	3,23	0,97
Mejorar la conciliación profesional y familiar.	241	3,76	1,14	149	4,02	0,90
Incorporarse a un proyecto ilusionante.	241	3,96	1,11	149	4,17	0,95
Falta de reconocimiento e integración en la organización.	241	3,70	0,98	149	4,13	0,83
Situación económica de la organización.	241	3,59	0,98	149	3,89	0,91
Inexistencia de promoción interna.	241	3,87	1,06	149	4,04	0,94
Desmotivación en relación al puesto actual.	241	4,29	0,89	149	4,33	0,89

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Las mujeres puntúan más alto que los hombres los motivos salariales como causa para marchar de una organización a otra. En el resto de motivaciones, los entrevistados varones son los que asignan apreciaciones más altas.

No sólo es importante el conocimiento de los motivos por los que las personas se desvinculan de una organización. También no va a resultar de mucha utilidad la apreciación de los alumnos sobre las habilidades que más pueden influir en el cambio de posición profesional.

Tabla 38. La distribución de las medias, desagregadas por edad para las variables que conforman la valoración de los motivos para cambiar de posición laboral. (*Elaboración propia*).

<i>¿Cuáles son los motivos para cambiar de organización?</i>	Edad								
	Menos de 23			Entre 23 y 30			Más de 30		
	N	x	DT	N	x	DT	N	x	DT
<i>Motivos salariales.</i>	222	4,20	1,00	64	4,25	1,09	104	3,88	1,25
<i>Ambición profesional.</i>	222	4,33	1,07	64	4,22	1,22	104	3,88	1,37
<i>Falta de comunicación con el superior inmediato.</i>	222	3,16	0,90	64	2,91	0,98	104	3,17	1,19
<i>Mejorar la conciliación profesional y familiar.</i>	222	3,86	1,00	64	3,66	1,08	104	4,00	1,16
<i>Incorporarse a un proyecto ilusionante.</i>	222	4,15	0,95	64	3,81	1,19	104	3,94	1,17
<i>Falta de reconocimiento e integración en la organización.</i>	222	3,82	0,87	64	3,84	1,15	104	3,98	0,97
<i>Situación económica de la organización.</i>	222	3,66	0,93	64	3,94	0,90	104	3,65	1,04
<i>Inexistencia de promoción interna.</i>	222	3,89	1,02	64	4,22	0,86	104	3,85	1,06
<i>Desmotivación en relación al puesto actual.</i>	222	4,35	0,89	64	4,44	0,75	104	4,13	0,94

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Como se observa, las personas entrevistadas van eligiendo algún u otro motivo según sus circunstancias profesionales y personales. Los menores de 23 años y que se encuentran en los comienzos de su vida profesional no quieren estar en organizaciones en las que no se les permita dar satisfacción a su ambición profesional o que no contengan proyectos ilusionantes. Las personas de edad intermedia que ya podrían llevar algunos años de experiencia laboral quieren organizaciones que les retribuyan adecuadamente, estables económicamente, que tengan promoción interna y en las que se encuentren motivados para venir a trabajar. Los mayores de 30 años, a su vez, buscan el poder conciliar la vida profesional y familiar y que se reconozca su aportación a la buena marcha de la organización.

Tabla 39. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de los motivos para cambiar de posición laboral. (Elaboración propia).

Tipo de Universidad						
<i>¿Cuáles son los motivos para cambiar de organización?</i>	Pública			Privada		
	N	x	DT	N	x	DT
<i>Motivos salariales.</i>	329	4,09	1,08	61	4,31	1,16
<i>Ambición profesional.</i>	329	4,15	1,24	61	4,44	0,92
<i>Falta de comunicación con el superior inmediato.</i>	329	3,17	1,03	61	2,89	0,83
<i>Mejorar la conciliación profesional y familiar.</i>	329	3,82	1,07	61	4,10	1,01
<i>Incorporarse a un proyecto ilusionante.</i>	329	4,00	1,08	61	4,25	0,88
<i>Falta de reconocimiento e integración en la organización.</i>	329	3,84	0,92	61	4,02	1,10
<i>Situación económica de la organización.</i>	329	3,64	0,97	61	4,05	0,84
<i>Inexistencia de promoción interna.</i>	329	3,87	1,03	61	4,26	0,85
<i>Desmotivación en relación al puesto actual.</i>	329	4,30	0,87	61	4,34	1,01

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los alumnos de la universidad privada valoran más altamente que sus compañeros de la universidad pública todos los motivos para dejar una organización excepto la falta de comunicación con el superior inmediato.

En las entrevistas, las personas observaron los siguientes comentarios sobre los Motivos para recibir Coaching:

“Por una necesidad de desarrollo personalizado. Que se mire por tus inquietudes y preocupaciones de modo individualizado”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Retos profesionales, mejora personal y autoaprendizaje”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Para superar con éxito etapas de dificultad tanto personales como profesionales. Son situaciones emocionales normales pero intensas (pérdida de un ser querido, separaciones, falta de motivación, pérdida del empleo, cambio profesional, incremento de las habilidades personales, falta de asertividad...)”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“El Coaching es efectivo cuando la persona lo pide y estima que es necesario. Si es un proceso impuesto o fomentado por un tercero pienso que el porcentaje de éxito será mucho menor”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“Para contar con un asesor personalizado que conozca nuestra situación profesional y nos permita poner en marcha las acciones necesarias para conducir nuestra trayectoria laboral”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada.)

“Para motivar al personal y que realice de mejor forma su trabajo y pueda alcanzar sus objetivos”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“Se recibe Coaching en los momentos en los que andas perdido en tú carrera profesional para avanzar en ella con más fuerza o para redirigir tu camino”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

Tabla 40. Las Habilidades en la Movilidad profesional. (Elaboración propia).

¿Cuáles crees tú que son las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral? Valoración de 1 a 5.	
Categorías	Media
Selfbranding. Saber venderse bien.	4,08
La Iniciativa del Empleado.	4,08
Las Capacidades profesionales.	4,11
La Asunción de responsabilidades.	3,29
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.	2,76
Frecuencia	390

Los epígrafes enunciados anteriormente, dentro del grupo de las habilidades, son los más demandados dentro de las organizaciones pues permiten que el colaborador se convierta en una persona polivalente y con autonomía. Con capacidad de resolución de responsabilidades complejas y dinámicas. A éste respecto, los alumnos consideran que las capacidades profesionales, el saber venderse y la iniciativa del empleado son las habilidades más necesarias a la hora de cambiar de trabajo. En otro orden de cosas, el convertirse en un gestor o guardián de la cultura organizativa se ha situado en el último lugar de las preferencias del alumnado entrevistado.

Tabla 41. La distribución de las medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral. (Elaboración propia).

¿Cuáles son las habilidades que pueden influir más en la movilidad laboral?	Sexo					
	Femenino			Masculino		
	N	x	DT	N	x	DT
Selfbranding. Saber venderse bien.	241	4,05	0,74	149	4,13	0,79
La Iniciativa del Empleado.	241	4,04	0,71	149	4,15	0,76
Las Capacidades profesionales.	241	4,02	0,78	149	4,25	0,81
La Asunción de responsabilidades.	241	3,24	1,18	149	3,36	1,22
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.	241	2,61	1,38	149	3,01	1,54

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Las entrevistadas valoran los ítems propuestos de una manera menos positiva que los varones.

Tabla 42. La distribución de medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral. (Elaboración propia).

Edad									
¿Cuáles son las habilidades que pueden influir más en la movilidad laboral?	Menos de 23			Entre 23 y 30			Más de 30		
	N	x	DT	N	x	DT	N	x	DT
Selfbranding. Saber venderse bien.	222	4,10	0,69	64	4,19	0,77	104	3,96	0,88
La Iniciativa del Empleado.	222	4,10	0,72	64	4,16	0,62	104	4,00	0,81
Las Capacidades profesionales.	222	4,14	0,75	64	4,13	0,70	104	4,02	0,93
La Asunción de responsabilidades.	222	3,33	1,20	64	3,00	1,18	104	3,37	1,18
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.	222	2,81	1,41	64	2,22	1,39	104	3,00	1,51

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Los menores de 30 años opinan que las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral son las capacidades profesionales. Las personas encuestadas entre 23 y 30 años opinan que son el Selfbranding o saber venderse bien junto con la iniciativa del empleado las habilidades que más pueden ayudar para cambiar de posición. Sin embargo, los alumnos mayores de 30 años piensan que lo que más les va a ayudar para cambiar de puesto de trabajo es el saber adaptarse a la cultura propia de cada organización. Podemos observar que cuanto más edad tiene el alumno entrevistado más se centra en las habilidades que potencian la comunicación o su distribución.

Tabla 43. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, de las variables que conforman la valoración de las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral. (*Elaboración propia*).

Tipo de Universidad						
¿Cuáles son las habilidades que pueden influir más en la movilidad laboral?	Pública			Privada		
	N	x	DT	N	x	DT
Selfbranding. Saber venderse bien.	329	4,06	0,76	61	4,18	0,78
La Iniciativa del Empleado.	329	4,05	0,72	61	4,28	0,77
Las Capacidades profesionales.	329	4,07	0,78	61	4,31	0,86
La Asunción de responsabilidades.	329	3,33	1,19	61	3,08	1,22
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.	329	2,81	1,43	61	2,51	1,57

N: Frecuencia. x: Media. DT: Desviación típica.

Para los estudiantes de la universidad pública las habilidades que pueden influir más en la movilidad laboral son la asunción de responsabilidades, por parte del empleado, y el saber crear una sintonía con la cultura organizativa. Del mismo modo, las personas que están en la universidad privada piensan que lo que más les va a ayudar es el saber venderse bien o selfbranding, la iniciativa personal y las capacidades profesionales. Se podría observar que los estudiantes que puntúan más alto en éstas habilidades pudiesen ser más proactivos.

Céu y Rodríguez-Moreno (2010) constatan que los nuevos cambios introducidos en los modos de obrar, dentro de los diferentes Mercados de trabajo conlleva la inquietud, por parte de los colaboradores, de desarrollarse profesionalmente y querer promocionar. Desde el ámbito de la orientación profesional y la psicología vocacional Blustein (2005) y Brown y Lent (2008) analizan la creciente importancia de la Gestión de la Carrera profesional.

Taveira (2009) agrupa los cambios más importantes en dos focos principales. Desde el área organizativa se observa una disminución de los niveles jerárquicos en los diferentes organigramas empresariales y un proceso de “*downsizing*” por lo que se va reduciendo el número de empleados. También, desde el staff estratégico se diseñan

fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, deslocalizaciones, entornos multi-culturales, cambios de valores en las políticas laborales, sociales y familiares que están provocando que los trabajadores quieran ser parte activa en la evolución de su propia trayectoria organizacional y profesional.

Ahondando en la idea anterior, Pedroso, Ferreira, Dornelas, et al. (2005, citados por Céu y Rodríguez-Moreno, 2010) afirman que:

Ante este estado de cosas, los conceptos de flexibilidad, adaptabilidad, capacidad empresarial y flexiseguridad, se revelan herramientas conceptuales de una estrategia política que pide de las empresas que sean más capaces de adaptar su mano de obra a las nuevas condiciones económicas. Los empresarios deberían saber cómo formar y contratar a personas con habilidades para ser más productivas y adaptables a fin de mejorar la innovación y la competitividad. Muchos trabajadores están experimentando mayor autonomía de funcionamiento (al debilitarse los instrumentos formales de subordinación) pero, a la vez, mayor estrés, ya que la autonomía viene acompañada por el aumento de presiones informales, resultado del impacto del creciente desempleo. De hecho, muchas organizaciones están poco capacitadas para ofrecer, a largo plazo, oportunidades para la seguridad y/o para el empleo de sus trabajadores; el aumento del empleo sigue siendo atípico, precario e informal y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dista todavía de ser una realidad.

Por su parte, Greenhaus y Callanan (1994, p.25-26) observan que la conducta estratégica de la carrera conlleva los siguientes planteamientos:

- Mantenimiento de la propia competencia profesional,
- El incremento de responsabilidades,
- El aumento de funciones y mayor implicación en toma de decisiones y
- Un mayor esfuerzo en la capacitación personal mediante la participación en las Redes sociales.

Del mismo modo, Oliveira (2005) observa que son los propios individuos los que deben asumir la gestión de sus desarrollos personales y profesionales. Esta gestión debe ser apoyada por las propias organizaciones mediante la oferta de programas a medida para los empleados más solventes. Usualmente, los colaboradores no perciben acertadamente como pueden ayudarles sus competencias en la gestión profesional de sus carreras.

La Percepción de las Habilidades, que se necesitan para promocionar, se encuentra relacionada con las creencias de consecución de los resultados. A éste respecto, Pinillos y Fuster (2010, p.162) describen una serie de creencias que limitan las posibilidades de desarrollo personal y laboral de los individuos y con ello el aumento de la probabilidad de promoción profesional de los empleados. Entre las creencias más limitantes que los autores enumeran podemos citar las siguientes:

- *“Necesito que me quieran y aprueben lo que hago”.*
- *“Hay que ser competente en todos los aspectos de mi vida”.*
- *“Es intolerable que las cosas no vayan como uno quiere que vayan”.*
- *“Las personas son malas y el mundo no es de fiar”.*
- *“Las cosas malas que nos ocurren nos transforman”.*
- *“El mundo va mal y nosotros poco podemos hacer para mejorarlo”.*
- *“Es más fácil rehuir responsabilidades que afrontar retos”.*
- *“Lo que nos ocurrió en el pasado nos afectará en el presente y en el futuro indefinidamente”.*

Otro tema sugerente en torno a la Movilidad profesional es que en décadas anteriores, la Promoción se realizaba primando, de una manera sobredimensionada, la antigüedad. Actualmente, se valoran mayormente las habilidades desarrolladas por los empleados. Dichas competencias son adquiridas por la experiencia y no siempre la antigüedad conlleva experiencia. Hospido (2004, p.16), en su investigación econométrica, concluye que según se incrementa la antigüedad disminuye la probabilidad de abandonar la organización y, derivada de aquella, que a mayor experiencia laboral de los colaboradores superior es la probabilidad de salir hacia otro puesto.

Los empleados con experiencia han sabido adquirir los rasgos necesarios para poder afrontar unas responsabilidades crecientes en el futuro. Jackson (2003) razona que el directivo debe liberarse de viejos hábitos adquiridos cambiando la visión que se tiene de ellos. Para ello, es conveniente, siguiendo a Hamel y Prahalad (1994), identificar las competencias clave de la organización y las propias personales. Para lograr dicha identificación sería muy recomendable, antes de que el colaborador se lance a elaborar un Plan de carreras, intentar responder a las siguientes preguntas:

- ¿El empleado se está responsabilizando de su carrera?
- En la actual etapa laboral, ¿se ha agotado y se han obtenido resultados óptimos en ella?

- ¿Cuáles son las motivaciones reales por las que se quiere cambiar?
- ¿Cuál es el puesto al que se quiere llegar?
- ¿Qué posibilidades de ascenso existen en la organización actual del empleado?
- El trabajador, ¿podría argumentar convincentemente sus criterios ante los superiores?

Los colaboradores que tienen más habilidades sobrepasan los objetivos que les marcaron en sus organizaciones. Hunter, Schmidt y Judiesch (1990) constataron que los empleados que tienen un desempeño superior producen entre un 48 y un 120 por ciento más que los empleados que tienen un desempeño promedio.

Siguiendo la idea anterior, se hace lógico preguntarse, si sólo con un buen desempeño se cuenta ya con una futura Carrera profesional. Walochik (2006, p.13) describe como el Desarrollo de Carreras requiere tanto de una Gestión de Carreras como de una Planificación de la misma.

Mediante la Planificación de Carreras, el empleado identifica las fases que debe ir ejecutando para conseguir los objetivos de carrera propuestos. A través de la Gestión de Carrera, la organización selecciona, evalúa, asigna y desarrolla a los empleados para crear un "pool" cualificado que le ayude a tener cubiertas sus necesidades de personal en el futuro. Cómo se observa, existe una simetría en la Carrera profesional de las personas. La Movilidad, por tanto, es dependiente de las acciones del individuo y de las necesidades de la organización. Según sea la tendencia gerencial del momento, uno de los elementos se encontrará ponderado en mayor medida que el otro o viceversa.

Por su parte, las organizaciones utilizando la Gestión de carreras implementan:

- Las rutas más frecuentes para promocionar a diferentes posiciones.
- Las Rutas para carreras rápidas o "fast track".
- Las Rutas lentas con transiciones laterales.
- Las Rutas verticales con transiciones descendentes racionalizadas intermedias.
- La Agrupación de rutas similares: "career clusters" y
- La Identificación de probables "staffs" para proyectos que se puedan desarrollar en el futuro.

Ésta diversidad de peajes en la Movilidad laboral son debidos a una serie de factores que afectan a las organizaciones y que son incrementados por la complejidad

creciente del entorno que circunvala a las instituciones. Teniendo dicho escenario como partida, Walochik (2006, p.30) identifica una serie de rutas alternativas a las anteriormente expuestas:

- Avance lateral entre unidades: con la misma categoría, el empleado se responsabiliza de unidades de mayor responsabilidad.
- Avance generalista: se tiene la misma categoría pero el colaborador asume la gestión de productos o servicios de mayor de importancia.
- Avance extra-jerárquico: Son las transiciones no usuales que no se pueden predecir desde la cadena habitual de puestos en el organigrama.
- Doble carrera: El empleado avanza en una carrera técnica paralela que es remunerada como la directiva.
- Carrera de analista senior: Sólo llegan unos cuantos analistas a la cúspide organizativa cuyos servicios son requeridos para problemas específicos o asesoramiento sobre asuntos estratégicos para la organización.

Todo lo que se ha descrito anteriormente se relaciona con la conducta observada por los colaboradores en su quehacer diario. A éste respecto existen, desde el ámbito psicológico, una serie de teorías que intentan analizar el por qué de dichos comportamientos. Entre las explicaciones más aceptadas, encontramos las siguientes:

- Teoría de la acción razonada.

Ajzen y Fishbein (1980) elaboraron la Teoría de la Acción razonada para explicar la conducta de un sujeto.

Para dicha teoría, la conducta de un trabajador está determinada por la intención. A su vez la intención está conformada por la actitud y la norma subjetiva.

La actitud viene canalizada por las creencias sobre que nuestro comportamiento conducirá a un resultado positivo o negativo y su posterior evaluación.

La norma subjetiva está formada sobre lo que piensan las otras personas de si yo debería o no llevar a cabo la acción y el grado de motivación propio para complacer a los otros significativos.

- Teoría de la conducta planeada.

Ajzen y Madden (1986) intentaron mejorar la Teoría de la acción razonada mediante la Teoría de la conducta planeada.

En esta teoría se añade a los componentes actitud y al componente de las normas subjetivas de la Teoría de la acción razonada, el control conductual percibido que se puede entender como la creencia individual sobre la capacidad de asumir las debilidades, amenazas y obstáculos y poder así seguir un comportamiento planeado.

Espí (2005, p.45) siguiendo a Ajzen y Madden (1986) considera que la intención y el control conductual percibido interactúan de manera simultánea. Para poder llevar a cabo un comportamiento, el trabajador debe tener una intención firme y una percepción de que cuenta con las capacidades y habilidades necesarias que le permitirán asumir con éxito la conducta pensada. Hete aquí, dónde el Coaching entra en escena cambiando los pensamientos y creencias erróneas o motivando a desarrollar habilidades no existentes que lleven a los empleados a ejecutar la conducta que pretéritamente consideraban impensable.

Antes de continuar, se hace necesario explicar las diferentes clases de rutas que el empleado puede seguir, de manera genérica, en su Movilidad profesional. Raffé (2011, p.1164) distingue entre:

- Itinerario: englobaría las diferentes transiciones profesionales que un individuo tiene a lo largo de su vida laboral. Dichas transiciones se encuentran estandarizadas y muy influenciadas por la antigüedad que el colaborador tiene en la organización. Normalmente, comenzando por los países occidentales y siguiendo posteriormente por el resto del mundo, los itinerarios han sido diseñados por los diversos gobiernos a través de los diferentes planes de estudio. Hay que tener en cuenta que los mejores itinerarios laborales no aseguran los mejores resultados ocupacionales.
- Trayectoria: conformarían las transiciones laborales afectadas por las diferentes fuerzas sociales. Un itinerario puede verse alterado por variables como la edad,

la procedencia étnica, el sexo, la clase social y cualquier otra característica que implique diferenciación.

- Navegaciones: son las transiciones profesionales del individuo que él mismo ha ido eligiendo y provocando con su participación activa en el proceso navegando o fluyendo entre las oportunidades y los obstáculos que se le van presentando. El Coaching puede ayudar al empleado a optimizar sus oportunidades y minimizar sus obstáculos. Esto nos es útil cuando el colaborador se encuentra en la mitad de su vida profesional. En esta fase se produce el proceso de “nivelación” o “plateauing” por el que las posibilidades de promoción disminuyen debido a que las ofertas de ascenso o movilidad horizontal ya no interesan al colaborador o porque la organización no se las ofrece. La empresa puede ofrecer labores de Mentoring a los trabajadores seniors para que guíen a los empleados jóvenes y de esta manera compensar la falta de ofertas profesionales.

En las “navegaciones” de los empleados el Coaching, de nuevo, puede auxiliar ofreciendo las herramientas adecuadas para que los colaboradores puedan anticiparse a los cambiantes entornos y puedan situarse en una mejor posición en la organización. A este respecto, Courtney (2006, p.16) propone la existencia de cuatro niveles de incertidumbre organizacional según su complejidad.

- El nivel 1 o “*Futuro despejado*” contiene una visión simple del futuro. Las empresas se adaptan al mercado según van satisfaciendo las necesidades que los consumidores les requieren.
- En el nivel 2 o “*Futuro de alternativas*” existe un conjunto limitado de posibles circunstancias que pueden darse ulteriormente. Concorre la certeza de que uno de los escenarios imaginados ocurrirá. La empresa se adapta intentando desarrollar un mercado según las condiciones deseadas por la organización.
- En el nivel 3 o “*Múltiples futuros*” la gama de posibles contextos que pueden preverse en un tiempo venidero es ingente y además no existe una certidumbre de cuál puede ser el entorno final más verosímil. No se suele tener la capacidad para fijar la dirección de un mercado por lo que se intentan realizar acciones que den lugar a una profecía de autocumplimiento.

- En el nivel 4 o “*Ambigüedad real*” no se hallan una serie definida de posibles acontecimientos factibles en el futuro. Las organizaciones, en este nivel, hacen continuas experimentaciones, forman organizaciones flexibles, fortalecen nuevos estándares de mercado, consolidan un conjunto fragmentado de competidores o proporcionan un nuevo modelo de negocio al sector. La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo. Tener la convicción de en qué mercado o mercados queremos estar inmersos nosotros y nuestra organización.

En la actualidad, en muchos sectores de la economía española el grado de incertidumbre de los mercados se aproxima a un nivel cuatro. La movilidad de los empleados no es automática en ellos, pues depende de muchos factores que tienen un elemento entrópico sobre la homogeneidad total del sistema y que los hace dispersarse y que sean heterogéneos. Parafraseando a Requena (1991, p.1):

En un Mercado de trabajo de competencia perfecta con libre movilidad instantánea de mano de obra y costes negativos de ajuste entre oferta y demanda la asignación de los empleados dependería tan sólo de las leyes de mercado, según el modelo de equilibrio neoclásico. Pero tal Mercado de trabajo no existe en ningún sitio. Lejos de ello, los mercados reales de trabajo aparecen fragmentados, restringidos, regulados e intervenidos por agentes institucionales y colusivos.

Para intentar comprender los entornos de Nivel 4, Walochik (2006, p.39) opina que la organización debe identificar sus posiciones claves, que son aquellas en la que la asunción de toma de decisiones afectan especialmente en el éxito global de la organización. Para identificar correctamente las posiciones clave de la empresa se tienen que tener en cuenta los siguientes factores:

- Las tareas críticas del puesto.
- El tipo de liderazgo que requiere.
- La estructura organizativa que se va a necesitar en un futuro y.
- La carga de trabajo que soporta la posición.

De igual manera, los procesos de requerimiento de información sobre estos puestos clave se realizan mediante:

- Información organizativa del puesto.
- Benchmarking del puesto en el mercado.

- Percepción de los posibles “gaps” entre las funciones que realizan en la actualidad los ocupantes de ese puesto y las que inicialmente les propuso la organización.
- Entrevistas con ejecutivos de la alta dirección para identificar los elementos de éxito o fracaso en la posición.
- Requisitos formativos mínimos o deseables del puesto.
- Habilidades y valores individuales de la persona que ocupa el puesto clave.

Lo ideal sería que el individuo optara por ocupar una de las posiciones clave de la organización. Pero la motivación para ocupar una de dichas posiciones, depende del momento profesional en que se encuentre el colaborador. Sikula y McKenna (1989, p.83) describen los rasgos que identifican o caracterizan a los diferentes estadios de la carrera laboral.

En la etapa de exploración, el individuo inicia su carrera profesional imbuido de estereotipos asociados a películas, revistas, libros y otros medios culturales que le proyectan una imagen de lo que es el trabajo y las categorías de puestos existentes. Además, tiene una influencia principalísima para los jóvenes trabajadores, la opinión de la familia y de los grupos de amigos. El nuevo colaborador inicia un ciclo de autoconocimiento por el que descarga y expande una imagen de sí y explora lo que podría llegar a ser en la organización.

Comienzan los “shocks” por comparar la realidad con el estado presente del individuo. La gestión de la comunicación con los superiores empieza a ser tomada en serio. En esta etapa se sufre de ansiedad por la necesidad de probarse a sí mismo y por el temor al fracaso o no ser aceptado en la organización.

En la carrera media ya se cuenta con una sólida retroinformación acerca de las transiciones ocupadas o la falta de ellas. El empleado vuelve a ajustar la imagen de sí mismo y valora la posibilidad de abandonar o no la organización. Surge una inseguridad por no tener, a cierta edad, un cargo de responsabilidad.

Crecientemente, va apareciendo una asunción de responsabilidades mayores. Se van compartiendo los “secretos” de la ocupación y de la organización. Subsiste el peligro de estancamiento y aparece el miedo a los “más jóvenes” por ser portadores de mayores ambiciones y cualificaciones. Vuelve a reajustarse la autoimagen y como

consecuencia positiva se va superando la crisis de madurez que apareció con esta etapa.

Durante la carrera tardía hay un alejamiento progresivo de los puestos de primera fila. Se espera del colaborador, con gran experiencia, una mayor implicación en el servicio a la sociedad y la transmisión de conocimientos o habilidades al resto de compañeros de la organización mediante el Mentoring o el Coaching. Se adquiere el temor a ser despedido en esta fase y no poder disfrutar de una óptima jubilación.

A consecuencia de las desvinculaciones masivas de empleados con carreras tardías empezaron a surgir nuevos desarrollos teóricos sobre la Carrera profesional. Sullivan y Baruch (2009) y Núñez-Cacho, Grande-Torrelavega y Pedrosa-Ortega (2012) implementaron unos nuevos modelos teóricos de desarrollo de carrera. Estos patrones explicativos surgieron a raíz de la enorme variabilidad y fluidez que iban cobrando los entornos organizativos. Para ellos, el desarrollo profesional es un acompañamiento individual donde además de las anteriores herramientas organizativas y de recursos humanos hay que tener en cuenta las rotaciones laterales “*intra*” y “*extra*” organizativas, el Mentoring y el executive Coaching. A partir de estas premisas surgieron nuevas descripciones como el *Kaleidoscope career*, el *Boundaryless Career* y el *Protean career*.

El Modelo *Protean career* fue estudiado por Briscoe y Hall (2006). Estos autores aducen que hay que atender a dos coordenadas. Por un lado, los individuos cuentan con unos valores directores internos por los que guían sus conductas y acciones y, a posteriori, servirán para evaluar su éxito individual. Por otro lado, se debe atender a la propia carrera en la organización o en el mercado para que se vaya adaptando, lo mejor posible, a las nuevas necesidades laborales y requerimientos formativos. Cuando una persona cuenta con elevadas puntuaciones en la dirección de su carrera y en sus valores directores estaremos ante el prototipo de empleado *Protean career*. Son profesionales proactivos que saben direccionar sus carreras según los entornos y las necesidades que se demandan. El trabajador asume la responsabilidad de su progresión laboral. Aunque la organización pueda perder cierto grado de control sobre la gestión del individuo, esta sin embargo, puede ganar bastante con las contribuciones creativas que aquél aporta.

Maniero y Sullivan (2006), por su parte, desarrollaron el modelo *Kaleidoscope career*. En él, se toma la metáfora del caleidoscopio, que según lo movemos cambia de

forma en su interior, para explicar por qué cuándo las circunstancias personales, laborales y del entorno cambian se crean nuevas relaciones y roles con el objetivo finalista de que siga existiendo un equilibrio en el sistema existencial. El trabajador en esta teoría explicativa evalúa, con periodicidad, tres dimensiones. La primera sería la autenticidad por la que puede seguir siendo el que es. En segundo lugar observaría el equilibrio que se produciría entre vida laboral y vida familiar. Y por último, se tendría en cuenta el cambio positivo, es decir, las gratificaciones materiales y psicológicas que se recibirían por realizar desempeños que permitiesen una amplia y enfocada carrera laboral. Este modelo está influenciado por la edad, la formación recibida, el tipo de sector en donde se encuentre el profesional y en fin, por todas las circunstancias que rodean al trabajador.

Por último, el modelo explicativo *Boundaryless career*, como el propio anglicismo nos indica, tiene como principio rector la inexistencia de fronteras para el desarrollo profesional. Este sistema tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Los Planes de carrera y sucesión,
- El Coaching,
- La Promoción,
- El Mentoring y la
- Rotación y los movimientos laterales.

Estos elementos conforman una unidad y sintéticamente podemos decir que entre todos permiten un gran ajuste entre las demandas de la organización, de los empleados y la satisfacción de ambas necesidades. Con los Planes de carrera y sucesión, las organizaciones aseguran su pervivencia en el tiempo a la par que compensan las demandas de movilidad de los distintos trabajadores. Buscan el principio de equidad por el que los trabajadores con mayor potencial y desempeño van a ir asumiendo nuevas responsabilidades cada vez más complejas y van a ir obteniendo promociones ascendentes organizativas. Mediante el Coaching, el empleado optimiza su desempeño y centra sus objetivos. Igualmente asimila los valores culturales propios de la organización y es más autoconsciente de sus puntos fuertes y débiles. A través de la promoción, las vacantes de puestos superiores son cubiertas, preferentemente, por personas situadas en escalafones inferiores por lo que se incrementa la motivación y la satisfacción en la organización y surge la percepción de que el esfuerzo y el trabajo “*bien hecho*” tienen su recompensa.

Por medio del Mentoring, el guía del trabajador no sólo le prepara para responsabilidades actuales sino también para desempeños futuros.

Con las rotaciones y los movimientos laterales, fuera y dentro de la organización, se consigue que el profesional adquiera nuevos conocimientos y habilidades. A la par, el individuo adquiere la experiencia que va a necesitar para realizar un buen desempeño futuro en las diversas situaciones competitivas y complejas que va a tener que afrontar.

Anderson, Holzer y Lane (2006) junto con Fitzgerald (2006), pero de manera separada, disertaron y describieron procesos y ejemplos de como según fuera la organización, el sector y la cultura organizativa en los que se encontrasen los empleados sería mejor intentar seguir progresando laboralmente o continuar en la organización con perfiles bajos de conducta hasta que las circunstancias fuesen más propicias.

Martin de la Fuente (2011, p.36) alude a cuatro tipos de componentes que pueden facilitarnos el ascenso en la organización:

- Capacidades de futuro: son competencias predictoras del éxito futuro en el desempeño de nuevas habilidades y responsabilidades.
- Life choice: es la convergencia hacia la concordancia entre valores personales, cultura organizativa, estilos de vida y necesidades de la institución. Estaríamos hablando de responsabilidad, flexibilidad y disponibilidad.
- Potenciales: son los perfiles que se van a necesitar garantizar, en la organización, a nivel generalista, técnico y gerencial en un futuro a medio y largo plazo.
- Capacidad de aprendizaje: el conocer la ruta de aprendizaje más óptima, para cada una de las trayectorias profesionales, va a suponer las diferencias entre un aprendizaje normal y otro ultrarrápido.

¿Qué opinan los universitarios sobre cuál van a ser las capacidades y habilidades que van a necesitar los trabajadores en el futuro?

“Especialización, persona intra emprendedora, perspectiva global, orientación a valores y perfil comercial”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Liderazgo o gestión, internacionalidad y flexibilidad”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Compromiso, proactividad, mentalidad de emprendedor y responsabilidad propia”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“Pienso que el futuro será cada vez más complejo por los sucesivos cambios y adaptaciones bruscas del mercado. Por éste motivo, el empleado que esté más motivado y apasionado se adaptará mejor al cambio, tendrá mayor confianza en sí mismo y mayor disposición para el aprendizaje”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“El Coach tiene que identificar si su alumno cumple con las cualidades que quiere la empresa y si no es reciclable invitarle a que abandone la organización y pruebe en otros campos”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Se demandará una actitud más proactiva frente a su situación laboral, tomando el control de su trayectoria profesional y poniendo en marcha las acciones adecuadas para lograr los objetivos que se planteen”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“Conocimientos sobre la materia que desempeñe”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“Creo que se demandará iniciativa, proactividad, ganas de aprender siempre, flexibilidad y multitask...”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

Igualmente, ¿qué piensan los alumnos sobre los trabajadores que van a poder promocionar mejor?

“Los que tienen perfil comercial, pasión por su trabajo y mentalidad creativa....y no tienen hijos”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Gestión de la gente, liderazgo mediante el ejemplo y servicio a los demás”.

(Varón, más de 30 años, Universidad privada).

“Los que tienen habilidades de estudios, intercambios entre países o han vivido experiencias profesionales de responsabilidad sobre proyectos estratégicos con visión global de negocios y culturas internacionales”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“Los que deberían ser promocionados son aquellos que se sienten parte viva de la empresa, tienen capacidad de hacer mejorar a los componentes de su equipo y compañeros, plantean mejoras continuas para que la organización sea cada vez más competitiva y, fundamentalmente, los que tienen pasión por lo que hacen y ponen delante el beneficio del equipo y no del individuo”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“Aquellos que sean más proactivos en su carrera profesional, tengan inquietudes y pongan en marcha las acciones oportunas para crecer profesionalmente”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“En teoría, los que mejor desempeñen su función y lo hagan de mejores modos. Y si es con una sonrisa mejor”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“Los empleados con más oportunidades son los que tienen más flexibilidad en todos los sentidos, los que tienen mejor relación con la parte alta de la organización siendo válidos para el puesto a desempeñar. Los que no tienen oportunidades son los que no han podido demostrar su valía o los que no tienen buena relación con lo jefes o los que no presentan las características que deberían tener para ese puesto en concreto”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“Los que tengan desenvoltura en el puesto de trabajo, facilidad en la toma de decisiones lógicas y adecuadas, mayor responsabilidad y organización en el trabajo, rapidez y fluidez”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“Los que tengan una formación adecuada. Con buenos niveles de idiomas y nuevas tecnologías”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

¿Y cuáles podrían ser los obstáculos para no poder promocionar?

“Aspectos políticos, desidia propia, escenario socioeconómico y falta de capacidades”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“Falta de visibilidad, no saber venderse bien laboralmente”.

(Varón, más de 30 años, Universidad pública).

“El desapego material, perder el miedo a lo desconocido y al riesgo, no tener un enfoque positivo del cambio con pasión por nuevos proyectos y experiencias multiculturales”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“Una organización pequeña sin expansión, jefes que no dejan crecer a su equipo, falta de conocimiento del potencial de las personas y falta de sistemas de evaluación y reconocimiento”.

(Mujer, más de 30 años, universidad privada).

“En general, el español está muy apegado a su familia y a su tierra. Entiendo que uno de los principales problemas que se plantean ante una decisión de éste tipo son los económicos (casa, sueldos, colegios, etc.) y los del proyecto empresarial (es decir, que voy a realizar y que pasará a mi vuelta)”.

(Mujer, más de 30 años, universidad pública).

“Hay que ser flexibles y estar preparados para el cambio, analizando la situación laboral en la que nos veamos inmersos en cada momento. Además, hay que estar dispuestos a asumir nuevas funciones, reorientar o mejorar nuestras habilidades profesionales y estar dispuesto a adquirir nuevas capacidades que nos permitan desempeñar nuestro trabajo en el nuevo puesto”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“La falta de flexibilidad o el rechazo/inseguridad frente a los nuevos desafíos a los que nos podamos enfrentar en el nuevo puesto de trabajo”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“No tener un correcto plan de promoción del personal y que no se ponga en marcha y todos lo respeten”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“El principal, que la empresa no tenga poder adquisitivo para poder frente al gasto de una acción de Coaching”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

“Que otros compañeros sean promocionados, relación con tus jefes y tus compañeros y capacidad para ocupar el puesto”.

(Mujer, menor de 30 años, universidad privada).

“No estar bien formados laboralmente”.

(Varón, menor de 30 años, universidad pública).

5.4. Bloque IV: Creencias sobre la promoción profesional

Todo lo anteriormente expuesto se materializa en las creencias diversas de los individuos sobre la Movilidad organizacional. Con los siguientes enunciados, que se proponen, se comprenderán las percepciones y las creencias que los alumnos universitarios tienen sobre el concepto de Movilidad laboral. Ello va a posibilitar, en ésta investigación, el análisis de cuáles son los modelos teóricos sobre la Movilidad laboral a los que se aproximan más los encuestados.

Tabla 44. Las Afirmaciones sobre la Movilidad profesional. (Elaboración propia).

Categorías	Media
A mayor formación, mayor promoción.	2,66
A mayor formación, mayor salario.	2,41
A mayor formación, mayor sobreeducación y menor Movilidad laboral.	2,10
Existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad.	2,31
Aunque reciba Coaching, si mi organización se encuentra en un Mercado secundario de trabajo no podré promocionar ni tener movilidad.	2,67
Si me esfuerzo lo suficiente, promocionaré.	3,21
Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.	3,04
El Coaching me va a ayudar a seleccionar los puestos a los que quiero y puedo promocionar.	3,16
Conocer el porqué del trabajo es importante para mí.	3,63
Si no sé mejorar mis capacidades, no podré progresar.	3,63
Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados.	2,48
A mayor formación, mayor productividad.	3,17
La Movilidad laboral viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching.	2,33
Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado "desde abajo".	2,27
Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción.	2,46
Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar.	2,70
Cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe.	2,86
El Centro o Escuela de Negocios en donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella.	2,29
El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.	2,79
A mayor formación, mayor status profesional.	2,85
Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré.	1,87
Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré.	4,02
Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios.	3,54
Frecuencia	390

A continuación exponemos la misma Tabla anterior pero reflejando, dentro de cada Celda, la Teoría de la Movilidad laboral a la que hace referencia el enunciado.

Tabla 45. Las Afirmaciones y su correspondencia con las diversas Teorías de la Movilidad laboral. (Elaboración propia).

Categorías	Media
A mayor formación, mayor promoción. Teoría del Capital humano.	2,66
A mayor formación, mayor salario. Teoría del Capital humano.	2,41
A mayor formación, mayor sobreeducación y menor Movilidad laboral. Teoría de la Trayectoria ocupacional.	2,10
Existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad. Teoría de la Correspondencia.	2,31
Aunque reciba Coaching, si mi organización se encuentra en un Mercado secundario de trabajo no podré promocionar ni tener movilidad. Teoría del Mercado dual de trabajo.	2,67
Si me esfuerzo lo suficiente, promocionaré. Teoría de las expectativas y Valencias.	3,21
Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío. Teoría del Mercado dual de trabajo.	3,04
El Coaching me va a ayudar a seleccionar los puestos a los que quiero y puedo promocionar. Teoría del Credencialismo débil.	3,16
Conocer el porqué del trabajo es importante para mí. Teoría Cognoscitiva de la Rotación laboral.	3,63
Si no sé mejorar mis capacidades, no podré progresar. Teoría del Credencialismo débil.	3,63
Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados. Teoría Cognoscitiva de la Rotación laboral.	2,48
A mayor formación, mayor productividad. Teoría de la Señalización.	3,17
La Movilidad laboral viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching. Teoría de la Señalización.	2,33
Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado "desde abajo". Teoría de la Correspondencia.	2,27
Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción. Teoría del Emparejamiento.	2,46
Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar. Teoría del Credencialismo débil.	2,70
Cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe. Teoría del Funcionalismo tecnológico.	2,86
El Centro o Escuela de Negocios en donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella. Teoría del Credencialismo duro.	2,29

El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal. Teoría Cognoscitiva de la Rotación laboral.	2,79
A mayor formación, mayor status profesional. Teoría de la Señalización.	2,85
Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré. Teoría del Emparejamiento.	1,87
Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré. Teoría de las expectativas y Valencias.	4,02
Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios. Teoría de las expectativas y Valencias.	3,54
Frecuencia	390

Con las medias conjuntas, por grupos de epígrafes, podemos exponer el siguiente Cuadro.

Tabla 46. Las medias de los enunciados, por conjuntos de epígrafes, sobre la movilidad laboral. *(Elaboración propia).*

Teorías de la Movilidad laboral	Media
Teoría del Capital humano.	2,53
Teoría del Funcionalismo tecnológico.	2,86
Teoría de la Trayectoria ocupacional.	2,10
Teoría del Emparejamiento.	2,17
Teoría de la Señalización.	2,78
Teoría del Credencialismo débil.	3,16
Teoría del Credencialismo duro.	2,29
Teoría de la Correspondencia.	2,29
Teoría del Mercado dual de trabajo.	2,86
Teoría de las Expectativas y Valencias.	3,59
Teoría del Modelo Cognoscitivo de la Rotación	2,97
Media	2,69

Las personas a las que se les ha preguntado se encuentran más identificadas con las afirmaciones que provienen de la Teoría psicológica como son la Teoría de las expectativas y valencias y el Modelo Cognoscitivo de la rotación. Igualmente, las Teorías del emparejamiento y de la Trayectoria ocupacional, derivadas del ámbito

económico, son con las que más en desacuerdo se encuentran los alumnos participantes en el estudio.

Por otro lado, se han categorizado las siguientes variables:

“Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados” A la hora de recodificar la variable hemos tenido en cuenta el enunciado negativo que tenía en el cuestionario enviado.

“Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios”.

El motivo para ello es poder comprobar la Hipótesis (H_2). Los Resultados de la Tabla de contingencia son los siguientes:

Tabla 47. Tabla de Contingencia para los enunciados: Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados y Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios. (*Elaboración propia*).

ítems			Optimismo de buena progresión de carrera en el futuro		Total
			Baja	Alta	
Importancia de conocerse como empleado/a para promocionar	Alta	Recuento	94	152	246
		Residuos corregidos	-2,3	2,3	
	Baja	Recuento	72	72	144
		Residuos corregidos	2,3	-2,3	
Total		Recuento	166	224	390

Se observa que las personas que piensan que es importante conocerse como empleados para promocionar son los más optimistas y opinan que van a tener una buena progresión de carrera. Existe significación estadística.

Tabla 48. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia de los enunciados: Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados y Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios. *(Elaboración propia).*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,163 ^a	1	,023		
Corrección por continuidad ^b	4,692	1	,030		
Razón de verosimilitudes	5,147	1	,023		
Estadístico exacto de Fisher				,026	,015
Asociación lineal por lineal	5,150	1	,023		
N de casos válidos	390				

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 61,29. b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Con las afirmaciones correspondientes a las diversas Teorías de la Movilidad laboral procedemos a realizar un análisis factorial exploratorio que nos permite reducir el número de variables analizadas a un conjunto de factores manejables que nos hagan ganar en claridad expositiva sin perder varianza explicativa en demasía. Con los factores hallados se expondrán los diversos grupos de alumnos, en relación a su actitud, hacia las afirmaciones propuestas.

El Análisis Factorial es como se denomina genéricamente a un conjunto de técnicas multivariantes que intentan desentrañar la estructura esencial de una Matriz de datos. Según Llopis (2012) las finalidades del Análisis Factorial son la representación gráfica de una nube de puntos original perteneciente a una realidad difícilmente asumible por la existencia de un gran número de dimensiones y la consecución de combinaciones entre las variables que conforman el análisis para poder observar las relaciones manifiestas o latentes si las hubiesen.

Recurriendo a diversas combinaciones lineales se construyen factores que nos ayudan a describir y explicar los datos que tenemos ante nosotros. Es oportuno recordar que según utilicemos un método de extracción u otro de los factores la varianza explicada puede variar, y en algunos casos, sustancialmente. Es decir, según combinemos la parte común o Comunalidad y la parte única o Unicidad de las distintas variables podremos llegar a diferentes soluciones. Existen bastantes métodos de extracción como son el los componentes principales, el método del centroide, el método de la máxima verosimilitud o el método de los mínimos cuadrados que es el

que, finalmente, hemos utilizado. Nuevamente Llopis (2012) nos recuerda que “el sistema de los mínimos cuadrados se basa en la búsqueda de la recta, del plano o del hiperplano (dependiendo del número de factores elegidos) que minimice las unicidades, que actuarían aquí como el residuo de la Regresión”.

Para comprender mejor los factores hallados procedemos a rotarlos. Es decir, a variar los ejes de coordenadas mediante mínimos giros que faciliten su interpretación. En nuestro caso hemos elegido la rotación varimax que minimiza el número de variables a la par que ofrece elevados coeficientes en cada factor y en valores absolutos.

El número de factores que elegiremos vendrá dado porque, al menos, se explique un 80% de la varianza total.

En nuestro caso, hemos hallado tres factores que explican casi el 87% de la Varianza como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 49. La Varianza explicada para cada uno de los Factores resultantes del Análisis Factorial. *(Elaboración propia).*

<i>Factores</i>	<i>Eigenvalor</i>	<i>Porcentaje de Varianza</i>	<i>Porcentaje Acumulado</i>
1	8,79101	62,956	62,956
2	2,10754	15,093	78,049
3	1,22694	8,787	86,836
4	0,561996	4,025	90,861
5	0,406239	2,909	93,770
6	0,26853	1,923	95,693
7	0,245752	1,760	97,453
8	0,154111	1,104	98,557
9	0,119946	0,859	99,416
10	0,0693259	0,496	99,912
11	0,0122779	0,088	100,000
12	0,0	0,000	100,000
13	0,0	0,000	100,000
14	0,0	0,000	100,000
15	0,0	0,000	100,000
16	0,0	0,000	100,000
17	0,0	0,000	100,000
18	0,0	0,000	100,000
19	0,0	0,000	100,000
20	0,0	0,000	100,000
21	0,0	0,000	100,000
22	0,0	0,000	100,000
23	0,0	0,000	100,000

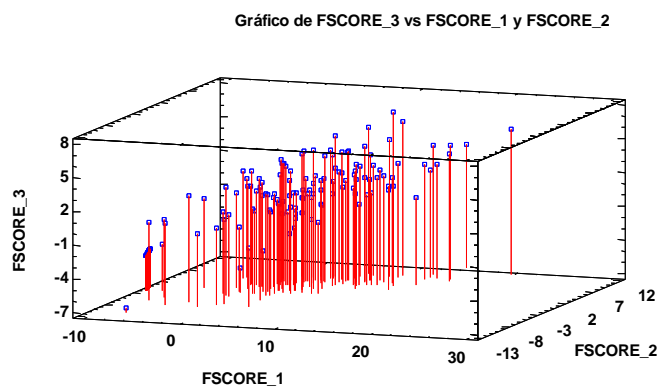
Las variables que se han seleccionado para el análisis tienen las siguientes cargas en los diferentes factores elegidos.

Tabla 50. La Matriz de Cargas de los factores tras la rotación por el método Varimax. (Elaboración propia).

Ítems.	Factor 1	Factor 2	Factor 3
A mayor formación, mayor promoción.	0,664485	0,326947	0,334193
A mayor formación, mayor salario.	0,707538	0,349878	0,227135
A mayor formación, mayor sobrededucación y menor movilidad laboral.	0,802755	0,0576061	0,0123149
Existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad.	0,576362	0,282395	-0,453998
Aunque reciba Coaching, si mi organización se encuentra en un Mercado secundario de trabajo no podré promocionar ni tener movilidad.	0,644743	0,0783969	-0,0377505
Si me esfuerzo lo suficiente, promocionaré.	0,241946	0,587896	-0,0451958
Si recibo Coaching podré tener movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.	0,0790828	0,646101	0,0253506
El Coaching me va a ayudar a seleccionar los puestos a los que quiero y puedo promocionar.	0,103663	0,687541	0,0588724
Conocer el porqué del trabajo es importante para mí.	0,230168	0,281492	0,609161
Si no sé mejorar mis capacidades, no podré progresar.	0,244662	0,309566	0,52217
Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados.	0,484436	-0,0204076	-0,0932955
A mayor formación, mayor productividad.	0,263108	0,373388	-0,0099777
La Movilidad laboral viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching.	0,763666	0,100269	0,269304
Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado "desde abajo".	0,743314	0,0140757	0,274874
Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción.	0,72958	-0,056089	0,391744
Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar.	0,701176	0,00196031	0,537711
Cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe.	0,640713	0,265416	0,132675
El Centro o Escuela de Negocios donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella.	0,805794	0,130481	0,224689
El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.	0,530218	0,544523	0,303055
A mayor formación, mayor status profesional.	0,513475	0,554521	0,277499
Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré.	0,735729	0,218296	0,0350733
Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré.	-0,125871	0,54615	0,293889
Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios.	-0,0908246	0,306182	0,102477

¿Cómo se relacionan los factores entre sí? Como podemos observar por los gráficos, tanto tridimensionales como bidimensionales, los individuos que tienen puntuaciones bajas en un factor también las tienen en los otros y, viceversa, los que tienen puntuaciones altas en un factor las tienen elevadas en el resto.

Gráfico 1. Representación tridimensional de la Nube de puntos de los tres factores.
(Elaboración propia).



Sigamos observando, la variabilidad descrita anteriormente, con los gráficos bidimensionales siguientes.

Gráfico 2. Representación gráfica bidimensional de la Nube de puntos entre el Factor 1 y el Factor 2. (Elaboración propia).

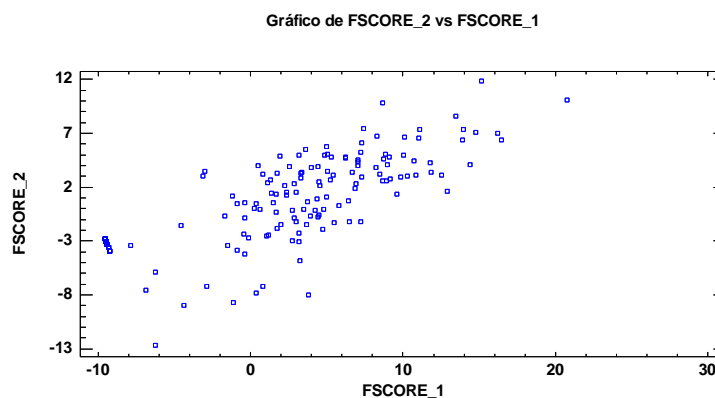


Gráfico 3. Representación gráfica bidimensional de la Nube de puntos entre el Factor 1 y el Factor 3. *(Elaboración propia).*

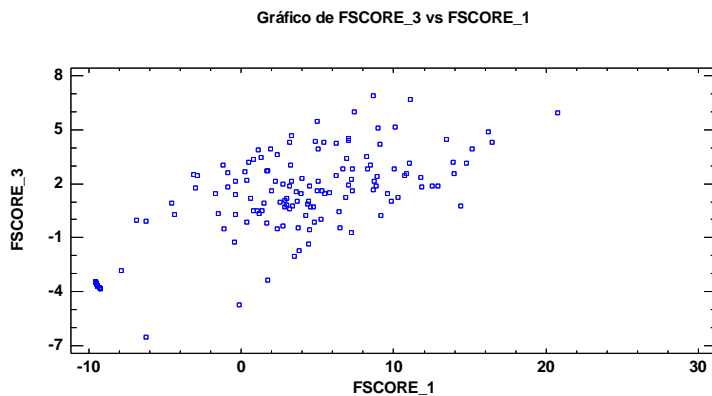
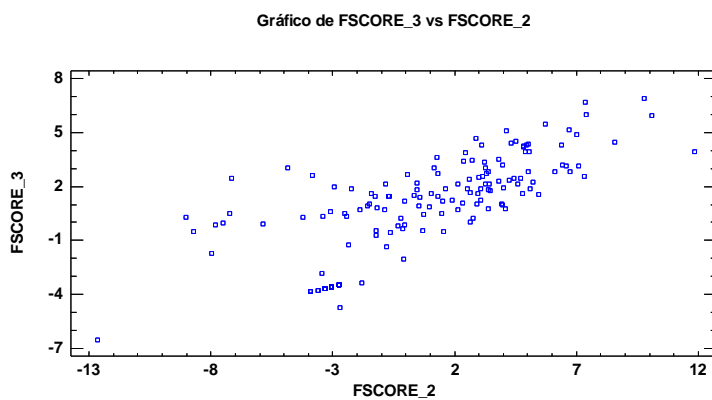


Gráfico 4. Representación gráfica bidimensional de la Nube de puntos entre el Factor 2 y el Factor 3. *(Elaboración propia).*



¿Cómo se distribuyen gráficamente, por sexo, edad y tipo de universidad de procedencia los individuos?

Gráfico 5. Representación tridimensional de la Nube de puntos por Género. (Elaboración propia).

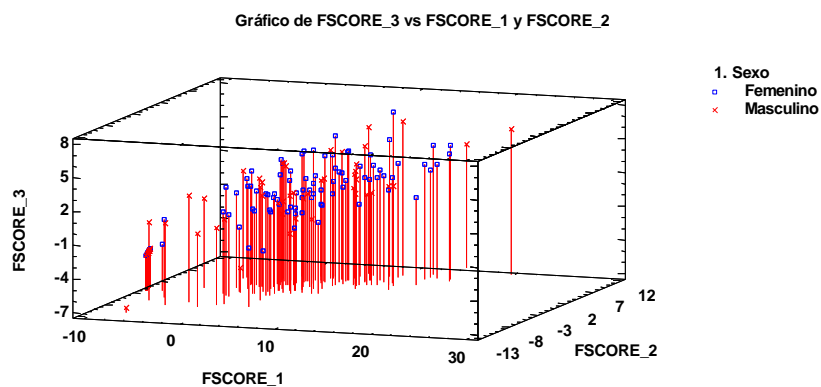


Gráfico 6. Representación tridimensional de la Nube de puntos por edad. (Elaboración propia).

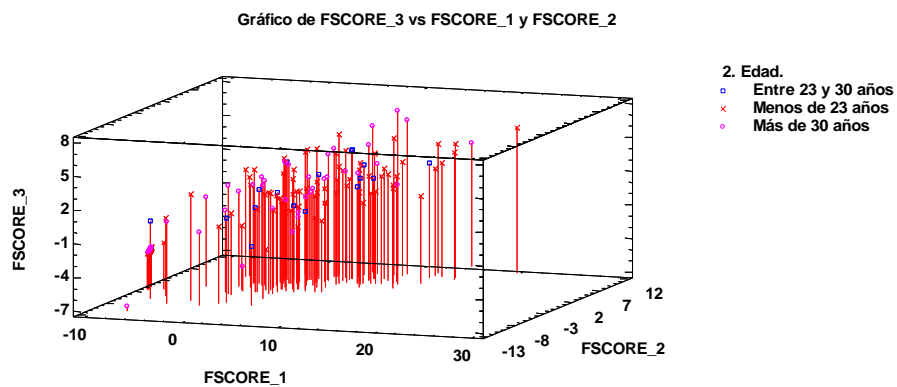
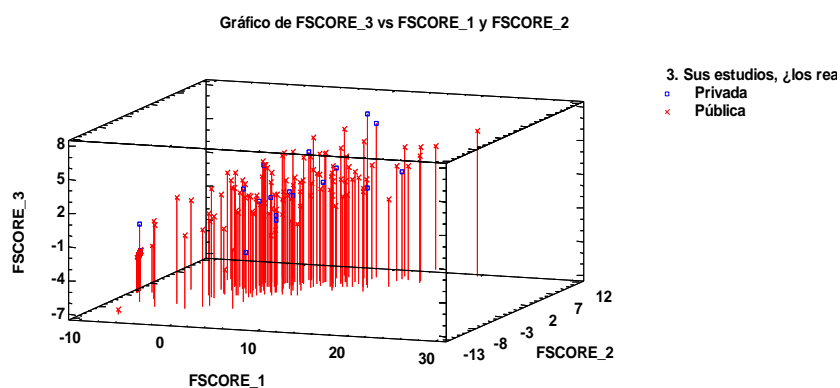


Gráfico 7. Representación tridimensional de la Nube de puntos por universidad de procedencia. (Elaboración propia).



¿Cuáles son las características de los tres factores seleccionados?

El primer factor podemos denominarle el de “*Los Credencialistas*”. Este factor explica casi el 63% de la varianza. Piensan que existe la Movilidad laboral mediante la adquisición de formación pero que se encuentra condicionada tanto por el nivel de educación adquirido como por el centro donde se haya estudiado y el tipo de mercado de trabajo donde se encuentre la organización. Existen puestos que, aunque reciban Coaching no van a poder ocupar. No creen que necesiten conocerse para progresar. Además, piensan que cuanto más cambien de organización, mejor empleados serán y que el desarrollo tecnológico favorece la Movilidad profesional.

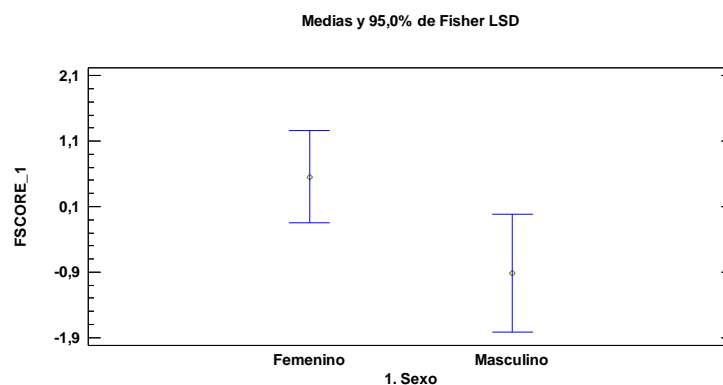
Las variables que conforman este factor son las siguientes:

- A mayor formación, mayor promoción.
- A mayor formación, mayor salario.
- A mayor formación, mayor sobreeducación y menor movilidad laboral.
- Existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad.
- Aunque reciba Coaching, si mi organización se encuentra en un Mercado secundario de trabajo no podré promocionar ni tener movilidad.

- Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados.
- La Movilidad laboral viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching.
- Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado “desde abajo”.
- Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción.
- Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar.
- Cuanto mayor sea el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe.
- El Centro o Escuela de Negocios donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella.
- Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré.
- Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción.
- Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar.

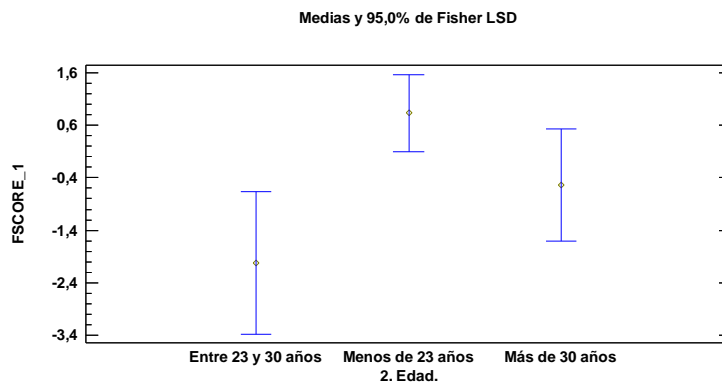
¿Cómo se relaciona el Factor 1 de “Los Credencialistas” con el sexo, edad y universidad de procedencia de los universitarios que han contestado el Cuestionario?

Gráfico 8. Representación gráfica de las medias y 95% de Fisher LSD para la variable nominal sexo. (Elaboración propia).



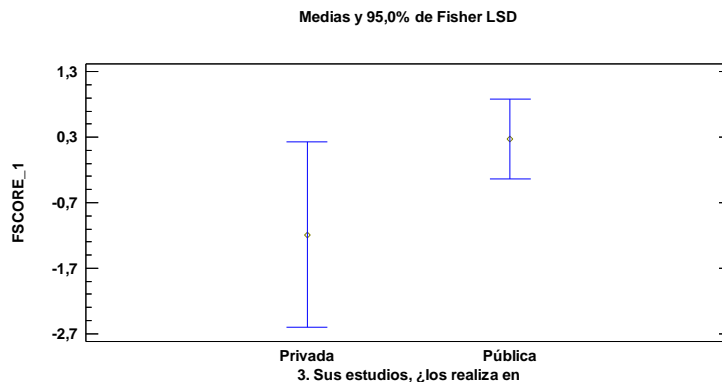
Las mujeres están mayormente identificadas con el Factor 1 de “los Credencialistas” que los varones pero sin que existan diferencias estadísticas significativas.

Gráfico 9. Representación gráfica de las Medias y 95% de Fisher LSD para la variable Edad. (Elaboración propia).



Los alumnos menores de 23 años son los que más de acuerdo están con el Factor 1 de “los Credencialistas” y los de edad intermedia los que menos. Las diferencias no son significativas para el conjunto de las categorías pero para $P < 0,05$ entre los más jóvenes y los universitarios de edad intermedia si.

Gráfico 10. Representación gráfica de las Medias y 95% de Fisher LSD para la variable universidad de procedencia. (Elaboración propia).



Los alumnos procedentes de la universidad pública se encuentran más identificados con el Factor 1 de “los Credencialistas” que los de la universidad privada sin que existan diferencias estadísticas significativas.

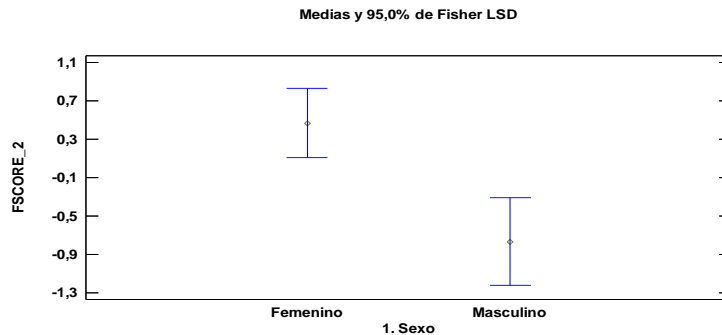
El segundo factor explica el 15% de la varianza y le podemos denominar como “*los Optimistas con el Coaching*”. Los alumnos que se identifican con éste factor creen que van a tener una buena progresión de carrera en el futuro y que el Coaching les va a ayudar a conseguir la posición laboral que anhelan. Además piensan que cuanto más motivados se encuentren más posibilidades de progresión profesional tendrán pero sin desdeñar el esfuerzo personal en la consecución del puesto deseado.

Las variables que, conforman este factor son las siguientes:

- Si me esfuerzo lo suficiente, promocionaré.
- Si recibo Coaching podré tener movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.
- El Coaching me va a ayudar a seleccionar los puestos a los que quiero y puedo promocionar.
- A mayor formación, mayor productividad.
- El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.
- A mayor formación, mayor status profesional.
- Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré.
- Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios.

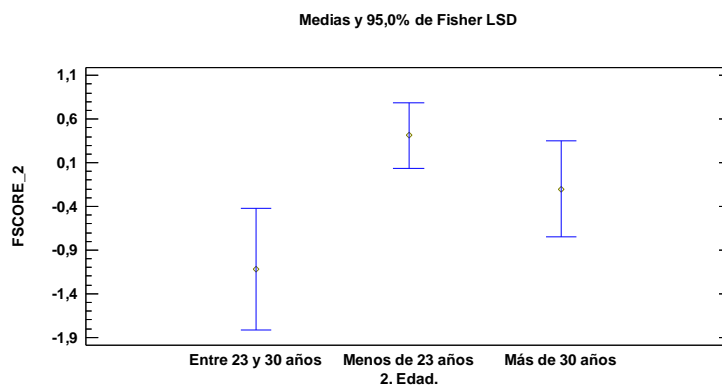
¿Cómo se relaciona el Factor 2 de “*los Optimistas con el Coaching*” con el sexo, edad y universidad de procedencia de los universitarios que han contestado el Cuestionario?

Gráfico 11. Representación gráfica de las Medias del factor 2 y 95% de Fisher LSD para la variable sexo. (Elaboración propia).



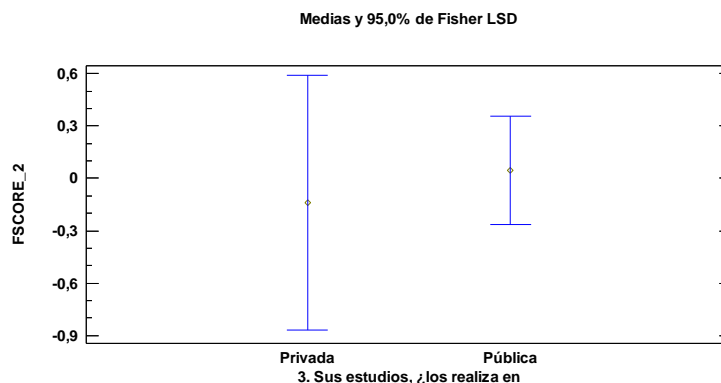
Las universitarias se encuentran más identificadas con el Factor 2 de "los Optimistas con el Coaching" que los varones. Existe una diferencia significativa para $p < 0.05$.

Gráfico 12. Representación gráfica de las Medias del factor 2 y 95% de Fisher LSD para la variable edad. (Elaboración propia).



Los más jóvenes se encuentran más identificados con el Factor 2 de "los Optimistas con el Coaching" y existe una diferencia significativa para $P < 0,05$ entre los universitarios más jóvenes y los de edad intermedia.

Gráfico 13. Representación gráfica de las medias del factor 2 y 95% de Fisher LSD para el tipo de universidad de procedencia. (Elaboración propia).



Los universitarios, procedentes de las universidades privadas, están más de acuerdo con los enunciados que conforman el factor 2 "los Optimistas con el Coaching" que los alumnos de universidades públicas.

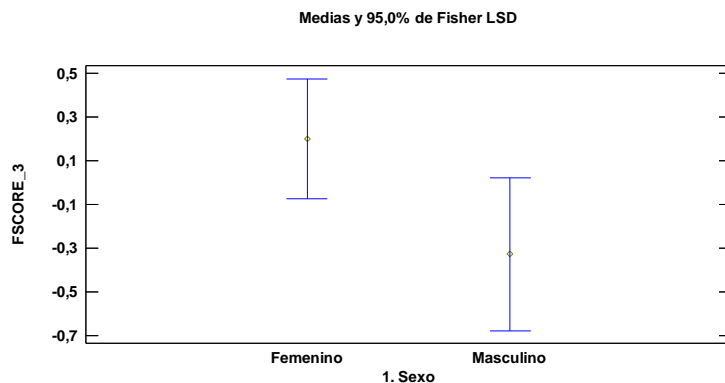
El tercer factor extraído tiene una carga porcentual de casi el 9% de la varianza explicada y lo podemos denominar como el de "los Luchadores". Son personas que no creen que haya igualdad de oportunidades, pero que si mejoran sus competencias podrán progresar. Para ello, necesitan conocer el por qué de su trabajo.

Las variables que conforman este factor son las siguientes:

- No existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad.
- Conocer el porqué del trabajo es importante para mí.
- Si no sé mejorar mis capacidades, no podré progresar.

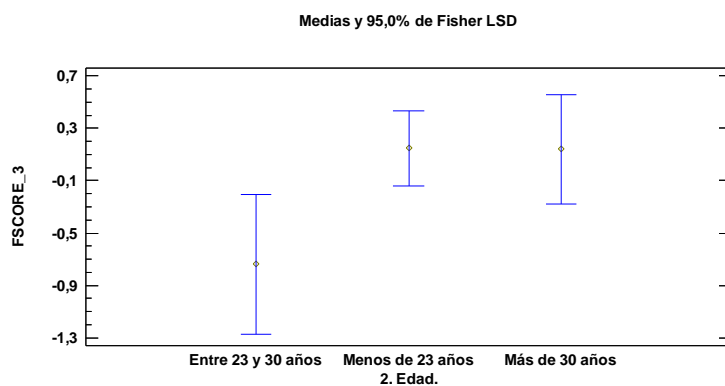
¿Cómo se relaciona el Factor 3 de "los Luchadores" con el sexo, edad y universidad de procedencia de los universitarios que han contestado el Cuestionario?

Gráfico 14. Representación gráfica de las Medias del factor 3 y 95% de Fisher LSD para la variable sexo. (Elaboración propia).



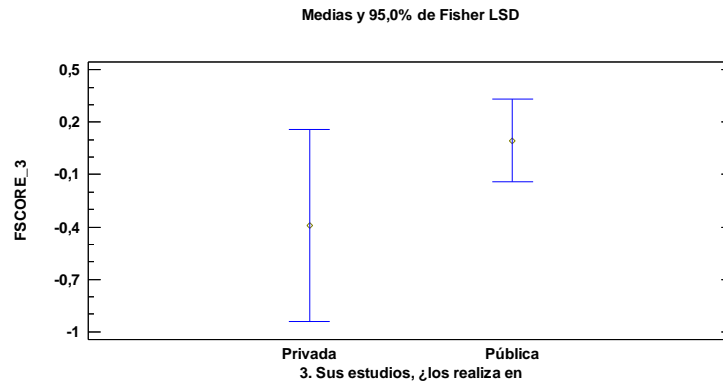
Las universitarias se encuentran más identificadas con el Factor 3 de “los Luchadores” que los varones. No existe una diferencia significativa para $p < 0,05$.

Gráfico 15. Representación gráfica de las medias del factor 3 y 95% de Fisher LSD para la variable edad. (Elaboración propia).



Los mayores de 30 años son los que más identificados se encuentran con el factor 3 de “los Luchadores” seguidos por los menores de 23 años. Los alumnos entre 23 y 30 son los que menos de acuerdo se encuentran con las variables que conforman el factor. Existen diferencias significativas para $p < 0,05$ entre los menores de 23 años y los alumnos de edad intermedia.

Gráfico 16. Representación gráfica de las Medias del factor 3 y 95% de Fisher LSD para la variable tipo de universidad. (Elaboración propia).



Los alumnos de la universidad pública se encuentran más identificados con el factor 3 “los Luchadores” que los alumnos procedentes de la universidad privada. No existen diferencias significativas para $p < 0,05$.

¿Cómo se relacionan los factores hallados con las diversas preguntas del Cuestionario?

Gráfico 17. El factor "Los Credencialistas" * ¿Qué es para usted el Coaching? (Elaboración propia).

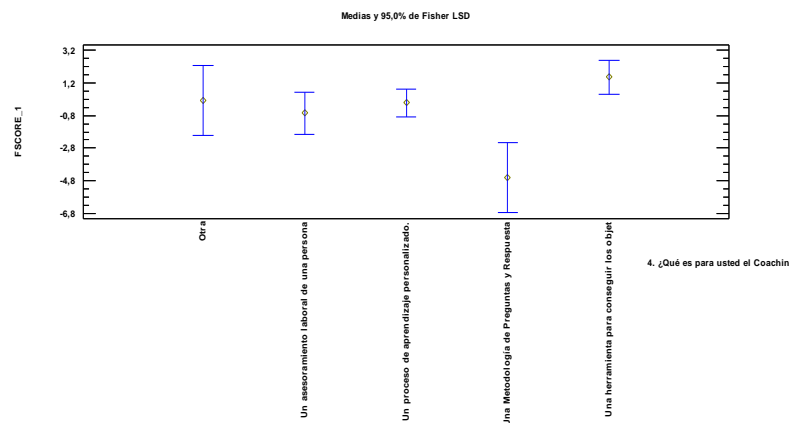


Gráfico 18. El Factor "Los optimistas con el Coaching" * ¿Qué es para usted el Coaching? *(Elaboración propia).*

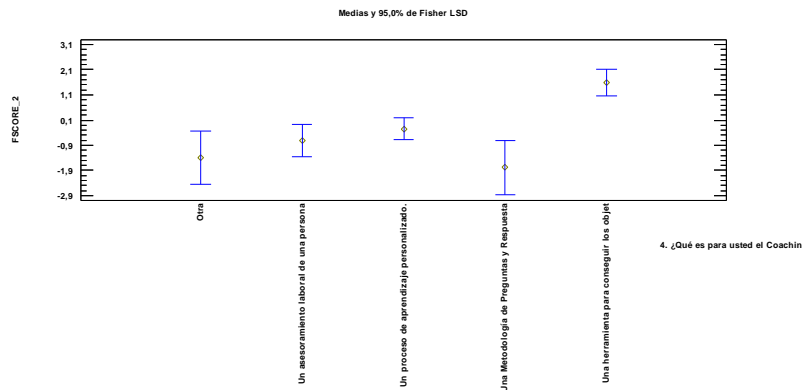
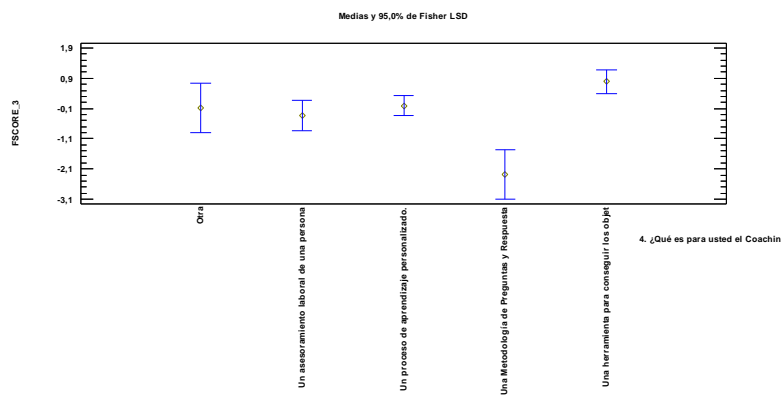


Gráfico 19. El Factor "Los Luchadores" * ¿Qué es para usted el Coaching? *(Elaboración propia).*



Las respuestas que conforman esta pregunta son las siguientes:

¿Qué es para usted el Coaching?

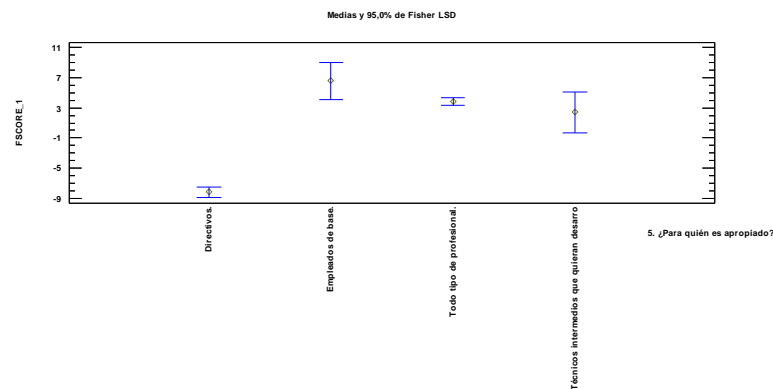
- Otra.
- Un asesoramiento laboral de una persona ajena a la organización.
- Un proceso de aprendizaje personalizado.

- Una metodología de preguntas y respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales.
- Una herramienta para conseguir los objetivos profesionales.

En todos los factores la respuesta “Una herramienta para conseguir los objetivos profesionales” alcanza la mayor puntuación y la que menos “Una metodología de preguntas y respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales”. Entre ambas respuestas existe una significación estadística para $p < 0,05$.

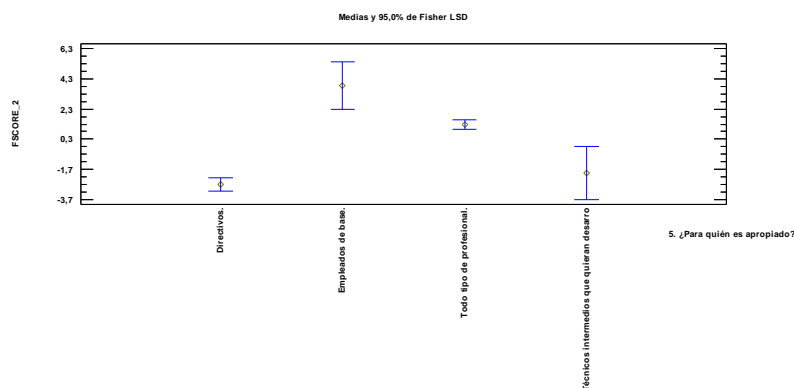
El resto de respuestas se encuentra mayormente representadas en el primer factor con respecto a los otros dos factores.

Gráfico 20. El Factor 1 "Los Credencialistas" * ¿Para quién es apropiado? (Elaboración propia).



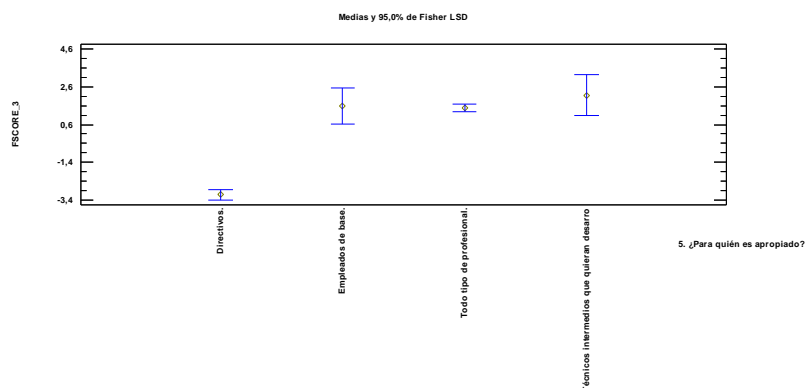
Los universitarios que puntúan alto en éste factor 1 de “Los Credencialistas” también lo hacen en los empleados de base como grupo destinatario del Coaching. La respuesta menos adecuada al Factor 1 son los directivos como grupo apropiado. Existe una diferencia estadística significativa para $p < 0,05$ entre los directivos y el resto de categorías de respuesta.

Gráfico 21. El Factor 2 “Los Optimistas con el Coaching” * ¿Para quién es apropiado el Coaching? (Elaboración propia).



Los Optimistas con el Coaching creen que el Coaching es apropiado para los empleados de base. Existen diferencias significativas para $p < 0,05$ entre las respuesta de los *directivos* y *técnicos intermedios* con respecto a las categorías de respuesta *empleados de base* y *todo tipo de profesional*.

Gráfico 22. El Factor 3 "Los Luchadores" * ¿Para quién es apropiado el Coaching? (Elaboración propia).



Los Luchadores opinan que el Coaching es más apropiado para los Técnicos intermedios que quieren desarrollar su carrera. Existen diferencias significativas para $p < 0,05$ entre el grupo de los directivos, que es el que más bajo puntúa en éste factor y el resto de categorías de respuesta.

¿Qué correlaciones existen entre los tres factores y las preguntas del Cuestionario?

Tabla 51. Las Correlaciones de Pearson para las diferentes preguntas del Cuestionario. (Elaboración propia).

Ítems.	Credencialistas	Optimistas con el Coaching	Luchadores
La importancia de recibir Coaching.			
Para mejorar personalmente.			
<i>Pvalor</i>	0,1682	0,2701	0,1823
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0009	0,0000	0,0003
Para lograr objetivos profesionales.			
<i>Pvalor</i>	-0,0537	0,1606	0,0531
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,2904	0,0015	0,2956
Para promocionar en la organización			
<i>Pvalor</i>	0,0844	0,1560	0,0839
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0962	0,0020	0,0980
Para evitar ser despedidos.			
<i>Pvalor</i>	0,0036	0,1184	-0,0334
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,9433	0,0193	0,5112
Para mejorar la motivación.			
<i>Pvalor</i>	0,0325	0,2270	0,1249
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,5221	0,0000	0,0135
Beneficios para la Organización.			
El incremento de la productividad.			
<i>Pvalor</i>	0,0104	0,2045	0,1057
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,8371	0,0000	0,0370
La Mejora del Servicio al cliente.			
<i>Pvalor</i>	0,0415	0,1317	0,0848
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,4136	0,0092	0,0943
La retención de empleados con talento.			
<i>Pvalor</i>	0,0771	0,2012	0,0873
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,1286	0,0001	0,0852
La Reducción de Costos.			
<i>Pvalor</i>	-0,0035	0,0414	-0,0570
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,9446	0,4151	0,2617

El Incremento de los beneficios.			
<i>Pvalor</i>	0,5179	0,4515	0,5235
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
La Mejora de las relaciones con los compañeros.			
<i>Pvalor</i>	-0,0937	0,1157	-0,0353
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0646	0,0223	0,4871
El incremento del trabajo en equipo.			
<i>Pvalor</i>	-0,0252	0,1405	0,0086
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,6200	0,0054	0,8662
La mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa.			
<i>Pvalor</i>	0,0368	0,2029	0,1007
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,4691	0,0001	0,0469
El incremento del potencial de Liderazgo en los empleados.			
<i>Pvalor</i>	0,4689	0,4776	0,5397
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
La mejora de comportamientos estandarizados.			
<i>Pvalor</i>	0,1625	0,2572	0,1571
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0013	0,0000	0,0019
Las Áreas de mejora que se pueden potenciar con el Coaching.			
Los conocimientos, habilidades y competencias.			
<i>Pvalor</i>	0,4980	0,5150	0,5862
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
Las relaciones interpersonales.			
<i>Pvalor</i>	0,3996	0,3793	0,4553
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
La autoconfianza.			
<i>Pvalor</i>	0,0133	0,1913	0,1183
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,7933	0,0001	0,0194
El autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas.			
<i>Pvalor</i>	0,0500	0,1912	0,2071
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,3251	0,0001	0,0000

El cambio de las creencias erróneas.			
<i>Pvalor</i>	0,1410	0,2399	0,2322
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0053	0,0000	0,0000
La búsqueda de los valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo.			
<i>Pvalor</i>	-0,0098	0,2251	0,0732
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,8465	0,0000	0,1490
Los Motivos para cambiar de organización.			
Motivos salariales.			
<i>Pvalor</i>	-0,1673	-0,1452	-0,1976
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0009	0,0041	0,0001
Ambición profesional.			
<i>Pvalor</i>	-0,0570	0,0720	0,0284
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,2611	0,1558	0,5760
Por falta de comunicación con el superior inmediato.			
<i>Pvalor</i>	0,4467	0,3684	0,4990
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
Mejorar la conciliación profesional y familiar.			
<i>Pvalor</i>	0,1692	0,1726	0,2942
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0008	0,0006	0,0000
Incorporarse a un proyecto ilusionante.			
<i>Pvalor</i>	0,2598	0,2517	0,3614
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
Falta de reconocimiento e integración en la organización			
<i>Pvalor</i>	0,1300	0,1694	0,1628
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0102	0,0008	0,0013
Por la situación económica de la organización			
<i>Pvalor</i>	0,0176	0,0488	-0,0152
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,7285	0,3367	0,7647
Inexistencia de promoción interna.			
<i>Pvalor</i>	-0,2931	-0,0794	-0,1972
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,1174	0,0001

Desmotivación en relación al puesto actual.			
<i>Pvalor</i>	-0,2368	-0,0605	-0,1016
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,2336	0,0450
<i>Habilidades que pueden influir en la Movilidad laboral.</i>			
Selfbranding. Saber venderse bien			
<i>Pvalor</i>	0,1069	0,1607	0,1841
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0348	0,0015	0,0003
La Iniciativa del empleado.			
<i>Pvalor</i>	0,1299	0,2858	0,2785
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0102	0,0000	0,0000
Las Capacidades profesionales.			
<i>Pvalor</i>	0,2134	0,3286	0,3071
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
Asunción de responsabilidades.			
<i>Pvalor</i>	0,7012	0,5663	0,7766
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.			
<i>Pvalor</i>	0,7956	0,5961	0,7910
<i>Casos</i>	(390)	(390)	(390)
<i>P < 0,05</i>	0,0000	0,0000	0,0000

Los Optimistas del Coaching son los que más valoran la importancia de recibir Coaching y con diferencias significativas para $p < 0,05$. Correlacionan alto en las respuestas como lograr los objetivos profesionales, promocionar en la organización, evitar ser despedidos y mejorar la motivación.

La respuesta para mejorar personalmente es significativa para los tres factores propuestos.

Los Credencialistas, sólo tienen diferencias significativas para $p < 0,05$, con los siguientes beneficios para la organización: el incremento del beneficio, el incremento del potencial del liderazgo en los empleados y la mejora de comportamientos estandarizados. Igualmente opinan que el Coaching no favorece la reducción de costos, la mejora de las relaciones con los compañeros y el incremento de trabajo en equipo.

Los Optimistas del Coaching son los que más correlación tienen con los diferentes beneficios derivados de recibir Coaching y con diferencias estadísticas significativas para $p < 0,05$ salvo para la reducción de Costos.

Los Luchadores correlacionan mayormente con los siguientes beneficios para la organización: el incremento de la Productividad, el incremento de los beneficios, la mejora de la fluidez en la comunicación organizativa, el incremento del potencial de Liderazgo en los empleados y la mejora de comportamientos estandarizados.

Igualmente, los Luchadores no piensan que el recibir Coaching favorezca la reducción de Costos y la mejora de las relaciones con los compañeros.

Los tres factores correlacionan con la mayoría de las áreas de mejora propuestas. Los Credencialistas se correlacionan con los conocimientos, habilidades y competencias, las relaciones interpersonales y el cambio de creencias erróneas. Sin embargo no creen que la búsqueda de valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo sea un área de mejora potenciada por el Coaching.

Los optimistas correlacionan de manera positiva y con diferencias significativas con todas las áreas de mejora, sobre todo, en el incremento de la autoconfianza y el cambio de creencias erróneas.

Los Luchadores son los que más correlación tienen con los conocimientos, habilidades y competencias, las relaciones interpersonales y el autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas. No obstante, correlacionan de manera débil con la búsqueda de valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo como área de mejora que puede potenciar el Coaching.

Los Credencialistas, los Optimistas con el Coaching y los Luchadores correlacionan con la mayoría de los motivos para cambiar de organización salvo por la situación económica de la organización y la ambición profesional. La terna mencionada, igualmente, no perciben que la inexistencia de promoción interna y la desmotivación en relación al puesto actual sean motivos para abandonar la organización.

Los Optimistas con el Coaching correlacionan, en mayor medida que el resto de factores, con el motivo Falta de reconocimiento e integración en la Organización como motivo para cambiar de organización.

Los Luchadores obtienen las correlaciones más altas con los siguientes motivos: Falta de comunicación con el superior inmediato, por mejorar la conciliación profesional y familiar e incorporarse a un proyecto ilusionante.

De nuevo, los tres factores tienen diferencias significativas para $p < 0,05$. A su vez, los Credencialistas correlacionan más alto en la siguiente habilidad que pueden influir en la movilidad laboral: saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.

Los Optimistas con el Coaching se decantan, en mayor medida, por la iniciativa del empleado y las capacidades profesionales como habilidades clave en la movilidad profesional. Por su parte, los Luchadores se posicionan, de forma más clara, con el Selfbranding o el saber venderse y la asunción de responsabilidades, como habilidades influyentes en el cambio de organización, por parte del colaborador.

Una vez descritos los resultados del análisis factorial podríamos inquirirnos con una serie de cuestiones. La primera sería ¿por qué, en los tres factores hallados, las mujeres están más de acuerdo con el factor correspondiente que los varones? y además con una diferencia estadísticamente significativa para el factor “los Optimistas con el Coaching”. Otra pregunta podría ser ¿por qué los universitarios que se contemplan en los tres factores analizados no creen que los directivos sea el grupo de referencia sobre el que aplicar el Coaching? Además el grupo de respuesta para directivos ostenta, en todos los factores, una significación estadística para $p < 0,05$, en relación, con el resto de respuestas de la pregunta del Cuestionario: ¿Para quién es apropiado el Coaching? La tercera cuestión que proponemos es ¿por qué en los tres factores, la categoría de respuesta *“una herramienta para alcanzar los objetivos profesionales”* es la que mayor adecuación alcanza y *“una metodología de preguntas y respuestas por la que se satisfacen las necesidades personales”* es la que menor puntuación obtiene? Entre ambas categorías de respuesta existe una diferencia significativa para $p < 0,05$.

La primera pregunta podría ser respondida aduciendo al hecho por el cuál las mujeres observan que desde jóvenes les es más difícil acceder al mercado laboral y además existe “un techo de cristal” por el que ascender a ciertos niveles jerárquicos es arduo para ellas. Debido a la interiorización de dichas creencias, las universitarias van a sentirse identificadas con cualquier opción que les pueda ayudar a encontrar un puesto con el que se desarrollen plenamente como profesionales y como personas. En el primer factor estarán de acuerdo en invertir en educación como factor de ventaja, en el segundo factor estarán de acuerdo en recibir Coaching para alcanzar los objetivos propuestos lo antes posible y con el tercer factor querrán mejorar sus capacidades.

Alba y Tugores (2000, p. 406) constataron que “las probabilidades de seguir ocupado un año después de la primera entrevista es mucho más reducida para las

mujeres que para los hombres, incluso después de haber descontado los efectos del nivel educativo y el tipo de contrato”.

Y de la misma manera, Carabaña (2000, p.598) describe que “entre los varones, la experiencia funciona como un seguro y ser joven supone un cierto inconveniente, entre las mujeres ocurre justo lo contrario y el mercado de trabajo da más estabilidad a las recién entradas que a las experimentadas”.

En relación a la segunda pregunta, la mayoría de los primeros estudios sobre el Coaching enfocaban dicha metodología hacia el grupo jerárquico directivo. La percepción de los alumnos universitarios es que el Coaching está dirigido a todo tipo de personas en la organización. Ello puede ser debido al cambio de valores que se está produciendo en los países desarrollados. Ahora existe una concepción contraria a la asunción de un poder desproporcionado en un grupo social determinado. Se tiende hacia una democratización de las decisiones, de la autoridad y de los privilegios en sí mismos.

En éste sentido, Naím (2013, citado por Avilés, 2013, p. 27) argumenta que existen tres motivos que están propiciando la segmentación del poder y su fluctuación creciente. Adecuándolo al mundo laboral tenemos que en primer lugar, el progresivo aumento del número de organizaciones y de empleados cualificados con capacidad de decisión y racionalidad está desequilibrando la balanza de poder establecida, es decir, aumenta el número de actores y su poder para competir. En segundo lugar, se ha hecho todo más móvil. Las personas no se encuentran desinformadas. Mediante el acceso a la información por el uso de Internet, los empleados no son tan manipulables y son más difíciles de engañar. En tercer lugar, existe una menor paciencia con la autoridad establecida. Los empleados quieren satisfacer sus expectativas de una manera rápida y ágil. Sin opacidades, con la mayor transparencia posible. Si no se consigue la confianza en los cargos, se desploma rápida y fácilmente. Todo ello tiene sus consecuencias y entre las negativas tenemos una incapacidad manifiesta para tomar decisiones. Los sistemas de control organizacional del siglo pasado, que se crearon para evitar una excesiva concentración de poder están resultando ineficaces con los nuevos entornos y contextos organizativos.

La tercera pregunta planteada podría contestarse al analizar que, desde casi el comienzo de la metodología, el Coaching ha estado dirigido hacia la consecución de metas profesionales y rendimientos satisfactorios. La satisfacción de objetivos personales era algo que las personas han atribuido históricamente a la Psicología y no específicamente al Coaching. Fue con la llegada de la Programación Neuro Lingüística

cuando se generalizó su aplicación para todo tipo de satisfacción de necesidades, incluidas las personales. Como observamos, los alumnos encuestados creen mayoritariamente que es una metodología para su utilización en el trabajo y en el ámbito laboral y no en la esfera personal.

En el capítulo siguiente describiremos las principales conclusiones de la investigación realizada.

SEGUNDA PARTE.

VI. CONCLUSIONES.

6. Conclusiones

SUMARIO: 6.1. Contraste de Hipótesis – 6.2. Conclusiones derivadas del estudio – 6.3. Análisis crítico – 6.4. Análisis comparativo – 6.5. Aportaciones – 6.6. Aplicaciones – 6.7. Líneas de investigación ulteriores.

Con éste capítulo pretendemos sintetizar las principales conclusiones que se han ido originando durante y tras la finalización de los Marcos teóricos y la fase de investigación de la Tesis doctoral que nos ocupa. Primeramente, nos aplicaremos en el Contraste de Hipótesis, propuestas en el capítulo dedicado a la Metodología a utilizar. Posteriormente, enunciaremos las derivaciones que se infieren de los resultados del estudio para proseguir con un análisis crítico sobre las limitaciones de la investigación. Seguiremos con un análisis comparativo, para finalizar con las aportaciones, aplicaciones y líneas de investigación ulteriores.

6.1. Contraste de Hipótesis

Los resultados del contraste de las siete hipótesis que se establecieron son las siguientes:

(H₁): Los universitarios varones perciben el Coaching como una Metodología para alcanzar Objetivos profesionales.

Según la Tabla 5, el 41% de los universitarios encuestados opinan que el Coaching es un proceso de aprendizaje personalizado y, en segundo lugar, con un 28% perciben que es una herramienta para conseguir los objetivos profesionales. Centrándonos en ésta última respuesta, se realizó una prueba de Chi cuadrado (Tabla 7) para la Tabla de Contingencia “¿Qué es para usted el Coaching? * Sexo de los encuestados (Tabla 6). En dicha prueba se comprobó que los varones pensaban, en mayor medida, que las mujeres que el Coaching es una herramienta par conseguir los objetivos profesionales y que existía una diferencia significativa para $p < 0,05$ con lo que rechazamos la Hipótesis nula.

(H₂): Los alumnos con mayor percepción de Movilidad ascendente son los que mejor se conocen a sí mismos.

Analizando la Tabla 45, se observa que el ítem “Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados” tiene una media de 2,48 puntos sobre 5,00. Igualmente, el ítem “Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios” cuenta con una media de 3,54 puntos sobre 5,00. En la Tabla 47 se realizó una Tabla de contingencia, donde se cruzaban las actitudes bajas o altas para los enunciados propuestos. De la misma manera, en la Tabla 48 se observa que existe una significación estadística para $p < 0,05$ y se puede afirmar que los alumnos que piensan que van a tener una buena progresión de carrera cuando terminen sus estudios opinan que es importante conocerse como empleados para promocionar.

(H₃): Cuanto más se piense que el Coaching es útil para todo el mundo, mayor percepción se tendrá que el mismo ayudará a encontrar el puesto ideal.

El 63% de las personas, que han contestado al Cuestionario, perciben que el Coaching es apropiado para todo tipo de profesional (Tabla 12). En la Tabla 45, el enunciado “El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal” obtuvo una media de 2,79 puntos sobre 5,00. Como con las Hipótesis anteriores, se realizó una Tabla de contingencia de los ítems “¿Para quién es apropiado?” * “El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto actual” (Tabla 13) y una prueba Chi cuadrado (Tabla 14). Existe una diferencia significativa para $p < 0,05$ y concluimos que cuanto más se piense que el Coaching es útil para todo el mundo, mayor percepción se tendrá que el mismo ayudará a encontrar el puesto ideal.

(H₄): Los alumnos que perciben que con la recepción del Coaching van a poder promocionar en un futuro son los que menos se irían a otra organización por desmotivación.

Los universitarios que opinan que una de las causas para recibir Coaching es promocionar en la organización la valoran con 3,50 puntos sobre 5,00 como indicamos en la Tabla 15. Por su parte, la desmotivación en relación al puesto actual es el motivo más valorado (4,31 puntos sobre 5,00) por los universitarios para abandonar una organización y cambiar de puesto de trabajo (Tabla 36). Las Tablas 19 y 20 engloban la Tabla de Contingencia de las actitudes altas y bajas, con respecto al grado de

identificación, para los enunciados “Una de las causas para recibir Coaching es promocionar en la organización” y “Abandonaría por desmotivación el puesto actual” junto con la prueba de chi cuadrado. La significación exacta unilateral para chi cuadrado es 0,232 con lo que no podríamos rechazar la hipótesis nula para $p < 0,05$.

(H₅): Los alumnos con mayor ambición profesional son los que más se preocupan por el conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas.

Si observamos la Tabla 36, advertiremos que la ambición profesional tiene una media de 4,19 puntos sobre 5,00 y que sólo es superada por la desmotivación, en relación al puesto actual, como motivo para cambiar de organización y de puesto de trabajo. Paralelamente, el autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas, como posible área de mejora en relación al Coaching, tiene una media de 4,07 sobre 5,00 y es el área de mejora mayormente valorada. (Tabla 29). En la Tabla 33 realizamos una Tabla de contingencia donde se cruzaron los grados de conformidad con ambos enunciados. Profundizando, en la Tabla 34 se procede a aplicar una prueba de chi cuadrado. Con los resultados podemos decir que los alumnos con mayor ambición profesional son los que más se preocupan por el conocimiento de sus propias debilidades y fortalezas pero no nos es posible rechazar la hipótesis nula.

(H₆): Cuanto más se piense que la Mejora de la Comunicación es un beneficio para la organización si se recibe Coaching, mayor será la aceptación con que el Selfbranding es una de las habilidades clave en la Movilidad laboral.

En la Tabla 40 se observa como una de las habilidades que pueden influir en la Movilidad laboral es el Selfbranding o el saber venderse bien. Dicha competencia tiene una media de 4,08 puntos sobre 5,00. Además, en la Tabla 21 contemplamos que la mejora de la fluidez en la comunicación organizativa es el segundo mayor beneficio para la organización por el hecho de recibir Coaching, con una media de 3,87 puntos sobre 5,00. Éste beneficio sólo es superado por el incremento de la productividad con 4,08 puntos sobre 5,00. En la Tabla 27 proponemos una Tabla de contingencia, con los grados alto y bajo de conformidad, con los enunciados: “El Selfbranding es una habilidad que ayuda en la Movilidad laboral” y “la mejora de la fluidez en la comunicación organizativa es un beneficio de recibir Coaching”. En la Tabla 28 se describe una prueba de chi cuadrado para la tabla anterior. Con todo ello, concluimos que se puede aceptar la Hipótesis seis y rechazar la hipótesis nula.

(H₇): Cuanto mayormente perciba un alumno, que podrá trabajar en otro sector debido a la recepción de Coaching, mayor será su opinión de que uno de los principales beneficios para la organización es el incremento de la productividad.

En la Tabla 21, el beneficio con mayor valoración, por parte de los universitarios es el incremento de la productividad con una media de 4,08 puntos sobre 5,00. De la misma manera, en la Tabla 45, el enunciado “*Si recibo Coaching podré tener movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío*” obtiene una media de 3,04 puntos sobre 5,00. En la Tabla 25 se desagregan los niveles de conformidad (alto o bajo) con los siguientes enunciados: “*Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío*” y “*El incremento de la productividad es uno de los mayores beneficios para la organización*”. Dicha Tabla de contingencia es sometida a las pruebas de chi cuadrado, en la Tabla 26, alcanzando una significación exacta unilateral de 0,000, con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis siete.

6.2. Conclusiones derivadas del estudio

Las mujeres piensan que el Coaching es un proceso de aprendizaje personalizado y los varones que es una herramienta para conseguir los objetivos profesionales. Además, cuanto mayor edad tiene el universitario que responde más opina que el Coaching sirve para satisfacer necesidades personales. Es decir, tienen más experiencia vital y amplían los campos de actuación en los que les puede ayudar dicha metodología.

Mayoritariamente, los encuestados perciben que el Coaching es útil para todo tipo de profesional y no sólo para la categoría laboral de los directivos. Esta opinión se encuentra en concordancia con el cambio de valores que se está produciendo, desde hace décadas, en las sociedades democráticas, por el cuál, se ha generalizado la creencia que los recursos disponibles tienen que ser de uso universal para todos los ciudadanos y que la toma de decisiones no tiene que recaer específicamente en un grupo de interés determinado.

Las causas principales para recibir Coaching son el logro de los objetivos profesionales y el incremento de la motivación personal quedando en un grupo intermedio de valoración, el poder promocionar en la organización.

Los beneficios principales para la organización, si sus empleados reciben Coaching, son el incremento de la productividad de los trabajadores y la mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa. Los beneficios más valorados por los universitarios tienen que ver con las “*soft skills*” o las competencias relacionadas con el ámbito comunicativo y las relaciones personales. Cuanta más edad se tiene, mayor es la conformidad con las habilidades comunicativas. Los varones y los alumnos procedentes de la universidad privada se identifican más con los beneficios que pudiesen tener las organizaciones.

Las áreas de mejora, que los universitarios perciben como prioritarias para la recepción del Coaching, son el autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas y el incremento de la confianza en sí mismos. Por el contrario, el área de mejora menos valorada es el cambio de creencias erróneas. Los alumnos no asumen que para poder mejorar, en muchas áreas, se tienen que cambiar muchas creencias y pensamientos limitantes que disminuyen la actitud positiva hacia el cambio. Son los alumnos de mayor edad los que si perciben este hecho mientras que los más jóvenes piensan que son la adquisición de conocimientos y competencias junto con el conocimiento de las propias debilidades y fortalezas y la búsqueda de valores personales lo que más les va a ayudar. Por su parte, las mujeres valoran, en mayor medida, que los varones la autoconfianza como área de mejora.

Los tres motivos más valorados para cambiar de organización serían la desmotivación con el puesto actual, la ambición profesional y el salario. En todos los motivos puntúan más alto los alumnos procedentes de la universidad privada salvo en el caso de una mala comunicación con el superior inmediato. En el caso del cambio de organización por motivos salariales son las universitarias las que se encuentran más de acuerdo que los varones. Con una puntuación de 3,93 puntos sobre 5,00 la inexistencia de promoción interna se encuentra en una posición media de valoración.

Las capacidades profesionales junto con el Selfbranding y la iniciativa del empleado son las habilidades que más perciben los encuestados como influyentes en la Movilidad laboral. Tanto, el saber venderse bien como la iniciativa, son mayormente valoradas por los alumnos de edad intermedia (entre 23 y 30 años) y de universidad privada de procedencia. De otra parte, la asunción de responsabilidades y el saber crear una sintonía con la cultura organizativa son las competencias menos elegidas, de manera general, pero si predominantes entre los mayores de 30 años y procedentes de la universidad pública. Estas últimas habilidades son las que más pueden ayudar a los

colaboradores a promocionar en una organización, con un contexto socioeconómico como el actual en el que predomina la ambigüedad real o nivel de incertidumbre cuatro.

En relación a las Teorías de la Movilidad profesional, los universitarios valoran mayormente la Teoría de las expectativas y valencias, la Teoría del credencialismo débil y la Teoría del modelo cognoscitivo de la rotación. Es decir, tienen un grado mayor de conformidad con las teorías de la movilidad profesional procedentes de la Psicología y la Sociología. De manera inversa, valoran menormente las Teorías procedentes de la rama económica.

Mediante la técnica de asociación libre de ideas, los universitarios definen el Coaching como una ayuda. De otra manera, el 89% de los que respondieron a esta pregunta observaron nombres, adjetivos y verbos de connotación positiva y que mayoritariamente se pueden englobar en las categorías de ayuda, entrenamiento, aprendizaje y autoconocimiento junto con los conocimientos, capacidades y experiencias. Por otra parte, el 11% describieron actitudes negativas hacia el Coaching como que es un engaño, que es una moda pasajera o que, simplemente, recelan de dicha metodología.

Con el análisis factorial se han identificado tres factores que explican el 86,83% de la varianza. El primer factor podemos denominarle el de *“Los Credencialistas”*. Se puede progresar laboralmente pero, influye grandemente en el proceso, el tipo de formación recibido, el sector donde se encuentre la organización y el Centro donde se ha estudiado. Es decir, que no van a poder ocupar todos los puestos que deseen. Piensan que cambiar de trabajo y las nuevas tecnologías, son sus aliados en la promoción laboral.

El segundo factor explica el 15% de la varianza y le podemos describir como el de *“los Optimistas con el Coaching”*. *Creen en el esfuerzo personal para conseguir un buen puesto de trabajo pero son conscientes de que para ello tienen que tener un grado alto de motivación. Opinan que la recepción del Coaching les va ayudar a promocionar y son optimistas con la progresión de su carrera profesional.*

El tercer factor es el de *“los Luchadores”*. *Necesitan conocer el por qué de lo que hacen y expandir sus habilidades porque, de otra manera, no promocionarán ya que no existe la igualdad de oportunidades para todos.*

Es relevante que las mujeres se encuentran más identificadas con los diversos factores que los varones. Ello es así porque van a apoyar cualquier metodología que les

ayude a promocionar en las organizaciones o les facilite la incorporación en las empresas, anulando los tradicionales efectos de desventaja laboral hacia ellas.

6.3. Análisis crítico

Las limitaciones del estudio se han descrito y analizado en el epígrafe - 4.6. - de la Tesis doctoral que nos ocupa.

Centrándonos en la metodología podríamos comentar que el Cuestionario se envió a 2.750 profesores, del área de Comunicación, de Universidades públicas y privadas de España para que se lo hiciesen llegar a sus alumnos. Al final, se recogieron 390 cuestionarios contestados de manera válida. No es una cifra muy alta pero se han realizado unos contrastes estadísticos que superan las salvedades de una muestra pequeña.

6.4. Análisis comparativo

Una vez que definimos el Marco bibliográfico en el que se englobaría el presente estudio observamos como, casi toda la literatura del marco teórico de la Movilidad laboral eran estudios académicos. Pero, en el caso del marco teórico del ámbito del Coaching esto no ocurría en similar manera. Primaban más los artículos y publicaciones de divulgación o profesionales. No queremos decir, que toda la bibliografía del Coaching se basara en escritos de auto ayuda. Desde el campo de la Psicología existían muy buenos trabajos académicos centrados, sobre todo, en la permutación de creencias disonantes y en el cambio de conductas no apropiadas. Tan sólo se quiere comentar, que parte de lo que se está publicando en España y en el continente europeo, está dirigido a divulgar entre el público lector las ideas de la Programación Neuro - Lingüística y del Coaching sin que se haya estudiado, en demasía, en ámbitos académicos. Honrosa excepción, la de la Universitat Abat Oliba y sus Jornadas y estudios sobre Coaching.

Cierto es, igualmente, que en los trabajos en los que se estudiaba la Movilidad laboral en diversos grupos, los intervalos de edad eran diferentes a los que se utilizaban en nuestra comparación ya que unos análisis iban dirigidos a directivos y otros a estudiantes como es nuestro caso. Ello no hacía posible una comparación de diversos estudios aunque si sirvieron para observar las líneas generales de percepción de los individuos ante el cambio de ocupación.

Lo que si es una característica común, es el estudio de la percepción de la Movilidad laboral como un acto simbólico cultural. Hasta hace muy poco tiempo, en las sociedades occidentales, el querer promocionar era un signo de integración en la comunidad y de aceptación de unos valores asociados al éxito. Actualmente, esa idea se está desmoronando y los jóvenes que quieren tener Movilidad laboral lo hacen por alcanzar un mayor nivel de calidad de vida ya sea conciliando familia y trabajo o encontrando trabajos motivadores y buenas relaciones con los superiores.

6.5. Aportaciones

Aparte de lo mencionado en el subepígrafe de -Oportunidad 1.4.- , una de las mayores aportaciones de éste estudio es el hecho de añadir un poco más de conocimiento sobre el Coaching aplicado a la organización. Hasta la fecha, los estudios que se han realizado sobre el tema se han basado mayoritariamente en la opinión de directivos y los profesionales que imparten sesiones de Coaching sobre el futuro de la profesión. El aplicar el Coaching en la Movilidad y promoción de los empleados cumplen dos funciones principales. Por un lado, las necesidades de reconocimiento y el querer asumir nuevas responsabilidades, por parte de los empleados, pueden ser satisfechas de manera más óptima. Los trabajadores interesados en promocionar podrán motivarse y adquirir las habilidades que no tienen y poder progresar. Por otra parte, las organizaciones podrán contar con colaboradores con una mayor iniciativa, habilidades e implicación con los objetivos de la organización lo que redundará en una mayor productividad.

También se ha logrado la identificación de tres grupos, en relación a la impartición de Coaching y la movilidad laboral. Por un lado, habrá personas que creen que hay que formarse y luchar para conseguir tus objetivos de carrera. Por otro lado, habrá personas pragmáticas que opinarán que para alcanzar un puesto ideal hay que formarse pero que las relaciones que se tengan, por haber estudiado en centros elitistas o el tipo de sector de la empresa, afectarán a esa movilidad. Para finalizar, existe un grupo que cree que el Coaching les ayudará a alcanzar el puesto de trabajo que desean.

6.6. Aplicaciones

Si las organizaciones utilizarasen el Coaching para elevar la motivación de sus empleados y para que conociesen sus propias debilidades y fortalezas se podría conseguir un rendimiento superior de los trabajadores. Los colaboradores serían más conscientes de las competencias que necesitasen adquirir para incrementar la productividad de sus puestos y una mayor calidad en la elaboración de los productos o servicios. En un entorno hipercomplejo, como el actual, los costos de producción y los estándares de calidad son muy similares en las empresas de un mismo sector económico. Entonces, ¿qué es lo que diferenciaría a unas organizaciones de otras? La respuesta la podríamos encontrar en que unas convertirían algunas habilidades en competencias centrales que les hiciesen ganar un valor añadido respecto al resto de empresas. Si los empleados fuesen capaces de utilizar dichas habilidades en ganancias de flexibilidad adaptativa al entorno y en ofrecer un mejor servicio a sus clientes, lograrían que las organizaciones obtuviesen posiciones de Liderazgo en sus sectores.

Por otro lado, si los trabajadores conociesen sus propios puntos débiles y fuertes, las creencias que les impiden progresar y la manera de tener una autoestima y motivación altas, la búsqueda de empleo y la consecución de un puesto de trabajo estaría mejor orientada y los empleados, en situación de desempleo, podrían emplearse en mayor número y de una forma más óptima. Todo ello, redundaría en un ajuste positivo de los Mercados de trabajo y en una disminución de las ineficiencias que se producen. Entre ellas podríamos citar el incremento del gasto público en prestaciones sociales. De la misma manera, se podrían activar otros programas gubernamentales orientados al Bien Común del conjunto de la Sociedad.

6.7. Líneas de investigación ulteriores

Estamos asistiendo a un proceso de cambio por el que las rutas, que hasta la fecha se utilizaban para generar Movilidad profesional, están cambiando. Nos encontramos en una situación por la que los itinerarios o las diversas transiciones estandarizadas, por parte de la organización, que sufre el individuo a lo largo de su vida laboral ya no se encuentran determinadas por la empresa en la que desarrolla su trabajo. Estamos siendo testigos del advenimiento de las “Navegaciones”, que son las rutas laborales y sus transiciones que el propio individuo ha ido eligiendo. Sería de mucha utilidad observar como el Coaching puede ayudar a maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades que las “Navegaciones” implican.

El colaborador se va a convertir en el actor central de su progresión laboral pues conocerá mucho mejor para lo que es más apto y se encuentra más vocacionado. Eligirá los proyectos, organizaciones, sectores y países que más se adecuen con su itinerario de carrera y no dependerá tanto, para su movilidad profesional, de las diferentes normativas organizacionales relativas a retribuciones y promociones. Para ello, sería muy positivo conocer por parte de los diferentes departamentos de Recursos Humanos, la manera en que las empresas pueden satisfacer las necesidades de este tipo de empleados. Ofrecerles Coaching de alto nivel o específico representará para ellos un incentivo que servirá a la organización como retención del talento.

En otro orden de cosas, los estudios de los premios Nobel de Economía del año 2010, Peter Diamond, Dale T. Mortensen y Christoffer Larsen propiciaron la creación del modelo DMP (acrónimo formado por las iniciales de sus apellidos) que intenta conciliar el hecho de la existencia de altas tasas de desempleo y numerosas ofertas de trabajo sin cubrir. Sería recomendable un estudio posterior que reflexionase sobre si un suficiente número de empleados que hayan recibido Coaching podría reducir las fricciones del Modelo DMP y ocupar las posiciones de empleo no cubiertas anteriormente. Ello favorecería el crecimiento de un sector económico determinado y el bienestar del país correspondiente.

TERCERA PARTE

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acereda, A. (2007): El Liderazgo Femenino. pp. 39-60, En Ana López Puig y Amparo Acereda (Coord.): Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual. Madrid: Editorial Narcea.
- Acereda, A. y López Puig, A. (2011): Las mujeres y el "opting-out": la necesaria lucha hacia la igualdad de oportunidades. pp. 31-44. En A. López Puig (Ed.): Dona i Treball. Una visió multidisciplinària. Tarragona: Servei de Publicacions de la URV.
- Acereda, A. (Coord.) (en prensa): La mujer incansable. Barreras y Retos laborales. Madrid: Editorial Síntesis.
- Agell, P. y Segarra, J. A. (2001). *Escuchando la voz del mercado*. Pamplona: Eunsa.
- Aguilar, M. (2004). Chomsky: la gramática generativa. *Revista Investigación y Educación*, 3(7), 1-7.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ajzen, I. y Madden, T. J. (1986). Prediction of goal directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control. *Journal of Experimental social psychology*(22), 453-474.
- Alabart, Y. (1 de Marzo de 2002). *Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/diagcultura.htm>
- Álamo, G. y Sangronis, Y. (2008). La Programación Neuro Lingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Revista Orbis*(9), 62-73.
- Álava Reyes, M. J. (2010). *La Inutilidad del Sufrimiento*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Alba Ramírez, A. (1996). Formal training, temporary contracts, productivity and wages in Spain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 56(2), 151-170.
- Alba Ramírez, A. y Tugores Ques, M. (2000). Un estudio microeconómico sobre los determinantes y efectos de la Formación en España. En F. Sáez, *Formación y Empleo* (págs. 341-419). Madrid: Visor editores.
- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- Alcaide, M. (2004). Las Crisis del Modelo tradicional de carrera. *Temas laborales*(73), 223-250.
- Aldana, E. y Reyes, A. (2004). *Disolver problemas. Criterio para formular proyectos sociales*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Aldrian, A. y Demsetz, H. (1994). Producción, costes de información y organización económica. En L. Putterman, *La Naturaleza económica de la Empresa* (págs. 141-170). Madrid: Alianza editorial.

Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Alexander, G., & Renshaw, B. (2005). *Supercoaching*. London: Random House Business Books.

Alfonso, I. (2011). *La Teoría de las representaciones sociales*. Recuperado el 7 de junio de 2012, de http://www.psicologiaonline.com:http://www.psicologiaonline.com/articulos/2007/representaciones_sociales.shtml

Alheit, P. (Septiembre de 1998). *Desde la "sociedad laboral" a la "sociedad del aprendizaje". Una propuesta provocativa*. Recuperado el 25 de enero de 2014, de [http://www.dialogosred.net: http://www.dialogosred.net/revistas/revista14.htm](http://www.dialogosred.net:http://www.dialogosred.net/revistas/revista14.htm)

Alonso García, M. A. (2010). Evaluación del potencial de inserción laboral y patrones de carrera. *Revista de Educación*(351), 409-434.

Alonso Puig, M. (2004). *Madera de líder*. Barcelona: Urano.

Álvarez de Toledo, P. y Usabiaga, C. (2008). La Función de emparejamiento en el Mercado de Trabajo español. *Revista de Economía Aplicada*(48), 5-35.

Álvarez Llorente, G. (2009). The effect of on the job training on labour mobility. *Cuadernos de Gestión* (9), 67-80.

Álvarez Medina, L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*(209), 5-22.

Álvarez, R. (1998). *Para salir del laberinto. Cómo pensamos, sentimos y actuamos*. Maliaño: Sal Terrae.

Alvira, F. (2004). *La Encuesta. Una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.

Anderson, F., Holzer, H. y Lane, J. (2006). *Moving up or moving on. Who advances in the low - wage labor market?* New York: Russell Sage Foundation.

Andreas, S. y Andreas, C. (2009). *PNL. Cambia tu mente para cambiar tu vida*. Madrid: Gaia ediciones.

Andreu, J., García - Nieto, A. y Pérez, A. (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS.

- Antel, J. (1986). Human Capital investment specialization and the wage effects of voluntary labor mobility. *Review of Economics and Statistics*(70), 17-22.
- Aparicio García, M. E. (2001). *Evaluación de la Personalidad mediante el Modelo de Theodore Millon en el ámbito laboral*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Aranda Jiménez, J. (2005). Competencias para desarrollar la carrera profesional. *Anales de Mecánica y electricidad.*, 48-51.
- Aranda, I. (2010). Las Emociones capacitantes nos hacen más competentes. *Capital humano*(246), 96-104.
- Arce, C. y Real, E. (2001). *Spss para Windows*. Barcelona: PPU.
- Armengol Asparó, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Arnal, J., Del Rincón, D. y Latorre, A. (1996). *Bases metodológicas de la Investigación*. Barcelona: Grup92.
- Arnold, J. (2007). *Managing careers into 21 st century*. London: Paul Chapman.
- Arriagada, J. y Miranda, F. (2003). *Capital Social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Arrow, K. (1991). La Educación como Filtro. *Educación y Sociedad*(8), 143-161.
- Avilés, J. (13 de Diciembre de 2013). El Fin del Poder. *El Cultural.*, págs. 26-27.
- Azofra, M. (1999). *Cuestionarios*. Madrid: CIS.
- Babbage, C. (1963). *On the Economy of machinery and manufactures*. New York: Augustus Keley.
- Babbie, E. (1996). *Manual para la práctica de la Investigación Social*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Bacás, J., Salinas, J., Picazo, L., Arsuaga, E. y Capellá, M. (2006). *Encuesta de mercado de Coaching ejecutivo en España*. Madrid: EMCE.
- Baczko, B. (1999). *Los Imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- Bajo Santos, N. (2009). *Bolonia, ciudad abierta: oportunidades y retos del espacio europeo de educación superior. Lección Inaugural en la solemne apertura del curso académico 2009/2010*. Recuperado el veinte de enero de 2010, de Sitio web de la Universidad Pontificia de Salamanca.: http://www.upsam.com/documentos/eventos/leccioninaugural_upsam09-10.pdf
- Ballester Brage, L. (2006). El Análisis semántico y pragmático de las entrevistas de investigación. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*.(11), 107-129.
- Bandler, R. y Grinder, J. (1980). *la Estructura de la Magia I*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Bandler, R. y Grinder, J. (2008). *La Estructura de la Magia II*. Buenos Aires: Cuatro Vientos.
- Bandura, A. (1982). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: Espasa Calpe.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción: fundamentos sociales*. Madrid: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1990). Perceived Self - Efficacy in the Exercise of the Personal Agency. *Revista Española de Pedagogía*, 48(187), 397-428.
- Bandura, A. (2011). A Social cognitive perspective on positive psychology. *Revista de Psicología Social*, 26(1), 7-20.
- Bandura, A. y Walters, R. (1987). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid: Alianza editorial.
- Bañanes, L. (1994). *La Cultura del Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Barberá Heredia, E. (1997). *Modelos explicativos en Psicología de la motivación*. (<http://www.Reme.uji.es>, Ed.) Recuperado el 12 de enero de 2014, de Revista electrónica de Motivación y Emoción: <http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html>
- Barnard, C. (1959). *Las Funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barraycoa, J. y Lasaga, O. (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en ADE y Economía*. Barcelona: Universitat Abat Oliba.
- Barreto, A. (2008). *Cambio personal de calidad*. Bogotá: Ediciones Paulinas.
- Barron, J., Black, D. y Loewestein, M. (1989). Job matching and On the job training. *Journal of Labor Economics*, 7(1), 1-19.

- Barros, J., Carrasco, A. y Luque, J. (2010). *Análisis de las relaciones entre tecnología y empleo*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Basile, J. (1974). *La Formación del líder*. Madrid: Euroamerica.
- Bateson, G. (1958). *Naven*. Stanford: Stanford University Press.
- Bateson, G. (1977). *Doble vínculo y esquizofrenia: el síndrome y sus factores patogénicos interpersonales*. Buenos Aires: Carlos Lohlé.
- Bateson, G. (1985). *Pasos hacia una Ecología de la Mente*. Buenos Aires: Carlos Lohlé.
- Bateson, G. (1989). *El Temor de los Ángeles*. Barcelona: Gedisa.
- Bateson, G. (1993). *Una unidad sagrada: pasos ulteriores hacia una ecología de la mente*. Barcelona: Gedisa.
- Baudelot, C. y Establet, R. (1975). *La Escuela capitalista en Francia*. México: Siglo XXI.
- Bauman, Z. (2008). *Los Retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Gedisa.
- Bavister, S. y Vickers, A. (2005). *PNL. Las Claves para una comunicación más efectiva*. Barcelona: Amat.
- Bayón Mariné, F. (2010). *Teoría General de Coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Beck, U. (2006). *La Sociedad del Riesgo*. Barcelona: Paidós.
- Becker, G. (1965). *El Capital Humano*. Madrid: Alianza.
- Behar, R. y Grima, P. (2004). *55 Respuestas a dudas típicas de Estadística*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bello, Y. (2009). People CMM. Una Guía estratégico - táctica para desarrollar una cultura de profesionalidad a través de la gestión por competencias. *Capital humano* (231), 62-68.
- Beltri, F. y Solé, N. (2008). Espina de Coaching. *Capital Humano* (221), 50-57.
- Berckhan, B. (2008). *Haz realidad tus deseos de una vez por todas*. Barcelona: Integral.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2001). *La Construcción Social de la Realidad 17ª Reimpresión*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bergman, J. (2009). *Pescando barracudas: pragmática de terapia sistémica breve*. Barcelona: Paidós.

- Bernués, S. (2013). *Motivación del personal: el modelo de Vroom. Instrumento I-45*. Obtenido de Marketing de pymes: <http://www.marketingdepymes.com/sala-de-lectura/instrumentos/motivacion-del-personal-el-modelo-de-vroom>
- Berstein, S. (2003). *Positive organizational scholarship: Meet the Movement*. Recuperado el 24 de enero de 2014, de <http://cc.scu.edu.cn>: <http://cc.scu.edu.cn/G2S/eWebEditor-/uploadfile/20121216014130659.pdf>
- Bertalanffy, L. W. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Besseyre des Horts, C. H. (1982). *Gestión estratégica de los Recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Betsworth, D. y Fouad, N. (1997). Vocational interests: A look at the past 70 years and a glance at the future. *The career Development Quarterly*(5), 23-47.
- Betz, N. E. y Hackett, G. (1997). Applications of self-efficacy theory to the career assessment of women. *Journal of Career Assessment*(5), 383-402.
- Bidave, L. y Lollar, J. (1994). *MOVE: Método de oportunidades de movilidad a través de la educación*. México: Desarrollo industrial de sistemas y tecnología educativa.
- Bion, W. (1985). *Experiencias en grupos*. Barcelona: Paidós.
- Birdwhistell, R. (1970). *Kinesics and context*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Blanchard, O. y Diamond, P. (1989). The Beveridge curve. *Brookings Papers on Economic Activity*. 1. 1-60.
- Blanco, A. (2008). *Aprender a motivar*. Barcelona: Paidós.
- Blaug, M. (1983). El Status empírico de la Teoría del Capital humano: una panorámica ligeramente desilusionada. En L. Toharia, *El Mercado de Trabajo* (págs. 65-104). Madrid: Alianza editorial.
- Blecuá, J. (1975). *Revolución en la lingüística*. Estella: Salvat.
- Bloor, D. (1998). *Conocimiento e imaginario social*. Barcelona: Gedisa.
- Bluedorn, A. (1982). A Unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Blustein, D. (2005). *The Psychology of working. A new perspective for career development. Counseling, an public policy*. New Jersey: LEA.

- Boado, M. (1996). *Movilidad ocupacional y Mercado de trabajo: las caras ocultas del empleo urbano en Montevideo. Notas para una investigación*. Recuperado el 23 de enero de 2014, de Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay: <http://www.fcs.edu.uy/pagina.php?PagId=178>
- Boado, M., Prat, G. y Filardo, V. (1996). *Movilidad laboral. Circulación de mano de obra y grupos de riesgo en la población económicamente activa de la ciudad de Montevideo*. Recuperado el 27 de enero de 2014, de <http://www.fcs.edu.uy/archivos/DocTrab26.pdf>
- Bodenhamer, B. y Hall, L. (2008). *Manual del cerebro para usuarios*. Madrid: Palmyra.
- Boghossian, P. (2009). *El miedo al conocimiento. Contra el relativismo y el constructivismo*. Madrid: Alianza.
- Booth, A. y Satchell, S. (1994). Apprenticeships and Job tenure. *Oxford Economic Papers*, 46, 676-695.
- Bou Pérez, J. (2009). *Coaching para Docentes*. Alicante: Club Universitario.
- Boudon, R. (1983). Educación y movilidad: un análisis estructural. *Educación y Sociedad*(2), 173-185.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinción*. Madrid: Taurus.
- Bouza, F. (16 de Febrero de 1990). Para fracasar con éxito. *El País*.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1983). El Problema de la teoría del capital humano: una crítica marxista. En L. Toharia, *El Mercado de Trabajo: Teorías y aplicaciones* (págs. 115-127). Madrid: Alianza editorial.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1985). *La Instrucción escolar en la América capitalista*. Madrid: Siglo XXI editores.
- Braden, G. (2008). *La curación espontánea de las creencias*. Málaga: Sirio.
- Brandsen, N. (2008). *El respeto hacia uno mismo*. Barcelona: RBA.
- Bravo, O. y Piñango, R. (4 de Diciembre de 2008). *Organizaciones que se atreven a desafinar*. Recuperado el 8 de enero de 2014, de Debates IESA: <http://virtual.iesa.edu.ve-/servicios/wordpress/?p=1992>

- Bright, D. y Miller, M. (2013). Appreciative Inquiry and Positive Organizational Scholarship: A Philosophy of Practice for Turbulent Times. En J. Vogelsang, & et al, *Handbook for strategic HR: best practices in organizational development from the OD Network* (págs. 320-331). USA: OD network.
- Brint, S. (1992). Profesiones y Mercado. *REIS*(59), 161-203.
- Briscoe, J. P. y Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Brown, C. (1990). Empirical evidence on private training. *Research in Labor Economics*, 11, 1027-1059.
- Brown, S. D. y Lent, R. (2008). *Handbook of counseling psychology*. New Jersey: John Wiley and sons.
- Brunet Icart, I. y Morell Blanch, A. (1998). Mercado de Trabajo y estrategias de valorización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(82), 37-71.
- Bueno Campos, E. (1997). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Buisson, N. y Henri, C. (2005). *Los siete secretos de los que nunca están en paro*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bulat, S. (2011). *El arte de inventarse profesiones. Destacar en un mundo laboral en crisis*. Barcelona: Urano.
- Bunge, M. (1966). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bunge, M. (1993). *La investigación científica. Su estrategia y filosofía*. Barcelona: Ariel.
- Bunk, G. P. (1994). la transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. *Revista europea de formación profesional*, 8-14.
- Burke, R. y Mattis, M. (2005). *Supporting Women's career advancement: challenges and opportunities*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Burnham, T., Frels, J. y Mahajan, V. (2000). Consumer switching costs: a typology, antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Butterworth, B. (2007). *Forme un equipo triunfador*. Colorado Springs: Grupo Nelson.

- Calderón López - Velarde, J. (2000). *Teoría y desarrollo de la investigación en educación comparada*. México: Plaza y Valdés.
- Camejo, A. (2008). The competence - based management model and the performance assessment in human resource management. *Entelequia.Revista interdisciplinar*.(8), 97-116.
- Cameron, K., Dutton, J. y Quinn, R. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. En K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* (págs. 3-13). San Francisco: Berrett Koehler.
- Campanini, A. y Luppi, F. (2008). *Servicio Social y modelo sistémico*. Barcelona: Paidós.
- Campbell III, C. (1993). Do firms pay efficiency wages? Evidence with Data at the Firm - level. *Journal of labor economics*, 11, 442-470.
- Campbell, D. y Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait - multi - method matrix. *Psychological Bulletin*(56), 81-105.
- Campbell, R. y Stanley, L. (1996). *La Economía laboral*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Campuzano, M. (1997). Situación y desafíos contemporáneos en el enfoque de la Psicoterapia de grupo. *Subjetividad y Cultura*(9), 14-22.
- Canfield, J., Hansen, M. y Hewitt, L. (2001). *Es su vida, acepte el reto*. México: Prentice Hall.
- Cano, E. (2007). *Cómo mejorar las competencias de los docentes*. Barcelona: Graó.
- Canseco, J. (2009). Diagnóstico del talento, una gestión al servicio de la estrategia de negocio. *Capital humano*(231), 20-21.
- Cantillon, R. (1931). *Essay on the nature of Commerce in General*. New Jersey: Sentry Press.
- Caparrós, A. (2003). *La Movilidad laboral externa en España*. Madrid: Mergablum.
- Caparrós, A. y Navarro, M. (2003). Consecuencias pecuniarias de la movilidad voluntaria. *Estadística española*(152), 135-161.
- Caparrós, R., García, D. y Navarro, L. (1999). Movilidad voluntaria: alguna evidencia empírica para el Mercado de trabajo español. *Ekonomiaz*(43), 118-135.
- Capodagli, B. y Jackson, L. (2008). *La Gestión al estilo Disney*. Barcelona: Deusto.

- Carabaña, J. (2000). Títulos contra paro. ¿Protegen los estudios del desempleo? En F. Sáez, *Formación y Empleo*. (págs. 515-604). Madrid: Visor.
- Carazo, J. (2010). Synthon Hispania, el liderazgo peregrino como motor del cambio. *Capital humano*(242), 60-66.
- Carballo, R. (2002). *Experiencias en grupos e innovación en la docencia universitaria*. Madrid: Editorial Complutense.
- Cardon, A. (2009). *Coaching de equipos*. Barcelona: Gestion 2000.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The leadership and organization development Journal*, 21(4), 201-207.
- Carnoy, M. (1996). Eficiencia y equidad en la Formación Profesional y en las políticas de formación para la ocupación. En E. Orival, *Economía de la Educación* (págs. 133-158). Barcelona: Ariel.
- Carnoy, M. (2006). *Economía de la educación*. Barcelona: Ed. UOC.
- Carril, J. (2008). *Zen Coaching*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrión, S. (2000). *Eneagrama y PNL*. Madrid: Gaia ediciones.
- Carrión, S. (2008). *Curso de Master en PNL*. Barcelona: Obelisco.
- Carrión, S. (2009). *El poder de las metáforas*. Madrid: PNL Books.
- Carrión, S. (2010). *Seducir y cautivar con PNL*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Casado, J. (2002). Gobernar, la gran paradoja. En J. Aguilar López, *Management español: los mejores textos* (págs. 83-121). Barcelona: Ariel.
- Casado, J. (2003). *El Valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Casado, L. y Prat, T. (2007). *Conflict mentoring*. Barcelona: Bresca.
- Casals, R. (2012). *Autocontrol emocional y asertividad*. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://www.slideshare.net/adrysilvav/autocontrol-y-asertividad>
- Castillo, V., Rojo, S. y Yoguel, G. (2005). *Trayectorias laborales y rotación del empleo*. Buenos Aires: Ministerio del Trabajo.

- Castro, A. y Lupano, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*(85), 89-109.
- Cepeda, G. (2006). La Calidad en los métodos de investigación cualitativa. Principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*(29), 57-82.
- Céu, M. y Rodríguez - Moreno, M. L. (2010). La Gestión personal de la carrera y el papel de la orientación profesional. Teoría, práctica y aportaciones empíricas. *REOP*, 21(2), 335-345.
- Chandezon, G. y Lancestre, A. (2001). *El Análisis transaccional*. Madrid: Morata.
- Chang, C. y Wang, Y. (1996). Human capital investment under asymmetric information. The pigovian Conjecture Revisited. *Journal of labor economics*, 14, 505-519.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chinchilla, N. (1996). *Lo que deberían saber los Directores generales y los profesionales de Recursos humanos sobre la rotación de los directivos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chomsky, N. (1957). *Syntactic Structures*. La Haya: Mouton.
- Cinco días. (24 de Diciembre de 2010). *Dos crisis en 10 años, o el crac que duró una década*. Recuperado el 7 de enero de 2014, de Cinco días: http://cincodias.com/m/cincodias/2010/12/24/mercados/129315609_850215.html.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14, 61-71.
- Clark, B. (1962). *Educating the expert Society*. San Francisco: Chandler.
- Clement, W. (1982). *El sistema infalible para triunfar*. Barcelona: Grijalbo.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta - analysis. *Journal of Occupational Psychology*(64), 253-268.
- Cole, D. y Gaynor, E. (2003). *Suicidio profesional o asesinato organizacional*. Buenos Aires: The Organization Development Institute International.
- Coller, X. (1997). *La Empresa flexible*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Collins, R. (1979). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. New York: Academic Press.
- Connor, M. y Pokora, J. (2012). *Coaching and Mentoring at Work. Developing effective Practice*. New York: Mc Graw Hill.
- Cooper, C. y Clark, J. (1988). *Economía, tecnología y empleo. El impacto del cambio tecnológico en el mercado de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cooperrider, D. y Sekerka. (2003). Toward a Theory of Positive Organizational Change. En K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* (págs. 225-240). San Francisco: Berret Koehler.
- Corcuff, P. (1998). *Las Nuevas Sociologías*. Madrid: Alianza editorial.
- Corte, J. (2002). La Figura del Coaching en el ámbito laboral. *Derecho y Conocimiento*, 2, 269-284.
- Courtney, H. (2006). Obtener el máximo provecho de la incertidumbre. En VVAA, *Dirigir en la incertidumbre* (págs. 7-22). Barcelona: Deusto.
- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. (2005). *El 8º Hábito*. Barcelona: Paidós.
- Craik, K. (1943). *The Nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cudicio, C. (2006). *La PNL. Las Claves para una mejor comunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cuñat, R. (2007). Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *XX Congreso Anual de AEDEM*. 2, págs. 1-11. Palma de Mallorca: AEDEM.
- Dal Núñez, M. T. (1994). *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España: su realidad actual y su diseño del cambio*. Madrid: Rialp.
- Davia Rodríguez, M. (2000). La Inserción laboral de los jóvenes españoles: ¿un proceso segmentado? *VII Jornadas de Economía crítica*. Albacete.
- Davis, K. y Moore, W. (1972). Algunos principios de la teoría de la estratificación. En R. Bendix, & S. Lipset, *Clase, status y poder* (págs. 171-179). Madrid: Euroamérica.
- De Miguel, A. (1997). *Manual del perfecto sociólogo*. Madrid: Espasa.

- De Paúl, J. (1988). *Maltrato y Abandono infantil*. Vitoria-Gasteiz: Euzkadi.
- Dearden, L., Machin, S., Reed, H. y Wilkinson, D. (1997). *Labour Turnover and Work - related training*. London: The Institute for fiscal studies.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorrem, A., & Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Delamare, F. y Winterton, J. (2005). What is Competence? *Journal of Interprofessional Care*, 12(2), 127-139.
- Delcourt, J. (1980). Crise de l'éducation et crise de l'emploi. *Reserches sociologiques*, 11(2), 155-177.
- Delgado, A. (2004). El Compromiso del empleado europeo: una asignatura pendiente. *Capital Humano*(180), 142-148.
- Delors, J. (1998). *Libro blanco sobre la Educación y la formación. Enseñar y aprender. Hacia la sociedad cognitiva*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Delval, J. (2007). Aspectos de la construcción del conocimiento sobre la sociedad. *Revista IIPSI*, 9-48.
- Deming, W. (1986). *Out of crisis*. Cambridge: MIT.
- Denzin, N. (2003). *The landscape of qualitative research. Theories and issues*. California: Sage Publications.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Di Martile, D. (2012). *Understanding the secrets to career advancement. Throught the eyes of an HR Director*. Bloomington: iUniverse.
- Díaz de Rada, V. (1999). *Técnicas de Análisis de datos para investigadores sociales*. Madrid: Ra-ma.
- Díaz de Rada, V. (2005). *Manual de trabajo de campo en la encuesta*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dick, A. y Basu, K. (2000). Customer Loyalty: toward an Integrated conceptual framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R. (2002). *Identificación y cambio de creencias*. Barcelona: Urano.

- Dilts, R. (2007). *Coaching.Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R. (2008). *Creación de modelos con PNL*. Barcelona: Urano.
- Diversity Institute. (2007). *Career advancement in Corporate Canada: A Focus on Visible minorities*. Toronto: Ryerson University.
- Doeringer, P. y Piore, M. (1985). *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Domínguez, X. (2011). *Psicología de la persona*. Madrid: Palabra.
- Doppler, K. y Lauterburg, C. (1998). *Change Management*. Barcelona: Ariel.
- Dowbor, L. (1999). *La Reproducción Social*. México: Siglo veintiuno.
- Dreher, G. y Ash, R. (1990). A Comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
- Duarte, L. (2004). *Dirección por hábitos. Una propuesta de valoración*. Madrid: Druk comunicación.
- Dunjó, M. (19 de Diciembre de 2010). *La Zona de Confort, Matrix y La Caverna de Platón*. Recuperado el 13 de enero de 2014, de Blog personal de María José Dunjó: <http://www.-mjdunjo.com/2010/12/19/la-zona-de-control-matrix-y-la-caverna-de-platon/>
- Dweck, C. y Elliot, E. (1983). Achievement motivation. En E. Heatherington, & P. Musdsen, *Handbook of child psychology* (Vol. 4, págs. 643-691). New York: Wiley.
- Dweck, C. y Legget, E. (1988). A Social - cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*(95), 256-273.
- Dweck, C. y Sorich, L. (1999). Mastery - oriented thinking. En C. Snyder, *Coping* (págs. 232-251). New York: Oxford University Press.
- Dyer, W. (2007). *Tus zonas erróneas*. Navarra: RBA.
- Dyer, W. (2008). *En busca del equilibrio*. Barcelona: Mondadori.
- Dyer, W. (2010). *Piensa diferente, vive diferente*. Barcelona: Mondadori.
- Echevarría, B. (2002). Gestión de la Competencia de acción profesional. *Revista de Investigación educativa*(20), 7-42.

- Echeverría, R. (2006). *Ontología del Lenguaje*. Barcelona: Granica.
- Edwards, R. (1988). Características individuales e incentivos organizativos: ¿qué factores definen a un buen trabajador? En A. Meixide, *El Mercado de Trabajo y la estructura salarial*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Elias, P. (1994). Job related training, trade union membership and labour mobility: a longitudinal study. *Oxford Economic Papers*, 46, 563-578.
- Elkin, G. (1990). Competency-based human resource development. *Industrial and Commercial Training*, 22(4), 20-25.
- Elster, J. (1989). *Ulises y las sirenas*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Elster, J. (2002). *Ulises desatado: estudios sobre racionalidad, precompromiso y restricciones*. Barcelona: Gedisa.
- Enguita, M. (1999). *Sociología de la Educación*. Barcelona: Ariel.
- Espí, L. (2005). *Variables conductuales y psicológicas relacionadas con la intención y la conducta de ejercicio*. Valencia: Universitat de València.
- Farber, H. (1998). Mobility and stability: the dynamics of job change in labor market. *Working Paper*(400), 1-66.
- Farrelly, F. y Brandsma, J. (1974). *Provocative therapy*. Ishpening: Shields Publishing Company.
- Fauvet, J. C. y Bühler, N. (1994). *La Sociodinámica del cambio*. Bilbao: Planeta de Agostini.
- Federación Internacional de Coaching (2014). Recuperado el 21 de mayo de 2014 de <http://www.icf-es.com/mwiscf/sobrecoaching/definicion-coaching-icf-espana>.
- Feito, R. (2001). Teorías Sociológicas de la Educación. En M. Rodríguez, *Temas de Sociología I* (págs. 421-472). Madrid: Huerga y Fierro editores.
- Feldman, D. C. y Arnold, H. J. (1983). *Managing individual and Group Behavior in organizations*. New York: McGraw Hill.
- Fernández Aguado, J. (2002). *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*. Barcelona: Ariel.
- Fernández Aguado, J. (2005). *La gestión de los sentimientos organizativos*. Madrid: Mind Value.

- Fernández Aguado, J. y López Domínguez, I. (2000). *Manual práctico de gestión y dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- Fernández Aguado, J. y Peñalver, O. (2005). *Feelings Management: una aplicación práctica*. Madrid: Mind Value e Isavia.
- Fernández Carrasco, L. (2010). El Coaching ejecutivo. En F. Bayón Mariné, *Teoría general del Coaching* (págs. 135-157). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Fernández, J. (2010). Persona 2.0. El directivo del siglo XXI. *Capital Humano*(243), 74-80.
- Fernández, J. y Aguilar, J. (2005). *La Soledad del directivo*. Madrid: Mind Value.
- Fernández, L. (2010). El Coaching Profesional. En M. Bayón, *Teoría General del Coaching* (págs. 135-156). Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Fernández, S. (2011). *Vivir sin miedos*. Barcelona: Plataforma editorial.
- Fiorella, W. (1994). *Desajuste y movilidad del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Fisher, I. (1997). *The Theory of interest*. USA: Pickering and Chatto.
- Fitzgerald, J. (2006). *Moving up in the new economy: career ladders for U. S. Workers*. Cornell: The Century Foundation. Cornell University Press.
- Flores, R. y Barros, A. (1982). *Terapia del Habla: bases lingüísticas para un plan terapéutico*. Santiago de Chile: San Cristóbal.
- Flores, R., Badii, M. y Abreu, J. (1 de marzo de 2008). *Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014, de SpentaMéxico.org: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Freeman, R. (1994). *Mercados de trabajo en acción*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Fuente, J. (1997). *Diseño Organizativo de la Empresa*. Madrid: Civitas.
- Gagliardy, P. (1986). *Le Impresse come Cultura. Nuove prospettive de analisi organizzativa*. Turin: ISESI.
- Galán, F. J. (2011). *Coaching inteligente*. Madrid: ESIC.

- Galwey, W. (2010). *The Inner game of Tennis: the classic guide to the mental side of peak performance*. New York: Random House Mondadori.
- Gan, F. (2007). *Manual de Programas de desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García Blanco, J. y Gutiérrez, R. (1996). Inserción Laboral y desigualdad en el Mercado de trabajo. *REIS(75)*, 269-293.
- García de Haro, F. (2006). *El Secuestro de la Mente. ¿Es real todo lo que creemos?* Madrid: Editorial Espasa.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la Economía de Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Espejo, M. (1998). *Recursos formativos e inserción laboral de los jóvenes*. Madrid: CIS.
- García Falcón, J. (1995). *Dirección Estratégica. Fundamentos*. Las Palmas de Gran Canaria: CIES.
- García Ferrando, M. (2000). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El Análisis de la Realidad Social* (págs. 167-201). Madrid: Alianza editorial.
- García Prada, J. (1991). *Valores Marginados en nuestra Sociedad*. Salamanca: Instituto Superior de Filosofía de Valladolid.
- García Serrano, C. (1994). *Análisis de los flujos del Mercado de trabajo*. Tesis doctoral: Universidad de Alcalá de Henares.
- García, C. y Malo, M. (1996). Desajuste educativo y movilidad laboral. *Revista de Economía aplicada*, 4(11), 105-131.
- García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1996). *El Análisis de la realidad social*. Madrid: Alianza .
- García, S. y Dolan, S. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García, V. (1990). *El método experimental en la investigación psicológica*. Barcelona: PPU.
- Garciandía Imaz, J. (2005). *Pensar sistémico. Una introducción*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Garmendia, J. (1990). *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*. Madrid: ESIC.
- Garmendía, J. (1994). *Tres Culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Gasalla, J. (1998). *La Nueva Dirección de Personas*. Madrid: Pirámide.

- Gaynor, E. (1 de Junio de 2004). *Desarrollo de carrera y desarrollo organizacional*. Recuperado el 5 de juliode2012, detheodoinstitute.org:http://www.theodoinstitute.org/articulos/18Comportamiento_Organizacional_y_Desarrollo_Organizacional/Desarrollo_de_Carrera.htm
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la Construcción Social*. Barcelona: Paidós.
- Gestión Humana. (2004). *El Silencio de los Ausentes*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de Gestión Humana.com:<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/R/rotacionpersonal/rotacionpersonal.asp?print=1>
- Getzels, J. y Jackson, P. (1960). Occupational choice and cognitive functioning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(1), 119-123.
- Giddens, A. (2000). *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Madrid: Alianza.
- Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de las competencias laborales. *Educación XXI*(10), 83-106.
- Gil Rodríguez, F. y Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Gobernado Arribas, R. (2003). El Valor de la educación en el empleo del sector privado. *Papers*(69), 11-29.
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- González Rodríguez, B., & Navarrete Moreno, L. (1994). Conceptos y metodología de la construcción de indicadores sociales. *Revista Reseña informativa*(1), 1-11.
- González, G. (2003). *Cultura de empresa en la bahía de Cádiz*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de los Recursos Humanos*. Vigo: Ideas Propias.
- González - Blanch, R. (2010). Coaching apreciativo: vía para desarrollar el liderazgo resiliente. *Capital Humano*(242), 40-42.
- Gordon, R. y Howell, J. (1959). *Highter Education for business*. New York: University of Columbia Press.

- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
- Gorrell, P. y Hoover, J. (2009). *The Coaching connection: a managers's guide to developing individual potential in the context of the organization*. New York: Partners in Human Resources.
- Grace, G. (1987). *The Linguistic Construction of reality*. Londres: Croom Helm.
- Granchi, G. y Pirovano, F. (2008). *Mejora tus ventas con la PNL*. Barcelona: De Vecchi.
- Greenhalgh, C. y Mavrotas, G. (1996). Job training, new technology and labour turnover. *British Journal of Industrial Relations*, 34, 131-150.
- Greenhalgh, C. y Stewart, N. (1987). The Effects and determinants of training. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 49(2), 171-190.
- Greenhaus, H. y Callanan, G. A. (1994). *Career management*. Orlando: Harcourt Brace College.
- Greenhaus, J., Gallanan, G. y Godshalk, V. (2010). *Career management*. Thousands Oaks: Sage publications.
- Grinder, J. y Bandler, R. (1997). *Trancefórmate. Curso Práctico de hipnosis con PNL*. Madrid: Gaia.
- Grinder, J. y Bandler, R. (2008). *De sapos a príncipes: transcripción del seminario de los creadores de la PNL*. Madrid: Gaia.
- Grinder, J. y Delzier, J. (1987). *Turtles all the way down. Prerequisites to personal Genius*. Scotts Valley: Grinder and associates.
- Guerrero, A. (2003). *Enseñanza y Sociedad. El Conocimiento sociológico de la educación*. Madrid: Siglo XXI.
- Guidano, V. (1994). *El Sí mismo en proceso*. Barcelona: Paidós.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades: Goodyear Publishing Co.
- Hall, E. (1987). *La Dimensión oculta*. México: Siglo XXI Editores.
- Hall, E. (1989). *El Lenguaje silencioso*. Madrid: Alianza.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hamermesh, S. y Rees, A. (1984). *Economía del Trabajo y los Salarios*. Madrid: Alianza.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The Population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Harris, C. (2004). *Los Elementos de la PNL*. Madrid: Edaf.
- Harris, T. (2010). *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona: De Bolsillo.
- Harrison, B. (1972). *Education, training and the urban Ghetto*. Baltimore: Johns Hopkins University.
- Hartle, F. (1993). *Las Competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid: Deusto.
- Hernández Pacheco, F. (1 de junio de 2012). *Informe de la evaluación específica del desempeño 2012*. Recuperado el 13 de junio de 2012, de Conaculta. gob. mx :http://www.-conaculta.gob.mx/evaluaciones_externas/PIEC/U059_Ejecutivo_2011-2012.pdf
- Hernández, F., Beltrán, J. y Marrero, A. (2003). *Teorías sobre sociedad y educación*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Hernández, N. y Sánchez, J. (2007). *Manual de Psicoterapia cognitivo - conductual para trastornos de la salud*. Obtenido de <http://www.librosenred.com>: <http://www.librosenred.com-/ld/adrianads/3477-manualdepsicoterapiacognitivo>
- Herranz González, R. (2007). *Sociología de los mercados internos de trabajo*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Hidalgo, A. (1999). *Educación y Rentas: una aplicación al mercado de economistas*. Cuenca: Universidad de Castilla La Mancha.
- Hirschman, A. (1977). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hirsh, W. y Jackson, C. (2005). *Aprenda a planificar su carrera profesional*. Navarra: Planeta-De Agostini.
- Hittle, E. (1997). *Habilidades de Dirección*. Las Palmas de Gran Canaria: Fundación Voluntas.
- Holland, J. (1973). *Making vocational choices. A theory of careers*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hora, T. (1959). Tao, Zen and Existencial Psychotherapy. *Psicología*(2), 236-242.

- Hospido Quintana, L. (2004). *Movilidad laboral y salarios de los jóvenes en España*. Madrid: Centro de estudios monetarios y financieros.
- Hunter, J., Schmidt, C. y Judiesch, M. (1990). Individual differences in output variability as function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*(45), 28-42.
- Huselid, M., Becker, E. y Beatty, R. (2005). *El Cuadro de mando del capital humano*. Barcelona: Deusto.
- Ibáñez Brambila, B. (2004). *Manual para la elaboración de tesis*. México: Trillas.
- Ibáñez, J. (1998). *Nuevos avances en la investigación social. La Investigación Social de segundo orden*. Barcelona: Anthropos.
- Ibáñez, J. (2003). *Más allá de la Sociología*. Madrid: Siglo XXI editores.
- Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid: CIS.
- Iriarte Machín, M. (2005). Nuevas Competencias para vivir la complejidad. *Capital Humano*(193), 34-41.
- Jackson, B. (2003). *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*. Barcelona: Ariel.
- Jaillier, E. (2003). Realidad y visión investigativa social - reflexiva del mundo: entre la utopía y lo real más allá de lo pensable. *Nómadas*(18), 64-70.
- Jenkin, C. y Sherman, B. (1979). *The Collapse of work*. London: Eyre Methuen.
- Jensen, A. (1969). How much can we boost IQ and scholastic achievement? *Harvard Educational Review*, 39(1), 1-123.
- Jiménez Jiménez, J. (2007). *El Mercado de trabajo en la escuela neoclásica y su concepto de Capital humano. Una implicación para el desarrollo*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jajj.htm>
- Jiménez, P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Jones, T. y Sasser, W. (1995). Why satisfied customers defect? *Harvard Business Review*, 73, 88-99.
- Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*(87), 973-989.

- Jubés, E., Laso, E. y Ponce, A. (2011). *Constructivismo y construccionismo: dos extremos de la cuerda floja*. Obtenido de Estebanlaso.com: <http://psicologiaenpositivo.com-pdfs/constructivismo-construccionismo.pdf>
- Kant, I. (1961). *Crítica de la Razón Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Losada.
- Katz, E. y Ziderman, A. (1990). Investment in general training: the role of information and labour mobility. *Economic Journal*, 100, 1147-1158.
- Kets de Vries, M. (2006). Líderes que marcan la diferencia. En Kets et al, *La Mente del líder* (págs. 74-101). Barcelona: Deusto.
- Korn, L. (1988). *El Perfil del éxito*. Bogotá: Simon and Schuster.
- Korzybski, S. (1994). *Science and sanity: An Introduction to Non - Aristotelian Systems and general Semantics*. Lakeville: International Non - Aristotelian Library Publishing Co.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: managing the Joining - Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kourilsky, F. (2009). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Krech, D., Crutchfield, R. y Ballachey, E. (1972). *Psicología Social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Landeras, P. y Pérez de Villarreal, J. (2003). *La Educación como Filtro Imperfecto*. Obtenido de XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación: <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/27.pdf>
- Las Heras, M. (2010). El Fin de la carrera: claves para impulsar las trayectorias profesionales. *Harvard Deusto Business Review*, 74-79.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Lent, R. y Brown, S. (1996). Social Cognitive Approach to career development: An Overview. *The Career Development Quarterly*, 44(4), 310-321.
- Lent, R., Brown, S. y Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.
- León, F. y Katz, D. (2004). *Los Métodos de investigación en las Ciencias Sociales*. Barcelona: Paidós.

- León, O. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en Psicología y en Educación*. Madrid: McGraw Hill.
- Leonard, T. (1999). *Becoming a coach: The Coach U approach*. Steanboat Springs: CoachUPress.
- Lerena, C. (1985). Educación y cultura en Max Weber. En C. Lerena, *Materiales de Sociología de la Educación y de la Cultura* (págs. 145-158). Madrid: Grupo Cultural Zero.
- Letón, E. y Marino, A. (2002). *Programa de análisis estadísticos G - Stat 2.0*. Madrid: GlaxoSmithKline S.A.
- Liberal, S. (2012). *La Percepción del Lujo desde el punto de vista del consumidor. Atributos, hábitos de compra y universo simbólico*. Tesis doctoral inédita: Universidad Complutense de Madrid.
- Lira, A., Rodríguez, C. y Gallegos, M. (2007). *Lógica. Elementos teóricos y prácticos*. México: Umbral.
- Lizcano, E. (2006). *Metáforas que nos piensan*. Sevilla: Ediciones Bajo Cero.
- Lliró Jubert, J. (1965). *¿Por qué cambia el personal en la empresa? La rotación interna y externa: causas y neutralización. Cálculo y costes*. Barcelona: Sagitario.
- Llopis, J. (2012). *La Estadística: una Orquesta hecha instrumento*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2013, de sitio web de Jaume Llopis: <http://estadisticaorquestainstrumento.wordpress.com>
- Loach, S. (2012). *El Modelo Tavistock de la organización: los conceptos de la tarea principal y las fronteras*. Obtenido el 30 de diciembre de 2013 de <http://www.continents.com-/tareaprincipal.html>.
- London, M. y Stumpf, S. (1982). *Managing careers*. New York: McGraw Hill.
- Lope Alemán, A. (2010). Coaching Sistémico. En F. Bayón Mariné, *Teoría General del Coaching* (págs. 216-232). Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- López Puig, A. y Acereda, A. (2008): Repercussions of the work environment on the family life of men: a developmental study. Tarragona: Servei de Publicacions de la URV .
- López Quintás, A. (2006). *La manipulación del hombre a través del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Puerto de Palos.
- López Romo, H. (2000). La Metodología de la Encuesta. En J. Galindo Cáceres, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (págs. 33-73). México: Pearson.

- Luhmann, N. (1997). La Sociedad como teoría de sistemas autorreferenciales y autopoieticos de comunicación. *Anthropos*(173/174), 3-39.
- Lynch, L. (1991). The role of off - the - job training vs. on - the - job training for the mobility of women workers. *American Economic Review*, 81(2), 151-156.
- Macdonald, J. (2004). *Resolver los conflictos con éxito*. Navarra: Gestión 2000.
- Macdonald, J. y Tanner, S. (2008). *Aprenda las claves del benchmarking*. Barcelona: PMI.
- MacRae, S. (1995). *Modelos y métodos para las ciencias del comportamiento*. Barcelona: Ariel.
- Madelung, E. y Inneken, B. (2007). *Nuestras imágenes internas. Uso creativo de la PNL y las constelaciones familiares en terapia, coaching y autoayuda*. Barcelona: Rigden-Institut Gestalt.
- Maier, C. (2005). *Buenos días, pereza*. Barcelona: Salvat.
- Maniero, L. y Sullivan, S. E. (2006). *How people are creating Kaleidoscope careers outside of companies*. New York: Davies-Black.
- Marchante, A., Ortega, B. y Sánchez, J. (2004). Desajuste educativo y movilidad laboral de los trabajadores de hostelería en Andalucía. *Revista de Estudios Regionales*(69), 57-88.
- Marinoff, L. (2002). *Más Platón y menos prozac*. Madrid: Ediciones B.
- Marsden, D. (1994). *Mercados de trabajo. Límites sociales de las nuevas teorías*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Marshall, F., Briggs, V. y Allan, G. (1987). *Economía laboral. Salarios, empleo, sindicalismo y política laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Martín de la Fuente, J. (2011). Gestionar el desarrollo profesional. ¿Gestionas o te gestionan? *Capital Humano*(253), 96-100.
- Martínez Avella, M. (2005). *Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Martínez Gastey, J. (2000). *La Investigación en Marketing*. Madrid: Aedemo.
- Martínez, M. M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa; métodos hermenéuticos, fenomenológicos, etnográficos*. México: Trillas.

- Marx, K. (1959). *El Capital. Crítica de la economía política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Londres: Sage.
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitative driven way. *Qualitative research*, 6(1), 9-26.
Recuperado el 20 de enero de 2014, de [http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/1/9:-
http://www.cgg.gov.in/workingpapers/Mixing%20methods%20in%20a%20qualitatively%20driven%20way.pdf](http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/1/9:-http://www.cgg.gov.in/workingpapers/Mixing%20methods%20in%20a%20qualitatively%20driven%20way.pdf)
- Mata Fernández - Valbuena, G. (2004). ¿Se puede diagnosticar el potencial de un profesional para optar a un puesto de nivel directivo? *Capital Humano*(182), 48-52.
- Mateo, D. (2006). *Gestión Emprendedora*. Vigo: Ideas Propias.
- Maturana, H. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago de Chile: CED.
- Mayo, E. (1945). *The Social problems of an industrial civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
- McAdams, J. (1998). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than intelligence. *American Psychologist*(28), 1-14.
- McDermott, I. (2011). *Aumenta tu confianza con PNL*. Barcelona: Urano.
- Medina, E. (1983). Educación, universidad y mercado de trabajo. *REIS*(24), 7-46.
- Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: implicit Communication of Emotion and Attitudes*. Belmont: Wadsworth.
- Mehrabian, A. y Ferris, J. (1967). Inference of Attitudes from Nonverbal communication in two Channels. *The Journal of Counselling Psychology*, 31, 248-252.
- Mejías, C. (2009). *Cambio y Vida Laboral*. Buenos Aires: Granica.
- Méndez Benavides, R. (2010). *Expectativas del Dr. Víctor Vroom*. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com.es/2009/09/modelo-de-expectativas-del-dr-victor.html>
- Mendizábal, N. (2006). Los Componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En I. Vasilachis de Gialdino, *Estrategias de Investigación Cualitativa* (págs. 65-103). Barcelona: Gedisa.

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Polform: OIT.
- Mesurado, B. (2008). Explicaciones psicológicas sobre la motivación y el sustrato neurobiológico que posibilita la misma. *Psicología y psicopedagogía*, 7(19), 1-14.
- Michelle, D. (2004). *Aprenda a confiar en sí mismo*. Navarra: Gestion 2000.
- Milanese, R. y Mordazzi, P. (2008). *Coaching estratégico. Cómo transformar los límites en recursos*. Barcelona: Herder.
- Miller, G. (1956). The Magical Number seven, plus o minus two: some limits on our Capacity to Process Information. *Psychological Review*(63), 81-97.
- Miller, G., Galanter, E. y Pribram, K. (1960). *Plans and Structure of Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston Co.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*(62), 237-240.
- Mohl, A. (2003). *El Aprendiz de brujo*. Málaga: Sirio.
- Mohl, A. (2008). *El Aprendiz de brujo II*. Málaga: Sirio.
- Morales, J., Moya, M., Gaviria, E. y Cuadrado, I. (2009). *Psicología Social*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Moreno Becerra, J. L. (2009). *Economía de la educación*. Madrid: Pirámide.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: Rama.
- Morris, C. (1938). Foundations of the theory of Signs. (University of Chicago Press, Ed.) *International Encyclopedia of Unified - Science*, 1(2), 77-137.
- Moya, M. y Lemus, S. (2004). Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de psicología general y aplicada*(57), 225-242.
- Muccheielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Muñoz, J. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas.ti 5.0*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2012, de <http://www.fcp.uncu.edu.ar>: http://www.fcp.uncu.edu.ar/upload/Atlas5-_manual.pdf

- Naím, M. (2013). *El Fin del Poder*. Madrid: Debate.
- Nardone, G. (2002). *Miedo, pánico y fobias*. Barcelona: Herder.
- Nardone, G. (2002). *Psicosoluciones*. Barcelona: Herder.
- Nardone, R. (2003). *Más allá del miedo: superar rápidamente las fobias, las obsesiones y el pánico*. Madrid: Paidós.
- Neira Fontela, E. (1987). *Salidas voluntarias en la organización: causas, permisión y control*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Nicolás, J. (2000). *Investigación integral de mercados*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Nogales, F. (2001). Las Carreras profesionales de los directivos en el siglo XXI. *Capital Humano*(140), 42-49.
- Núñez - Cacho, P., Grande-Torrelavega, F. y Pedrosa - Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-35.
- O'Connor, J. y McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (2009). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.
- Olaz, F. (2003). Modelo Social cognitivo del desarrollo de carrera. *Evalura*(3), 15-37.
- Olivé, V. (2010). *PNL y Coaching*. Barcelona: Rigden Institut Gestalt.
- Oliveira, T. B. (2005). Gestión de Carreras. *Seminario de Investigación (Fotocopiado)*. Braga: Universidade do Minho.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-45.
- Olmo, H. (2010). Mireia Vidal, responsable de RRHH de Google para el sur de Europa. *Capital Humano*(249), 32-40.
- Oroval, E. y Oriol, J. (2008). *Economía de la Educación*. Madrid: Encuentro.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología, Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*(243), 56-68.

- Orue - Echevarría, J. (1997). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos*. Bilbao: Deusto.
- Osa, J. (2009). Stage of the art: el punto más avanzado al que han llegado los conocimientos sobre Coaching. *Cuadernos de Coaching*(3), 20-23.
- Osipow, S. (1983). *Theories of career development*. Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.
- Pace, A. (2010). Unleashing Positivity in the Workplace. *T + D*, 64(1), 40-44.
- Paez, D., Fernández, I., Basabe, N. y Grad, H. (1998). *Valores culturales y motivación: creencias de auto - concepto de Singelis, actitudes de competición de Triandis, control emocional e individualismo - colectivismo vertical - horizontal*. San Sebastián: Universidad del País Vasco.
- Palacio, J. y Álvarez, C. (2004). *El Mercado de trabajo: análisis y políticas*. Madrid: Akal.
- Palacios Gómez, J. L. (1999). *Técnicas de Investigación Social para servicios socioculturales*. Granada: CEMCI.
- Paquin, J. (2008). *Managers, Mentoring and Moving up: the role of mentoring in women's career advancement in the chemical industry*. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School: University of Maryland.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas en ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- Pascale, R. y Athos, A. (1981). *El Secreto de la técnica japonesa*. Barcelona: Grijalbo.
- Patricio, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Patton, W. y McMahon.M. (2006). *Career development and Systems Theory*. Rotterdam: Sense publishers.
- Pavlov, I. (1968). *Fisiología y Psicología*. Madrid: Alianza.
- Pease, A. (2007). *Es fácil meterse a la gente en el bolsillo*. Barcelona: Bresca.
- Pedraza, P. (2007). La Función de Emparajamiento en los mercados de trabajo en transición: revisión del caso checo. *Revista de Economía laboral*(4), 13-43.
- Pedret, R., Sagnier, L. y Camps, F. (2000). *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos*. Bilbao: Deusto.

- Pedroso, P., Ferreira, A., Dornelas, A. E., Centeiro, M., Novo, A. y Henriques, M. (2005). *Acceso ao emprego e mercado de trabalho. formulação d e políticas públicas no horizonte de 2013*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Peña, J. (2003). *Formación y Orientación Laboral*. Sevilla: MAD.
- Pérez Serrano, G. (2001). *Modelos de Investigación cualitativa*. Madrid: Narcea.
- Pérez Velasco, V. (2000). *Cultura Organizacional y Valores profesionales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Perry, Z. y Skiffington, S. (2000). *Guía completa del Coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw Hill.
- Petty, W. (1755). *Several essays in political arithmetick*. London: D. Browne.
- Pincus, M. (2004). *Proyete una imagen positiva*. Navarra: PASA.
- Pinillos, I. y Fuster, A. (2010). *Talento para vivir*. Barcelona: Debolsillo.
- Pioré, M. (1975). Notes for a theory of labour market stratification. En C. Edwards, M. Reich, & D. Gordon, *Labour market segmentation* (págs. 125-149). Lexington: Heath and Company.
- Pioré, M. y Doringe, P. (1983). El Paro y el mercado dual del trabajo. En L. Toharia, *El Mercado de trabajo. Teorías y aplicaciones*. Madrid: Alianza.
- Platón. (1990). *La República. Libro VII*. Valencia: Universitat de València.
- Poblete, M. (2003). La Enseñanza superior basada en competencias. *Seminario internacional: orientaciones pedagógicas para la convergencia europea de educación superior*. Bilbao: UD.
- Potter, J. (1998). *La Representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Poy, R. (2010). The Effects of credentialism and social expectations on dropping out of school. *Revista de Educación*(Número extraordinario), 147-169.
- Prahalad, K. y Hamel, G. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Prellezo, J. M. y García, J. M. (2003). *Investigar. Metodología y técnicas del trabajo científico*. Madrid: CCS.

- Price, J. (1977). *The Study of turnover Theory*. Ames: Iowa State University Press.
- Quade, E. S. (1963). *Military Systems Analysis*. Santa Mónica: Rand corporation.
- Quine, W. (1962). Paradox. *Scientific American*, 84-95.
- Quintana, A. y Vega, A. (2009). Crisis: liderazgo para el nuevo cambio en Recursos Humanos. *Capital Humano*(237), 48-51.
- Quivy, R. y Carnpenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Raffe, D. (2011). Itinerarios que relacionan educación con trabajo. Revisión de conceptos, investigación y debates políticos. *Papers*(4), 1163-1185.
- Rahona López, M. (2004). *Los Efectos de la educación universitaria en la inserción laboral de los jóvenes. Análisis del caso español en la década de los noventa*. Madrid: Tesis doctoral.
- Raines, C. y Ewing, L. (2006). *The Art of Connecting: how to overcome differences, build rapport and communicate effectively with anyone*. New York: Amacom.
- Ramonet, I. (1996). Pensamiento único y nuevos amos del mundo. En N. Chomsky, & I. Ramonet, *Cómo nos venden la moto* (págs. 32-58). Barcelona: Icaria.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching*. Buenos Aires: Dunken.
- Ready, R. y Burton, K. (2011). *PNL para dummies*. Barcelona: Wiley Publishing Inc.
- Requena Santos, F. (1991). *Redes Sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rzedowski Calderón, Martha (2011). Évariste Galois (1811–1832). *Miscelánea Matemática* 53:123-138. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de <http://www.miscelanea-matematica.org/Misc53/5308.pdf>.
- Riley, J. (1975). Competitive Signalling. *Journal of Economics Theory*(10), 174-186.
- Riley, J. (2001). Silver Signals: Twenty - Five Years on screening and signalling. *Journal of Economics Literature*(39), 432-478.
- Rincón, A. (2006). *El individuo y las organizaciones*. Madrid: Ecobook.
- Riso, D. y Hudson, R. (2009). *La Sabiduría del Eneagrama*. Barcelona: Urano.
- Riso, W. (2007). *El Poder del pensamiento flexible*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Robbins, A. (2010 a) *Controle su destino* . Barcelona: De Bolsillo.
- Robbins, A. (2010 b). *Poder sin límites*. Barcelona: De Bolsillo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Rodrigo Alsina, M. (2001). *Teorías de la Comunicación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodríguez, J. (1998). *La Perspectiva Sociológica*. Madrid: Taurus.
- Rogers, C. (1980). *A Way of being*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Rogers, C. (1995). *On Becoming a person*. New York: Mariner books.
- Rojí, M. (1986). *La Entrevista terapéutica: Comunicación e interacción en Psicoterapia*. Madrid: Universidad nacional de educación a distancia.
- Román Maestre, B. (2007). El Concepto de Vida en la ética kantiana: algunas consecuencias para la bioética. *LOGOS*, 40, 77-89.
- Romero Pernalet, D. (25 de Noviembre de 2010). *Aproximación a la Motivación en el trabajo*. Obtenido de Página personal del autor: <http://trabajoymotivacion.blogspot.com.es/>
- Romo, M. (8 de Noviembre de 2008). Desarrollo del talento. Ciclos y estilos de Aprendizaje. *Conferencia impartida en CEU Business School*. Madrid, España.
- Rorty, R. (2009). *Contingencia, ironía y solidaridad*. Barcelona: Paidós.
- Ros, J. (2004). *La Teoría del Desarrollo y la Economía del Crecimiento*. México: FCE.
- Rosenthal, R. (1966). *Experimenter Effects in Behavioral Research*. New York: Appleton - Century – Crofts.
- Rossell, T. (1989). *La Entrevista en el Trabajo Social*. Barcelona: Euge.
- Rothwell, W., Jackson, R., Knight, S., Lindholm, J., Wang, W. y Payne, T. (2005). *Career planning and succession management*. Westport: Praeger publishers.
- Rotschild.M. y Stiglitz, J. (1976). Equilibrium in competitive Insurance markets: An Essay on the economics of Imperfect Information. *Quarterly Journal of Economics*, 90, 355-374.

- Royalty, A. B. (1996). The effects of job turnover on the training of men and women. *Industrial and Labor Relations Review*, 49, 506-521.
- Rozo Castillo, J. (2006). *Psicología contemporánea*. Bogotá: Psicom editores.
- Ruesga, S. (2002). *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Pirámide.
- Ruiz, F. (2007). *La Nueva Educación*. Madrid: Lid.
- Russell, K. y Mallery, B. (2009). *Programación Neurolingüística*. Madrid: LID.
- Sáez, R. (2001). *Los Juegos Psicológicos según el análisis transaccional*. Madrid: CCS.
- Salamanca, A. y Martín - Crespo, C. (2007). El Diseño en la Investigación Cualitativa. *Nure Investigación*(26), 1-6.
- Salas Velasco, M. (2003). *Educación superior y mercado de trabajo*. Granada: Grupo editorial universitario.
- Salcedo Fernández, A. (2008). *Anatomía de la Persuasión*. Madrid: ESIC.
- Salido Cortés, O. (2001). *La Movilidad ocupacional de las mujeres en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Samper, L. (1995). *Movilidad vertical en la carrera docente*. Lleida: Universidad de Lleida.
- Sánchez Carrión, J. J. (1992). *Análisis de Tablas de Contingencia*. Madrid: Siglo XXI.
- Sánchez Moreno, M., Peraita de Grado, C. y Huguet Roig, A. (1995). *Análisis estructural de la movilidad ocupacional en España. I Jornadas de Economía laboral*. Recuperado el 6 de marzo de 2011, de Asociación Española de Economía del Trabajo: <http://www.aeet.eu/es/jel.html>
- Sánchez Suricalday, M. (2010). *Liderazgo en Programación Neuro Lingüística*. Madrid: Sunion.
- Santesmases, M. (2001). *DYANE 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Santamases, M. (2009). *Programa de análisis estadístico DYANE 4.0 para la investigación social*. Madrid: Pirámide.
- Santos, A. y Lladó, E. (2013). *El libro Grande de la PNL*. Madrid: Rigden - Institut Gestalt.

- Santos, J. (2008). *La Ruta. Un mapa para construir futuros*. Salt Lake City: Retcambio Solutions.
- Sanz, J., Bedate, A., Rivas, A. y González, J. (1996). *Problemas de Estadística descriptiva empresarial*. Barcelona: Ariel.
- Sarramona López, J. (1999). La autoformación en una sociedad cognitiva. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 2(1), 41-59.
- Schultz, T. W. (1963). *The Economic value of education*. Nueva York: Columbia University Press.
- Schultz, T. W. (1981). *Invirtiendo en la gente. La cualificación personal como motor económico*. Barcelona: Ariel.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós.
- Seijo Díaz, M. (2010). Coaching Modelo Tavistock. En F. Bayón Mariné, *Teoría General del Coaching* (págs. 210-215). Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Senge, P. (1999). *La 5ª Disciplina*. Barcelona: Granica.
- Shapiro, M. (2005). *Programación Neurolingüística*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sicherman, N. y Galor, O. (1990). A Theory of Career Mobility. *Journal of Political Economy*(98), 169-192.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo.
- Sikula, A. y Mckenna, J. (1989). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos*. Méjico: Limusa.
- Skinner, B. (1975). *Sobre el Conductismo*. Barcelona: Fontanella.
- Smith, A. (1869). *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Oxford: McMillan and Co.
- Smith, P. y Peterson, M. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Madrid: Pirámide.
- Solf Zárate, A. (2006). Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad. Orientación a la meta y tesón. *Persona*(9), 111-126.
- Sorensen, A. y Tuma, N. (1981). Labor market structures and Job Mobility. *Research in Social Stratification and Mobility*, 1, 67-94.

- Spence, A. (1976). Emisión de señales en el mercado de puestos de trabajo. *Revista Española de Economía*(2), 343-367.
- Spence, A. (1991). Indicadores del Mercado de Trabajo. *Educación y Sociedad*(8), 123-141.
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & sons.
- Spenner, K. (1983). Deciphering Prometheus: temporal change in the skill level of work. *American Sociological Review*, 48(6), 824-837.
- Spilerman, S. (1977). Careers, labour market Structure and Socio - economic Achievement. *American Journal of Sociology*, 83(3), 551-593.
- Staw, B., Bell, N. y Clausen, A. (1986). The Dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56-77.
- Steers, R. y Mowday, R. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. En L. Cummings, & B. Staw, *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, págs. 235-281). Greenwich: JAI.
- Stein, G. y Pin, J. R. (2010). *CEO, carrera y sucesión*. Madrid: Pearson.
- Stevens, M. (1994). Theoretical model of On - the - job training with imperfect competition. *Oxford Economic Papers*, 46(4), 537-562.
- Steward, T. (1997). A satisfied Customer isn't enough. *Fortune*, 136, 112-113.
- Stiglitz, J. (1973). The theory of screening, education and the distribution of income. *American Economic Review*, 65(5), 283-300.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Sullivan, S. y Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and research: A Critical Review and Agenda for future Exploration. *Journal of Management*, 35, 1542-1571.
- Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Taveira, M. (Noviembre de 2009). Promoción de la empleabilidad profesional en la vida adulta. El papel de los Seminarios de Gestión Personal de la carrera. *Conferencia dictada en el X Seminari Permanent i internacionald d'Orientació profesional*. Barcelona: Universitat de Barcelona. (No publicada).

- Thomas, K. (2005). *La Motivación intrínseca en el trabajo*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Thurow, L. (1975). *Generating Inequality*. New York: Basics books.
- Thurow, L. (1988). La Competencia por los puestos de trabajo: la lista de contratación de mano de obra. En A. Meixide, *El Mercado del trabajo y la estructura salarial*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Toharia, L. (1983). *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*. Madrid: Alianza.
- Toharia, L. (1998). *El Mercado de trabajo en España*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Torres Amaya, E. (2006). *La Programación Neuro Lingüística como herramienta estratégica para el gerente negociador*. Recuperado el 1 de febrero de 2014, de CICAG:<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/515/1269>
- Tosi, H., Rizzo, J. y Carroll, S. (1995). *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell.
- Trinidad, A., Carrero, V. y Soriano, R. (2006). *Teoría Fundamentada. Grounded Theory. La Construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. Madrid: CIS.
- Tripier, P. (1995). *Del trabajo al empleo. Ensayo de Sociología de la Sociología del trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Turner, R. (1972). Modos de promoción social a través de la educación, movilidad patrocinada y de competencia. En R. Bendix, & S. Lipset, *Clase, status y poder* (Vol. 2, págs. 655-679). Madrid: Euroamérica.
- Turner, R. (1992). Movilidad de Patrocinio y movilidad competitiva. *Educación y Sociedad*(10), 139-155.
- Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (2007). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Deusto: Deusto.
- Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*(12), 60-78.
- Valderrama, B. (2011). Las Bases psicológicas del Coaching y del Mentoring. *Capital Humano*, 20-22.
- Vallejo, M. y Ruiz, M. (1993). *Manual práctico de modificación de Conducta* (Vol. I y II). Madrid: Fundación Universidad Empresa.

- Valles, M. (1997). *Técnicas Cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntexis.
- Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- Varela, M. (2010). Life Coaching. En F. Bayón Mariné, *Teoría General del Coaching* (págs. 93-134). Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (1997). *La Lógica de la investigación etnográfica*. Madrid: Trotta.
- Velázquez Martín, M. (2010). El Coaching ontológico. En F. Bayón Mariné, *Teoría General del Coaching* (págs. 197-209). Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Walochik, K. (2006). Desarrollo de Carreras. *Módulo impartido en el Master en Dirección de Recursos Humanos de CEU Business School*. Madrid.
- Walton, S. (2004). *A Natural history of human emotions*. New York: Grove Press.
- Warren Lunas, S. (2009). *Social capital and turnover. Towards a theoretically informed model for social capital in turnover research: Applications to the U.S. Military*. Ohio: Wright - Patterson Air force Base.
- Watzlawick, P. (1988). *Como conseguir fracasar. Encontrar la ultrasolución*. México: Umbral.
- Watzlawick, P. (1990). *El arte de amargarse la vida*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Watzlawick, P. (1992). *La coleta del barón de Münchhausen. Psicoterapia y realidad*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P. (2008). *Ficciones de la realidad, realidades de ficción: estrategias de comunicación humana*. Barcelona: Paidós.
- Watzlawick, P. (2009). *¿Es real la realidad?: confusión, desinformación, comunicación*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P. y Krieg, P. (1994). *El Ojo del observador. Contribuciones al Constructivismo*. Barcelona: Gedisa.

- Watzlawick, P., Bavelas, J. y Jackson, D. (1993). *Teoría de la Comunicación humana*. Barcelona: Herder.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1986). *Cambio*. Barcelona: Herder.
- Weber, M. (1924). *The Theory in social and economic organization*. Glencoe: The Free Press.
- Weber, M. (1985). Los Literatos chinos. En W. Mills, & C. Gertz, *Ensayos de Sociología contemporánea* (págs. 203-241). Barcelona: Planeta - Agostini.
- Weerth, R. (2002). *La PNL y la Imaginación*. Málaga: Sirio.
- Whitehead, A. y Russell, B. (1910). *Principia Mathematica*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching*. Barcelona: Paidós .
- Whorf, B. (1956). Language. Thought and reality. En J. Carroll, *Language. Thought and reality: Selected Writings of Benjamin Lee Worf* (págs. 246-260). Cambridge: MIT.
- William, S. y Thomas, L. (2005). *Total Life Coaching*. New York: Norton & Company, Inc.
- Williams, R. (1984). *Hacia el año 2000*. Barcelona: Crítica.
- Willians, E. (2007). Mentoring relationships and the career advancement of African American female administrators in higher education: exploring intersections of race and gender. Pittsburg: University of Pittsburg.
- Willis, P. (1988). *Aprendiendo a trabajar. Cómo los chicos de la clase obrera consiguen trabajos de clase obrera*. Madrid: Akal.
- Winkelman, R. (1994). Training, earnings and mobility in Germany. *Centre for Economic Policy Research, Human resources, discussion Paper*(982), 1-35.
- Winkelmann, R. y Zimmermann, K. (1998). Is Job stability declining in Germany? Evidence from count data models. *Applied economics*, 1413-1420.
- Whgalweyitely, W., Daugherty, T. y Dreher, G. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers and professionals early career progress. *Academy of Management Journal*(34), 331-351.

Yarce, J. (2005). *El Poder de los Valores*. México: Editorial Ruz.

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.

Zaltman, G. (2004). *Cómo piensan los consumidores*. Barcelona: Urano.

Zappino, R. (2010). El Poder de la persona. Afinidades entre el Coaching y el enfoque psicológico centrado en la persona. *Capital humano*(249), 74-81.

Zea, L. (2007). *La Organización como tejido conversacional*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.

TERCERA PARTE

ANEXOS

7. Anexos

SUMARIO: 8.1. Índice de Tablas – 8.2. Índice de Cuadros – 8.3. Índice de Figuras – 8.4. Índice de Gráficos – 8.5. Cuestionario de la Investigación. – 8.6. Guía de las Entrevistas en profundidad. – 8.7. Test Anova para medias desagregadas por Sexo, edad y Tipo de Universidad de procedencia.

Los Anexos que se aportan en ésta investigación para una mayor comprensión del tema estudiado se podrían clasificar en dos grandes grupos. Por un lado, contamos con cuatro anexos (8.1, 8.2, 8.3 y 8.4) que agrupan y engloban los índices de las Tablas, Cuadros, Figuras y Gráficos que se han utilizado en la exposición de los temas correspondientes. Y por otra parte, se anexan, igualmente, el Cuestionario utilizado en la Fase Cuantitativa del Estudio (8.5.), el Guión de Entrevistas semiestructuradas que se empleó en la Fase Cualitativa del análisis de los datos (8.6.) y el Test Anova para medias desagregadas por Sexo, edad y Tipo de Universidad de procedencia (8.7.) que se encontrarían más asociados a la parte metodológica del estudio.

8.1. Índice de Tablas.

Tabla 1. Los Estudiantes de Comunicación en España durante el curso 2010-2011.	205
Tabla 2. La representación por sexos en la Muestra.	206
Tabla 3. La Muestra por edades	206
Tabla 4. La representación de la Muestra por el tipo de universidad de procedencia.	207
Tabla 5. ¿Qué es para usted el Coaching?	207
Tabla 6. Tabla de contingencia: ¿Qué es para usted el Coaching? * Sexo.	210
Tabla 7. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de contingencia de las preguntas ¿Qué es para usted el Coaching? * Sexo.	211
Tabla 8. Tabla de Contingencia para la pregunta ¿Qué es para ti el Coaching? y la edad.	212
Tabla 9. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de contingencia de la pregunta ¿Qué es para ti el Coaching? y la edad	212
Tabla 10. Tabla de Contingencia para la pregunta ¿Que es para ti el Coaching? y el Tipo de Universidad.	213
Tabla 11. Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia de la pregunta ¿Qué es para ti el Coaching? y el Tipo de Universidad	213

Tabla 12. <i>¿Para quién es apropiado el Coaching?</i>	216
Tabla 13. <i>Tabla de Contingencia para los enunciados: ¿Para quién es apropiado? * El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.</i>	217
Tabla 14. <i>Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia de los enunciados: ¿Para quién es apropiado? * El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.</i>	218
Tabla 15. <i>Valoración de las causas para recibir Coaching</i>	218
Tabla 16. <i>La Distribución de las medias, desagregadas por sexos, para las variables que conforman la valoración de las causas para recibir Coaching.</i>	219
Tabla 17. <i>La distribución de las medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de las causas para recibir Coaching.</i>	220
Tabla 18. <i>La distribución de las medias, por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de las causas para recibir Coaching.</i>	221
Tabla 19. <i>Tabla de Contingencia para los enunciados: Desmotivación en el puesto actual * Para promocionar en la organización</i>	221
Tabla 20. <i>Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia para los enunciados: Desmotivación en relación al puesto actual * Para promocionar en la organización</i>	222
Tabla 21. <i>Los Beneficios percibidos para la organización del hecho de recibir Coaching</i>	222
Tabla 22. <i>La distribución de medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de los beneficios para la organización debido a que sus empleados reciben Coaching</i>	223
Tabla 23. <i>La distribución de medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de los beneficios para la organización debido a que sus empleados reciben Coaching</i>	224
Tabla 24. <i>La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de los beneficios para la organización debido a que sus empleados reciben Coaching.</i>	225
Tabla 25. <i>Tabla de Contingencia para los enunciados: el incremento de la productividad * Si recibo Coaching podré tener movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.</i>	226
Tabla 26. <i>Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de contingencia para los enunciados: El incremento de la productividad * Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.</i>	226
Tabla 27. <i>Tabla de Contingencia para los enunciados: La Mejora de la fluidez en</i>	227

la comunicación organizativa * Selfbranding.

Tabla 28. Pruebas de chi cuadrado de la Tabla de Contingencia para los enunciados: La Mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa * Selfbranding.	227
Tabla 29. Las Áreas de Mejora posibles en relación al Coaching.	228
Tabla 30. La distribución de las medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de las posibles áreas de mejora que se pueden optimizar mediante la recepción de Coaching.	228
Tabla 31. La distribución de las medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de las posibles áreas de mejora que se pueden optimizar mediante la recepción de Coaching.	229
Tabla 32. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de las posibles áreas de mejora que se pueden optimizar con la recepción del Coaching.	230
Tabla 33. Tabla de Contingencia para los enunciados: Ambición profesional * El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas.	231
Tabla 34. Pruebas de chi cuadrado de la Tabla de Contingencia para los enunciados: Ambición profesional * El Autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	231
Tabla 35. Las Percepciones del Coaching.	250
Tabla 36. Los Motivos que conducen a cambiar de posición laboral.	251
Tabla 37. La distribución de medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de los motivos para cambiar de posición laboral.	253
Tabla 38. La distribución de las medias, desagregadas por edad para las variables que conforman la valoración de los motivos para cambiar de posición laboral.	254
Tabla 39. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad, para las variables que conforman la valoración de los motivos para cambiar de posición laboral.	255
Tabla 40. Las Habilidades en la Movilidad profesional	257
Tabla 41. La distribución de las medias, desagregadas por sexo, para las variables que conforman la valoración de las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral.	257
Tabla 42. La distribución de medias, desagregadas por edad, para las variables que conforman la valoración de las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral.	258
Tabla 43. La distribución de las medias, desagregadas por tipo de Universidad,	259

<i>de las variables que conforman la valoración de las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral.</i>	
Tabla 44. <i>Las Afirmaciones sobre la Movilidad profesional.</i>	276
Tabla 45. <i>Las Afirmaciones y su correspondencia con las diversas Teorías de la Movilidad laboral.</i>	277
Tabla 46. <i>Las medias de los enunciados, por conjuntos de epígrafes, sobre la movilidad laboral.</i>	278
Tabla 47. <i>Tabla de Contingencia para los enunciados: Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados y Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios.</i>	279
Tabla 48. <i>Pruebas de chi cuadrado para la Tabla de Contingencia de los enunciados: Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados y Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios</i>	280
Tabla 49. <i>La Varianza explicada para cada uno de los factores resultantes del Análisis Factorial</i>	281
Tabla 50. <i>La Matriz de Cargas de los Factores tras la Rotación por el Método Varimax</i>	282
Tabla 51. <i>Las Correlaciones de Pearson para los diferentes preguntas del Cuestionario</i>	297

8.2. Índice de Cuadros.

Cuadro 1. <i>Aproximaciones desde la Economía en la investigación de la Movilidad laboral.</i>	27
Cuadro 2. <i>Aproximaciones desde la Sociología y la Psicología en la investigación de la Movilidad laboral.</i>	28
Cuadro 3. <i>Aproximaciones desde el Coaching en la investigación de la Movilidad laboral.</i>	31
Cuadro 4. <i>Las Etapas históricas de la Educación</i>	100
Cuadro 5. <i>Las áreas del Life Coaching.</i>	112
Cuadro 6. <i>Los Factores del Campo Unificado y los rasgos Lab profile</i>	148
Cuadro 7. <i>Los Elementos Lingüísticos del Metamodelo.</i>	156
Cuadro 8. <i>Las Asociaciones entre las Preguntas de Investigación, los objetivos específicos y las preguntas del Cuestionario</i>	186
Cuadro 9. <i>Las Asociaciones entre las Hipótesis y los Hitos Metodológicos operativos.</i>	187
Cuadro 10. <i>Los Tipos de Diseño Muestral.</i>	195
Cuadro 11. <i>Muestra escogida de las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid junto con los Filtros propuestos</i>	198
Cuadro 12. <i>Centros adscritos a Universidades de la CAM con estudios de Postgrado (Másteres oficiales)</i>	199
Cuadro 13. <i>Las Universidades extranjeras de la Comunidad Autónoma de Madrid con los Filtros propuestos</i>	200
Cuadro 14. <i>Cronograma de realización de la Tesis Doctoral</i>	201

8.3. Índice de Figuras.

Figura 1. <i>El Modelo explicativo de la influencia de la tecnología en el empleo.</i>	48
Figura 2. <i>La Curva de Beveridge aplicada al desempleo.</i>	53
Figura 3. <i>Los Elementos de la motivación laboral.</i>	76
Figura 4. <i>El Modelo de la rotación laboral de Price.</i>	78
Figura 5. <i>El Modelo de la Rotación laboral de Mobley.</i>	79
Figura 6. <i>El Modelo de la movilidad laboral de Bluedorn.</i>	81
Figura 7. <i>El Ciclo de la comunicación de Kourilsky.</i>	93
Figura 8. <i>La Mala Comunicación y la movilidad laboral.</i>	94
Figura 9. <i>La Rueda de la Vida</i>	111
Figura 10. <i>La Brújula del Lenguaje.</i>	120
Figura 11. <i>La Consecución de los Objetivos propuestos.</i>	141
Figura 12. <i>La Teoría social cognitiva del desarrollo de carreras.</i>	185
Figura 13. <i>Las Ventajas y desventajas de la utilización del Coaching</i>	215
Figura 14. <i>Los Pros de la recepción del Coaching.</i>	215

8.4. Índice de Gráficos.

Gráfico 1. <i>La Representación tridimensional de la Nube de puntos de los tres factores</i>	283
Gráfico 2. <i>La Representación gráfica bidimensional de la Nube de puntos entre el factor 1 y el factor 2.</i>	283
Gráfico 3. <i>La Representación gráfica bidimensional de la Nube de puntos entre el factor 1 y el factor 3.</i>	284
Gráfico 4. <i>La Representación gráfica bidimensional de la Nube de puntos entre el factor 2 y el factor 3.</i>	284
Gráfico 5. <i>La Representación tridimensional de la Nube de puntos por el género.</i>	285
Gráfico 6. <i>La Representación tridimensional de la Nube de puntos por la Edad</i>	285
Gráfico 7. <i>La Representación tridimensional de la Nube de puntos por la Universidad de Procedencia</i>	286
Gráfico 8. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 1 y 95% de Fisher LSD para la variable nominal sexo</i>	287
Gráfico 9. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 1 y 95% de Fisher LSD para la variable Edad</i>	288
Gráfico 10. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 1 y 95% de Fisher LSD para la variable Universidad de Procedencia.</i>	288
Gráfico 11. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 2 y 95% de Fisher LSD para la variable sexo</i>	290
Gráfico 12. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 2 y 95% de Fisher LSD para la variable Edad</i>	290
Gráfico 13. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 2 y 95% de Fisher LSD para la variable Tipo de Universidad</i>	291
Gráfico 14. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 3 y 95% de Fisher LSD para la variable sexo</i>	292
Gráfico 15. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 3 y 95% de Fisher LSD para la variable edad.</i>	292
Gráfico 16. <i>Representación gráfica de las Medias del factor 3 y 95% de Fisher LSD para el Tipo de Universidad.</i>	293
Gráfico 17. <i>El Factor Los Credencialistas * ¿Qué es para usted el Coaching?</i>	293
Gráfico 18. <i>El Factor Los Optimistas * ¿Qué es para usted el Coaching?</i>	294
Gráfico 19. <i>El Factor Los Luchadores * ¿Qué es para usted el Coaching?</i>	294
Gráfico 20. <i>El Factor Los Credencialistas * ¿Para quién es apropiado?</i>	295

Gráfico 21. <i>El Factor Los Optimistas * ¿Para quién es apropiado?</i>	296
Gráfico 22. <i>El Factor Los Luchadores * ¿Para quién es apropiado?</i>	296

8.5. Cuestionario de la Investigación

El Cuestionario, finalmente utilizado, ha sido el siguiente:

Esta Encuesta se realiza con la Finalidad de recoger la **Percepción de los alumnos de las Facultades de Comunicación de las Universidades madrileñas sobre la Influencia que puede tener el haber recibido Coaching en la Movilidad laboral de los empleados**. Se inserta dentro del proceso investigador cuyo fin es la consecución del grado de Doctor. Se entiende Movilidad laboral como la promoción, de las personas, a otros puestos con mayores responsabilidades y salarios u otra clase de incentivos. Engloba tanto el ascenso, en la misma organización, como en otro sector u empresa como la expatriación fuera de España. La Movilidad, en este estudio, no hay que entenderla como meros traslados a puntos geográficos distintos al que se tenía.

El método empleado garantiza la validez del proceso, el estricto anonimato de las respuestas y el carácter reservado de los resultados.

Este Cuestionario que estás a punto de contestar forma parte de una investigación conducente a defender la Tesis doctoral. Es por ello, por lo que te quiero agradecer, por anticipado, tú disponibilidad.

Hay 12 preguntas en esta encuesta.

I. Datos Básicos.

1. Sexo.

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Femenino
- Masculino

2. Edad.

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Menos de 23 años.
- Entre 23 y 30 años.
- Más de 30 años.

3. Sus estudios, ¿los realiza en una universidad?

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Pública.
- Privada.

II. Sobre el Coaching.

4. ¿Qué es para usted el Coaching?

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Una herramienta para conseguir los objetivos profesionales.
- Un proceso de aprendizaje personalizado.
- Un asesoramiento laboral de una persona ajena a la organización.
- Una Metodología de Preguntas y Respuestas por las que se satisfacen las necesidades personales.
- Otra.

5. ¿Para quién es apropiado?

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Todo tipo de profesional.
- Directivos.
- Técnicos intermedios que quieran desarrollar su carrera.
- Empleados de base.

6. Valora la importancia de las siguientes causas para recibir Coaching. Siendo 1 "Nada importante" a 5 "Muy importante".

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5

Para mejorar personalmente.

Para lograr objetivos profesionales.

Para promocionar en la organización.

Para evitar ser despedidos.

Para mejorar la motivación.

7. ¿Qué importancia puede tener para una organización el hecho de que un empleado reciba Coaching? Valora de 1 "Nada importante" a 5 "Muy importante" los ítems propuestos.

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5

El incremento de la productividad.

La Mejora del Servicio al cliente.

La retención de empleados con talento.

la reducción de Costos.

El Incremento de los beneficios.

La Mejora de las relaciones con los compañeros.

El incremento del trabajo en equipo.

La mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa.

El incremento del potencial de Liderazgo de los empleados.

La mejora de comportamientos estandarizados.

**8. ¿Qué áreas de mejora se pueden potenciar con una formación en Coaching?
Puntúa de 1 "Nada prioritaria" a 5 "Muy prioritaria".**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5

Los conocimientos, habilidades y competencias.

Las relaciones interpersonales.

La autoconfianza.

El autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas.

El cambio de las creencias erróneas.

La búsqueda de los valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo.

III. De la Movilidad profesional.

9. ¿Qué motivos te llevarían a ti a cambiar de organización? Valora de 1 "Nada importante" a 5 "Muy importante".

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5

Motivos salariales.

Ambición profesional.

Por falta de comunicación con el superior inmediato.

Mejorar la conciliación profesional y familiar.

Incorporarse a un proyecto ilusionante.

Falta de reconocimiento e integración en la organización.

Por la situación económica de la organización.

Inexistencia de promoción interna.

Desmotivación en relación al puesto actual.

10. ¿Cuáles crees tú que son las habilidades que pueden influir más en la Movilidad laboral? Puntúalas, siendo 1 "Nada importante" y 5 "Muy importante".

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5

Selfbranding. Saber venderse bien.

La Iniciativa del empleado.

Las Capacidades profesionales.

Asunción de responsabilidades.

Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa.

11. En las siguientes afirmaciones, indique su grado de acuerdo con ellas en una escala de 1 a 5 siendo uno "Nada de acuerdo" y cinco "Totalmente de acuerdo".

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

1 2 3 4 5

A mayor formación, mayor promoción.

A mayor formación, mayor salario.

A mayor formación, mayor sobreeducación y menor Movilidad laboral.

Existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad.

Aunque reciba Coaching, si mi organización se encuentra en un Mercado secundario de trabajo no podré promocionar ni tener movilidad.

Si me esfuerzo lo suficiente, promocionaré.

Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío.

El Coaching me va a ayudar a seleccionar los puestos a los que quiero y puedo promocionar.

Conocer el porqué del trabajo es importante para mí.

Si no sé mejorar mis capacidades, no podré progresar.

Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados.

A mayor formación, mayor productividad.

La Movilidad laboral viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching.

Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado "desde abajo".

Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción.

Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar.

Cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe.

El Centro o Escuela de Negocios en donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella.

El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal.

A mayor formación, mayor status profesional.

Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré.

Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré.

Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios.

12. Te pediría que con una sola palabra (nombre, adjetivo o verbo) me definieses, ¿qué es para ti el Coaching?

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Muchas gracias por tus respuestas y su tiempo.

8.6. Guía de las Entrevistas en profundidad.

1. Presentación.

- Explicación de los objetivos y finalidad de la entrevista.
- Explicación de las cuestiones metodológicas (duración, anonimato, selección del informante...).

¿Qué es para ti el Coaching?

- Distinción entre sus percepciones y la definición de la International Coaching Federation (ICF).
- Diferencias por sexo, edad o tipo de Universidad de Procedencia.
- ¿Qué tipo de Cultura organizativa es la más propicia para insertar un proceso de Coaching?, y ¿en relación a la Movilidad laboral?
- ¿Qué motivos pueden existir para recibir Coaching? Concordancia con la Pirámide de Maslow y las motivaciones extrínsecas, intrínsecas y transcendentales.
- ¿En qué áreas de mejora sería más útil el Coaching?

¿Para quién es útil?

- Directivos / Resto de colaboradores.
- Empresas grandes / empresas pequeñas.
- ¿Para quién es apropiado y en qué manera lo es?
- ¿Es necesario el Coaching en las organizaciones? ¿y para promocionar?

Futuro del Coaching.

- ¿Es una Moda organizativa más?
- ¿En qué sectores o áreas de la organización podría el Coaching desarrollar todo su potencial?
- ¿Qué habilidades, capacidades o competencias se van a demandar más en el futuro y que el Coaching podría ayudar a desarrollarlas más eficazmente?

8.7. Test Anova para medias desagregadas por Sexo, edad y Tipo de Universidad de procedencia.

Test Anova para las variables analizadas desagregadas por sexo. (Elaboración propia).

Tabla de ANOVA

Sexo			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Para mejorar personalmente	Inter-grupos	(Combinadas)	10,845	1	10,845	9,419	,002
	Intra-grupos		446,755	388	1,151		
	Total		457,600	389			
Para lograr objetivos profesionales	Inter-grupos	(Combinadas)	7,132	1	7,132	9,560	,002
	Intra-grupos		289,442	388	,746		
	Total		296,574	389			
Para promocionar en la organización	Inter-grupos	(Combinadas)	1,342	1	1,342	1,289	,257
	Intra-grupos		404,155	388	1,042		
	Total		405,497	389			
Para evitar ser despedidos.	Inter-grupos	(Combinadas)	1,192	1	1,192	,919	,338
	Intra-grupos		503,177	388	1,297		
	Total		504,369	389			
Para mejorar la motivación.	Inter-grupos	(Combinadas)	,048	1	,048	,052	,820
	Intra-grupos		363,295	388	,936		
	Total		363,344	389			
El incremento de la productividad	Inter-grupos	(Combinadas)	7,084	1	7,084	8,906	,003
	Intra-grupos		308,609	388	,795		
	Total		315,692	389			
La Mejora del Servicio al cliente	Inter-grupos	(Combinadas)	11,232	1	11,232	13,363	,000
	Intra-grupos		326,142	388	,841		
	Total		337,374	389			
La retención de empleados con talento	Inter-grupos	(Combinadas)	5,877	1	5,877	5,180	,023
	Intra-grupos		440,216	388	1,135		
	Total		446,092	389			
La reducción de Costos	Inter-grupos	(Combinadas)	,578	1	,578	,503	,479
	Intra-grupos		445,330	388	1,148		
	Total		445,908	389			
El Incremento de los beneficios	Inter-grupos	(Combinadas)	3,661	1	3,661	1,880	,171
	Intra-grupos		755,314	388	1,947		
	Total		758,974	389			
La Mejora de las	Inter-grupos	(Combinadas)	2,932	1	2,932	2,991	,085

relaciones con los	Intra-grupos		380,391	388	,980		
compañeros	Total		383,323	389			
El incremento del trabajo	Inter-grupos	(Combinadas)	10,071	1	10,071	12,878	,000
en equipo	Intra-grupos		303,426	388	,782		
	Total		313,497	389			
	Inter-grupos	(Combinadas)	1,282	1	1,282	1,729	,189
La mejora de la fluidez en	Intra-grupos		287,784	388	,742		
la Comunicación							
organizativa	Total		289,067	389			
El incremento del	Inter-grupos	(Combinadas)	6,785	1	6,785	5,162	,024
potencial de Liderazgo de	Intra-grupos		509,974	388	1,314		
los empleados	Total		516,759	389			
La mejora de	Inter-grupos	(Combinadas)	21,002	1	21,002	25,309	,000
comportamientos	Intra-grupos		321,972	388	,830		
estandarizados	Total		342,974	389			
Los conocimientos,	Inter-grupos	(Combinadas)	2,602	1	2,602	1,759	,185
habilidades y	Intra-grupos		573,768	388	1,479		
competencias	Total		576,369	389			
Las relaciones	Inter-grupos	(Combinadas)	4,183	1	4,183	3,119	,078
interpersonales	Intra-grupos		520,391	388	1,341		
	Total		524,574	389			
	Inter-grupos	(Combinadas)	,430	1	,430	,539	,463
La autoconfianza	Intra-grupos		309,478	388	,798		
	Total		309,908	389			
El autoconocimiento de	Inter-grupos	(Combinadas)	,315	1	,315	1,466	,227
las propias debilidades y	Intra-grupos		83,520	388	,215		
fortalezas	Total		83,836	389			
	Inter-grupos	(Combinadas)	3,246	1	3,246	3,529	,061
El cambio de las	Intra-grupos		356,898	388	,920		
creencias erróneas	Total		360,144	389			
La búsqueda de los	Inter-grupos	(Combinadas)	,000	1	,000	,000	,993
valores personales que	Intra-grupos		374,769	388	,966		
hacen que el empleado	Total		374,769	389			
se apasione por algo							
	Inter-grupos	(Combinadas)	,121	1	,121	,100	,752
Motivos salariales	Intra-grupos		469,971	388	1,211		
	Total		470,092	389			
	Inter-grupos	(Combinadas)	1,825	1	1,825	1,266	,261
Ambición profesional	Intra-grupos		559,364	388	1,442		
	Total		561,190	389			

Por falta de comunicación con el superior inmediato	Inter-grupos	(Combinadas)	3,015	1	3,015	2,991	,085
	Intra-grupos		391,077	388	1,008		
	Total		394,092	389			
Mejorar la conciliación profesional y familiar	Inter-grupos	(Combinadas)	6,065	1	6,065	5,391	,021
	Intra-grupos		436,458	388	1,125		
	Total		442,523	389			
Incorporarse a un proyecto ilusionante	Inter-grupos	(Combinadas)	4,295	1	4,295	3,831	,051
	Intra-grupos		435,048	388	1,121		
	Total		439,344	389			
Falta de reconocimiento e integración en la organización	Inter-grupos	(Combinadas)	17,262	1	17,262	19,945	,000
	Intra-grupos		335,805	388	,865		
	Total		353,067	389			
Por la situación económica de la organización	Inter-grupos	(Combinadas)	8,105	1	8,105	8,899	,003
	Intra-grupos		353,392	388	,911		
	Total		361,497	389			
Inexistencia de promoción interna	Inter-grupos	(Combinadas)	2,757	1	2,757	2,664	,103
	Intra-grupos		401,509	388	1,035		
	Total		404,267	389			
Desmotivación en relación al puesto actual	Inter-grupos	(Combinadas)	,108	1	,108	,135	,714
	Intra-grupos		310,969	388	,801		
	Total		311,077	389			
Selfbranding. Saber venderse bien	Inter-grupos	(Combinadas)	,617	1	,617	1,055	,305
	Intra-grupos		227,075	388	,585		
	Total		227,692	389			
La Iniciativa del empleado	Inter-grupos	(Combinadas)	1,261	1	1,261	2,351	,126
	Intra-grupos		208,114	388	,536		
	Total		209,374	389			
Las Capacidades profesionales	Inter-grupos	(Combinadas)	4,769	1	4,769	7,561	,006
	Intra-grupos		244,708	388	,631		
	Total		249,477	389			
Asunción de responsabilidades	Inter-grupos	(Combinadas)	1,365	1	1,365	,948	,331
	Intra-grupos		558,471	388	1,439		
	Total		559,836	389			
[Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa	Inter-grupos	(Combinadas)	14,988	1	14,988	7,168	,008
	Intra-grupos		811,309	388	2,091		
	Total		826,297	389			
A mayor formación, mayor promoción	Inter-grupos	(Combinadas)	1,615	1	1,615	,730	,393
	Intra-grupos		858,344	388	2,212		
	Total		859,959	389			
A mayor formación, mayor salario	Inter-grupos	(Combinadas)	1,229	1	1,229	,633	,427
	Intra-grupos		752,761	388	1,940		

	Total		753,990	389				
A mayor formación,	Inter-grupos	(Combinadas)	2,603	1	2,603	1,831	,177	
mayor sobreeducación y	Intra-grupos		551,694	388	1,422			
menor Movilidad laboral	Total		554,297	389				
Existe igualdad de	Inter-grupos	(Combinadas)	3,196	1	3,196	3,264	,072	
oportunidades en las	Intra-grupos		379,881	388	,979			
organizaciones para ser								
promocionados a puestos	Total		383,077	389				
de responsabilidad								
Aunque reciba Coaching,	Inter-grupos	(Combinadas)	,039	1	,039	,046	,830	
si mi organización se	Intra-grupos		329,950	388	,850			
encuentra en un Mercado								
secundario de trabajo no	Total		329,990	389				
podré promocionar ni								
tener movilidad								
Si me esfuerzo lo	Inter-grupos	(Combinadas)	,237	1	,237	,314	,575	
suficiente, promocionaré	Intra-grupos		292,522	388	,754			
	Total		292,759	389				
Si recibo Coaching podré	Inter-grupos	(Combinadas)	3,778	1	3,778	5,435	,020	
tener Movilidad laboral en	Intra-grupos		269,719	388	,695			
otro sector que no sea								
actualmente el mío	Total		273,497	389				
El Coaching me va a	Inter-grupos	(Combinadas)	1,994	1	1,994	2,421	,121	
ayudar a seleccionar los	Intra-grupos		319,504	388	,823			
puestos a los que quiero								
y puedo promocionar	Total		321,497	389				
Conocer el porqué del	Inter-grupos	(Combinadas)	,043	1	,043	,055	,815	
trabajo es importante	Intra-grupos		302,788	388	,780			
para mí	Total		302,831	389				
Si no sé mejorar mis	Inter-grupos	(Combinadas)	,657	1	,657	,688	,407	
capacidades , no podré	Intra-grupos		370,686	388	,955			
progresar	Total		371,344	389				
Para promocionar no es	Inter-grupos	(Combinadas)	3,116	1	3,116	2,370	,125	
importante que	Intra-grupos		510,176	388	1,315			
conozcamos como								
somos como empleados	Total		513,292	389				
A mayor formación,	Inter-grupos	(Combinadas)	5,266	1	5,266	6,408	,012	
mayor productividad	Intra-grupos		318,877	388	,822			
	Total		324,144	389				
La Movilidad laboral	Inter-grupos	(Combinadas)	1,160	1	1,160	,664	,416	

viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching	Intra-grupos		677,507	388	1,746		
Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado "desde abajo"	Inter-grupos (Combinadas)		,068	1	,068	,042	,839
Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción	Intra-grupos		633,122	388	1,632		
Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar	Total		633,190	389			
Cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe	Inter-grupos (Combinadas)		6,253	1	6,253	3,415	,065
El Centro o Escuela de Negocios en donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella	Intra-grupos		710,506	388	1,831		
El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal	Total		716,759	389			
A mayor formación, mayor status profesional	Inter-grupos (Combinadas)		10,652	1	10,652	5,097	,025
Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré	Intra-grupos		810,845	388	2,090		
Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores	Total		821,497	389			
	Inter-grupos (Combinadas)		2,654	1	2,654	2,769	,097
	Intra-grupos		371,870	388	,958		
	Total		374,523	389			
	Inter-grupos (Combinadas)		1,895	1	1,895	1,281	,258
	Intra-grupos		573,941	388	1,479		
	Total		575,836	389			
	Inter-grupos (Combinadas)		1,651	1	1,651	1,672	,197
	Intra-grupos		383,108	388	,987		
	Total		384,759	389			
	Inter-grupos (Combinadas)		7,872	1	7,872	7,155	,008
	Intra-grupos		426,897	388	1,100		
	Total		434,769	389			
	Inter-grupos (Combinadas)		2,734	1	2,734	2,560	,110
	Intra-grupos		414,332	388	1,068		
	Total		417,067	389			
	Inter-grupos (Combinadas)		,012	1	,012	,024	,878
	Intra-grupos		199,824	388	,515		

posibilidades de promoción tendré	Total						
		199,836	389				
Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios	Inter-grupos (Combinadas)	2,059	1	2,059	1,788	,182	
	Intra-grupos	446,864	388	1,152			
	Total	448,923	389				

Test Anova para las variables analizadas desagregadas por edad. (Elaboración propia).

Tabla de ANOVA

Edad			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Para mejorar personalmente	Inter-grupos (Combinadas)		2,095	2	1,048	,890	,411
	Intra-grupos		455,505	387	1,177		
	Total		457,600	389			
Para lograr objetivos profesionales	Inter-grupos (Combinadas)		4,878	2	2,439	3,236	,040
	Intra-grupos		291,696	387	,754		
	Total		296,574	389			
Para promocionar en la organización.	Inter-grupos (Combinadas)		3,254	2	1,627	1,565	,210
	Intra-grupos		402,243	387	1,039		
	Total		405,497	389			
Para evitar ser despedidos	Inter-grupos (Combinadas)		11,625	2	5,813	4,565	,011
	Intra-grupos		492,744	387	1,273		
	Total		504,369	389			
Para mejorar la motivación	Inter-grupos (Combinadas)		9,898	2	4,949	5,419	,005
	Intra-grupos		353,446	387	,913		
	Total		363,344	389			
El incremento de la productividad	Inter-grupos (Combinadas)		1,192	2	,596	,733	,481
	Intra-grupos		314,500	387	,813		
	Total		315,692	389			
La Mejora del Servicio al cliente	Inter-grupos (Combinadas)		9,552	2	4,776	5,638	,004
	Intra-grupos		327,822	387	,847		
	Total		337,374	389			
La retención de empleados con talento	Inter-grupos (Combinadas)		1,389	2	,694	,604	,547
	Intra-grupos		444,703	387	1,149		
	Total		446,092	389			
La reducción de Costos	Inter-grupos (Combinadas)		3,194	2	1,597	1,396	,249
	Intra-grupos		442,713	387	1,144		
	Total		445,908	389			
El Incremento de los beneficios	Inter-grupos (Combinadas)		4,366	2	2,183	1,120	,327
	Intra-grupos		754,608	387	1,950		
	Total		758,974	389			
La Mejora de las relaciones con los compañeros	Inter-grupos (Combinadas)		15,998	2	7,999	8,428	,000
	Intra-grupos		367,325	387	,949		
	Total		383,323	389			

El incremento del trabajo en equipo	Inter-grupos (Combinadas)	8,049	2	4,024	5,099	,007
	Intra-grupos	305,449	387	,789		
	Total	313,497	389			
La mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa	Inter-grupos (Combinadas)	,064	2	,032	,043	,958
	Intra-grupos	289,003	387	,747		
	Total	289,067	389			
El incremento del potencial de Liderazgo de los empleados	Inter-grupos (Combinadas)	12,054	2	6,027	4,621	,010
	Intra-grupos	504,705	387	1,304		
	Total	516,759	389			
La mejora de comportamientos estandarizados	Inter-grupos (Combinadas)	4,871	2	2,435	2,788	,063
	Intra-grupos	338,103	387	,874		
	Total	342,974	389			
Los conocimientos, habilidades y competencias	Inter-grupos (Combinadas)	9,604	2	4,802	3,279	,039
	Intra-grupos	566,766	387	1,465		
	Total	576,369	389			
Las relaciones interpersonales	Inter-grupos (Combinadas)	9,887	2	4,944	3,717	,025
	Intra-grupos	514,687	387	1,330		
	Total	524,574	389			
La autoconfianza	Inter-grupos (Combinadas)	,196	2	,098	,123	,885
	Intra-grupos	309,712	387	,800		
	Total	309,908	389			
El autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	Inter-grupos (Combinadas)	,855	2	,428	1,994	,138
	Intra-grupos	82,981	387	,214		
	Total	83,836	389			
El cambio de las creencias erróneas	Inter-grupos (Combinadas)	14,049	2	7,024	7,855	,000
	Intra-grupos	346,095	387	,894		
	Total	360,144	389			
La búsqueda de los valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo	Inter-grupos (Combinadas)	,839	2	,420	,434	,648
	Intra-grupos	373,930	387	,966		
	Total	374,769	389			
Motivos salariales	Inter-grupos (Combinadas)	8,198	2	4,099	3,434	,033
	Intra-grupos	461,895	387	1,194		
	Total	470,092	389			
Ambición profesional	Inter-grupos (Combinadas)	14,304	2	7,152	5,061	,007
	Intra-grupos	546,886	387	1,413		
	Total	561,190	389			
Por falta de	Inter-grupos (Combinadas)	3,608	2	1,804	1,788	,169

comunicación con el superior inmediato	Intra-grupos		390,484	387	1,009		
	Total		394,092	389			
Mejorar la conciliación profesional y familiar	Inter-grupos (Combinadas)		4,698	2	2,349	2,076	,127
	Intra-grupos		437,825	387	1,131		
	Total		442,523	389			
Incorporarse a un proyecto ilusionante	Inter-grupos (Combinadas)		7,147	2	3,573	3,200	,042
	Intra-grupos		432,197	387	1,117		
	Total		439,344	389			
Falta de reconocimiento e integración en la organización	Inter-grupos (Combinadas)		1,875	2	,937	1,033	,357
	Intra-grupos		351,192	387	,907		
	Total		353,067	389			
Por la situación económica de la organización	Inter-grupos (Combinadas)		4,227	2	2,113	2,289	,103
	Intra-grupos		357,270	387	,923		
	Total		361,497	389			
Inexistencia de promoción interna	Inter-grupos (Combinadas)		6,385	2	3,193	3,105	,046
	Intra-grupos		397,881	387	1,028		
	Total		404,267	389			
Desmotivación en relación al puesto actual	Inter-grupos (Combinadas)		4,617	2	2,308	2,915	,055
	Intra-grupos		306,460	387	,792		
	Total		311,077	389			
Selfbranding. Saber venderse bien	Inter-grupos (Combinadas)		2,276	2	1,138	1,954	,143
	Intra-grupos		225,416	387	,582		
	Total		227,692	389			
La Iniciativa del empleado	Inter-grupos (Combinadas)		1,117	2	,559	1,038	,355
	Intra-grupos		208,257	387	,538		
	Total		209,374	389			
Las Capacidades profesionales	Inter-grupos (Combinadas)		1,128	2	,564	,879	,416
	Intra-grupos		248,349	387	,642		
	Total		249,477	389			
Asunción de responsabilidades	Inter-grupos (Combinadas)		6,387	2	3,194	2,233	,109
	Intra-grupos		553,449	387	1,430		
	Total		559,836	389			
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa	Inter-grupos (Combinadas)		25,306	2	12,653	6,113	,002
	Intra-grupos		800,992	387	2,070		
	Total		826,297	389			
A mayor formación, mayor promoción	Inter-grupos (Combinadas)		14,675	2	7,337	3,359	,036
	Intra-grupos		845,284	387	2,184		
	Total		859,959	389			
A mayor formación, mayor salario	Inter-grupos (Combinadas)		5,403	2	2,701	1,397	,249
	Intra-grupos		748,587	387	1,934		

	Total		753,990	389			
A mayor formación,	Inter-grupos (Combinadas)		6,829	2	3,414	2,414	,091
mayor sobreeducación	Intra-grupos		547,468	387	1,415		
y menor Movilidad	Total		554,297	389			
laboral							
Existe igualdad de	Inter-grupos (Combinadas)		10,646	2	5,323	5,531	,004
oportunidades en las	Intra-grupos		372,431	387	,962		
organizaciones para							
ser promocionados a	Total		383,077	389			
puestos de							
responsabilidad							
Aunque reciba	Inter-grupos (Combinadas)		1,904	2	,952	1,123	,326
Coaching, si mi	Intra-grupos		328,086	387	,848		
organización se							
encuentra en un							
Mercado secundario	Total		329,990	389			
de trabajo no podré							
promocionar ni tener							
movilidad							
Si me esfuerzo lo	Inter-grupos (Combinadas)		6,381	2	3,190	4,311	,014
suficiente,	Intra-grupos		286,378	387	,740		
promocionaré	Total		292,759	389			
Si recibo Coaching	Inter-grupos (Combinadas)		1,207	2	,603	,858	,425
podré tener Movilidad	Intra-grupos		272,291	387	,704		
laboral en otro sector							
que no sea	Total		273,497	389			
actualmente el mío							
El Coaching me va a	Inter-grupos (Combinadas)		6,579	2	3,290	4,042	,018
ayudar a seleccionar	Intra-grupos		314,918	387	,814		
los puestos a los que							
quiero y puedo	Total		321,497	389			
promocionar							
Conocer el porqué del	Inter-grupos (Combinadas)		1,310	2	,655	,841	,432
trabajo es importante	Intra-grupos		301,520	387	,779		
para mí	Total		302,831	389			
Si no sé mejorar mis	Inter-grupos (Combinadas)		,708	2	,354	,370	,691
capacidades , no	Intra-grupos		370,636	387	,958		
podré progresar	Total		371,344	389			
Para promocionar no	Inter-grupos (Combinadas)		,412	2	,206	,156	,856
es importante que	Intra-grupos		512,880	387	1,325		

conozcamos como							
somos como	Total		513,292	389			
empleados							
A mayor formación,	Inter-grupos (Combinadas)		,057	2	,028	,034	,967
mayor productividad	Intra-grupos		324,087	387	,837		
	Total		324,144	389			
La Movilidad laboral	Inter-grupos (Combinadas)		9,503	2	4,751	2,748	,065
viene dada más por	Intra-grupos		669,164	387	1,729		
haber recibido							
estudios en centros de	Total		678,667	389			
prestigio que por							
recibir Coaching							
Los empleadores no	Inter-grupos (Combinadas)		16,581	2	8,290	5,203	,006
suelen promocionar a	Intra-grupos		616,609	387	1,593		
los que han entrado	Total		633,190	389			
"desde abajo"							
Si no soy apto/a, no	Inter-grupos (Combinadas)		4,239	2	2,120	1,151	,317
quiero postularme	Intra-grupos		712,520	387	1,841		
para una vacante de	Total		716,759	389			
promoción							
Aunque se haya	Inter-grupos (Combinadas)		5,126	2	2,563	1,215	,298
recibido Coaching	Intra-grupos		816,372	387	2,109		
existen posiciones que							
por sus características	Total		821,497	389			
no se van a poder							
ocupar							
Cuanto mayor es el	Inter-grupos (Combinadas)		4,076	2	2,038	2,129	,120
desarrollo tecnológico	Intra-grupos		370,448	387	,957		
de la organización,	Total		374,523	389			
mayor movilidad existe							
El Centro o Escuela de	Inter-grupos (Combinadas)		1,642	2	,821	,553	,575
Negocios en donde se	Intra-grupos		574,194	387	1,484		
haya estudiado va a							
configurar el puesto	Total		575,836	389			
que se va a poder							
ocupar en el Mercado							
de trabajo al salir de							
ella							
El Coaching va a	Inter-grupos (Combinadas)		18,509	2	9,254	9,779	,000
hacer posible que	Intra-grupos		366,250	387	,946		

alcance más						
rápidamente mi puesto ideal	Total		384,759	389		
A mayor formación, mayor status profesional	Inter-grupos (Combinadas)		12,975	2	6,487	5,952 ,003
	Intra-grupos		421,794	387	1,090	
	Total		434,769	389		
Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré	Inter-grupos (Combinadas)		14,830	2	7,415	7,134 ,001
	Intra-grupos		402,237	387	1,039	
	Total		417,067	389		
Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré	Inter-grupos (Combinadas)		1,471	2	,735	1,434 ,240
	Intra-grupos		198,365	387	,513	
	Total		199,836	389		
Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios	Inter-grupos (Combinadas)		13,085	2	6,542	5,809 ,003
	Intra-grupos		435,839	387	1,126	
	Total		448,923	389		

Test Anova para las variables analizadas desagregadas por el Tipo de Universidad de procedencia. (Elaboración propia).

Tabla de ANOVA

Universidad de procedencia		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Para mejorar personalmente	Inter-grupos (Combinadas)	1,371	1	1,371	1,166	,281
	Intra-grupos	456,229	388	1,176		
	Total	457,600	389			
Para lograr objetivos profesionales	Inter-grupos (Combinadas)	,566	1	,566	,741	,390
	Intra-grupos	296,009	388	,763		
	Total	296,574	389			
Para promocionar en la organización	Inter-grupos (Combinadas)	4,575	1	4,575	4,428	,036
	Intra-grupos	400,922	388	1,033		
	Total	405,497	389			
Para evitar ser despedidos	Inter-grupos (Combinadas)	2,900	1	2,900	2,244	,135
	Intra-grupos	501,470	388	1,292		
	Total	504,369	389			
Para mejorar la motivación	Inter-grupos (Combinadas)	,394	1	,394	,421	,517
	Intra-grupos	362,950	388	,935		
	Total	363,344	389			
El incremento de la productividad	Inter-grupos (Combinadas)	,547	1	,547	,674	,412
	Intra-grupos	315,145	388	,812		
	Total	315,692	389			
La Mejora del Servicio al cliente	Inter-grupos (Combinadas)	,972	1	,972	1,121	,290
	Intra-grupos	336,403	388	,867		
	Total	337,374	389			
La retención de empleados con talento	Inter-grupos (Combinadas)	10,184	1	10,184	9,065	,003
	Intra-grupos	435,908	388	1,123		
	Total	446,092	389			

La reducción de Costos	Inter- grupos	(Combinadas)	1,596	1	1,596	1,393	,239
	Intra-grupos		444,312	388	1,145		
	Total		445,908	389			
El Incremento de los beneficios	Inter- grupos	(Combinadas)	,068	1	,068	,035	,852
	Intra-grupos		758,906	388	1,956		
	Total		758,974	389			
La Mejora de las relaciones con los compañeros	Inter- grupos	(Combinadas)	3,108	1	3,108	3,171	,076
	Intra-grupos		380,215	388	,980		
	Total		383,323	389			
El incremento del trabajo en equipo	Inter- grupos	(Combinadas)	3,814	1	3,814	4,779	,029
	Intra-grupos		309,683	388	,798		
	Total		313,497	389			
La mejora de la fluidez en la Comunicación organizativa	Inter- grupos	(Combinadas)	,191	1	,191	,256	,613
	Intra-grupos		288,876	388	,745		
	Total		289,067	389			
El incremento del potencial de Liderazgo de los empleados	Inter- grupos	(Combinadas)	9,542	1	9,542	7,299	,007
	Intra-grupos		507,217	388	1,307		
	Total		516,759	389			
La mejora de comportamientos estandarizados	Inter- grupos	(Combinadas)	1,864	1	1,864	2,121	,146
	Intra-grupos		341,110	388	,879		
	Total		342,974	389			
Los conocimientos, habilidades y competencias	Inter- grupos	(Combinadas)	5,759	1	5,759	3,916	,049
	Intra-grupos		570,610	388	1,471		
	Total		576,369	389			
Las relaciones interpersonales	Inter- grupos	(Combinadas)	9,071	1	9,071	6,827	,009
	Intra-grupos		515,503	388	1,329		
	Total		524,574	389			
La autoconfianza	Inter- grupos	(Combinadas)	,182	1	,182	,228	,633
	Intra-grupos		309,726	388	,798		
	Total		309,908	389			

El autoconocimiento de las propias debilidades y fortalezas	Inter- grupos	(Combinadas)	,185	1	,185	,856	,355
	Intra-grupos		83,651	388	,216		
	Total		83,836	389			
El cambio de las creencias erróneas	Inter- grupos	(Combinadas)	3,862	1	3,862	4,206	,041
	Intra-grupos		356,282	388	,918		
	Total		360,144	389			
La búsqueda de los valores personales que hacen que el empleado se apasione por algo	Inter- grupos	(Combinadas)	,563	1	,563	,584	,445
	Intra-grupos		374,206	388	,964		
	Total		374,769	389			
Motivos salariales	Inter- grupos	(Combinadas)	2,567	1	2,567	2,130	,145
	Intra-grupos		467,526	388	1,205		
	Total		470,092	389			
[Ambición profesional.]	Inter- grupos	(Combinadas)	4,438	1	4,438	3,093	,079
	Intra-grupos		556,751	388	1,435		
	Total		561,190	389			
Por falta de comunicación con el superior inmediato	Inter- grupos	(Combinadas)	4,090	1	4,090	4,069	,044
	Intra-grupos		390,002	388	1,005		
	Total		394,092	389			
Mejorar la conciliación profesional y familiar	Inter- grupos	(Combinadas)	4,055	1	4,055	3,589	,059
	Intra-grupos		438,468	388	1,130		
	Total		442,523	389			
Incorporarse a un proyecto ilusionante]	Inter- grupos	(Combinadas)	3,035	1	3,035	2,699	,101
	Intra-grupos		436,308	388	1,125		
	Total		439,344	389			
Falta de reconocimiento e integración en la organización	Inter- grupos	(Combinadas)	1,621	1	1,621	1,790	,182
	Intra-grupos		351,446	388	,906		
	Total		353,067	389			
Por la situación económica de la organización	Inter- grupos	(Combinadas)	8,688	1	8,688	9,554	,002
	Intra-grupos		352,810	388	,909		
	Total		361,497	389			

Inexistencia de promoción interna	Inter- grupos	(Combinadas)	7,825	1	7,825	7,658	,006
	Intra-grupos		396,442	388	1,022		
	Total		404,267	389			
Desmotivación en relación al puesto actual	Inter- grupos	(Combinadas)	,097	1	,097	,121	,729
	Intra-grupos		310,980	388	,801		
	Total		311,077	389			
Selfbranding. Saber venderse bien	Inter- grupos	(Combinadas)	,773	1	,773	1,322	,251
	Intra-grupos		226,919	388	,585		
	Total		227,692	389			
La Iniciativa del empleado	Inter- grupos	(Combinadas)	2,796	1	2,796	5,251	,022
	Intra-grupos		206,578	388	,532		
	Total		209,374	389			
Las Capacidades profesionales	Inter- grupos	(Combinadas)	3,003	1	3,003	4,727	,030
	Intra-grupos		246,474	388	,635		
	Total		249,477	389			
Asunción de responsabilidades	Inter- grupos	(Combinadas)	3,045	1	3,045	2,122	,146
	Intra-grupos		556,791	388	1,435		
	Total		559,836	389			
Saber crear una sintonía con la Cultura organizativa	Inter- grupos	(Combinadas)	4,735	1	4,735	2,236	,136
	Intra-grupos		821,562	388	2,117		
	Total		826,297	389			
A mayor formación, mayor promoción	Inter- grupos	(Combinadas)	5,643	1	5,643	2,563	,110
	Intra-grupos		854,316	388	2,202		
	Total		859,959	389			
A mayor formación, mayor salario	Inter- grupos	(Combinadas)	2,666	1	2,666	1,377	,241
	Intra-grupos		751,324	388	1,936		
	Total		753,990	389			
A mayor formación, mayor sobreeducación y menor Movilidad laboral	Inter- grupos	(Combinadas)	5,579	1	5,579	3,945	,048
	Intra-grupos		548,719	388	1,414		
	Total		554,297	389			

Existe igualdad de oportunidades en las organizaciones para ser promocionados a puestos de responsabilidad	Inter-grupos	(Combinadas)	,011	1	,011	,012	,914
	Intra-grupos		383,065	388	,987		
	Total		383,077	389			
Aunque reciba Coaching, si mi organización se encuentra en un Mercado secundario de trabajo no podré promocionar ni tener movilidad	Inter-grupos	(Combinadas)	,020	1	,020	,024	,877
	Intra-grupos		329,970	388	,850		
	Total		329,990	389			
Si me esfuerzo lo suficiente, promocionaré	Inter-grupos	(Combinadas)	,027	1	,027	,036	,851
	Intra-grupos		292,732	388	,754		
	Total		292,759	389			
Si recibo Coaching podré tener Movilidad laboral en otro sector que no sea actualmente el mío	Inter-grupos	(Combinadas)	,656	1	,656	,933	,335
	Intra-grupos		272,841	388	,703		
	Total		273,497	389			
El Coaching me va a ayudar a seleccionar los puestos a los que quiero y puedo promocionar	Inter-grupos	(Combinadas)	,697	1	,697	,843	,359
	Intra-grupos		320,800	388	,827		
	Total		321,497	389			
Conocer el porqué del trabajo es importante para mí	Inter-grupos	(Combinadas)	,389	1	,389	,500	,480
	Intra-grupos		302,441	388	,779		
	Total		302,831	389			
Si no sé mejorar mis capacidades , no podré progresar	Inter-grupos	(Combinadas)	,001	1	,001	,001	,981
	Intra-grupos		371,343	388	,957		
	Total		371,344	389			
Para promocionar no es importante que conozcamos como somos como empleados	Inter-grupos	(Combinadas)	,023	1	,023	,018	,895
	Intra-grupos		513,269	388	1,323		
	Total		513,292	389			
A mayor formación, mayor productividad	Inter-grupos	(Combinadas)	,856	1	,856	1,027	,311
	Intra-grupos		323,288	388	,833		
	Total		324,144	389			
La Movilidad laboral viene dada más por haber recibido estudios en centros de prestigio que por recibir Coaching	Inter-grupos	(Combinadas)	1,045	1	1,045	,598	,440
	Intra-grupos		677,622	388	1,746		
	Total		678,667	389			

Los empleadores no suelen promocionar a los que han entrado "desde abajo	Inter-grupos	(Combinadas)	1,116	1	1,116	,685	,408
	Intra-grupos		632,073	388	1,629		
	Total		633,190	389			
Si no soy apto/a, no quiero postularme para una vacante de promoción	Inter-grupos	(Combinadas)	5,512	1	5,512	3,007	,084
	Intra-grupos		711,247	388	1,833		
	Total		716,759	389			
Aunque se haya recibido Coaching existen posiciones que por sus características no se van a poder ocupar	Inter-grupos	(Combinadas)	1,888	1	1,888	,894	,345
	Intra-grupos		819,610	388	2,112		
	Total		821,497	389			
Cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de la organización, mayor movilidad existe	Inter-grupos	(Combinadas)	6,690	1	6,690	7,056	,008
	Intra-grupos		367,833	388	,948		
	Total		374,523	389			
El Centro o Escuela de Negocios en donde se haya estudiado va a configurar el puesto que se va a poder ocupar en el Mercado de trabajo al salir de ella	Inter-grupos	(Combinadas)	3,045	1	3,045	2,063	,152
	Intra-grupos		572,791	388	1,476		
	Total		575,836	389			
El Coaching va a hacer posible que alcance más rápidamente mi puesto ideal	Inter-grupos	(Combinadas)	,741	1	,741	,749	,387
	Intra-grupos		384,018	388	,990		
	Total		384,759	389			
A mayor formación, mayor status profesional	Inter-grupos	(Combinadas)	3,602	1	3,602	3,242	,073
	Intra-grupos		431,167	388	1,111		
	Total		434,769	389			
Cuanto más cambie de organización, mejor empleado/a seré	Inter-grupos	(Combinadas)	,025	1	,025	,023	,879
	Intra-grupos		417,042	388	1,075		
	Total		417,067	389			
Cuanto más motivado/a me encuentre, mayores posibilidades de promoción tendré	Inter-grupos	(Combinadas)	,147	1	,147	,285	,594
	Intra-grupos		199,689	388	,515		
	Total		199,836	389			
Creo que voy a tener una buena progresión de carrera cuando termine mis estudios	Inter-grupos	(Combinadas)	5,071	1	5,071	4,433	,036
	Intra-grupos		443,852	388	1,144		
	Total		448,923	389			

