



## NOTA INFORMATIVA

# La orientación profesional en tiempos de inestabilidad: aunando los beneficios económicos, sociales e individuales

Crisis económica, exclusión social y carreras profesionales inciertas: la orientación permanente da respuesta a un triple reto

La crisis económica, cuyo punto álgido se sintió en 2009, causó una conmoción que seguirá teniendo repercusiones en los años venideros. Afectó a las empresas, incrementó el riesgo social para muchas personas y desestabilizó las perspectivas de empleo y de mejora profesional.

Los más afectados han sido los jóvenes, que registran los más altos índices de desempleo y cuyas perspectivas han resultado las más dañadas. Sin embargo, a pesar de los altos índices de desempleo que se registran en numerosos países, se constata una escasez de profesionales cualificados en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. Por otra parte, la población europea está envejeciendo.

Los países de la Unión Europea (UE) han diseñado diversas políticas en materia de educación, formación y para el mercado laboral para dar respuesta a esta situación. En todas ellas, el asesoramiento y la orientación profesional desempeñan un papel cada vez más importante debido a su eficacia en el desarrollo de las competencias y actitudes que las personas necesitan para desarrollar una buena carrera profesional.

Si bien se centran en los individuos, las ventajas de la orientación y del asesoramiento van mucho más allá. La orientación y el asesoramiento, por naturaleza, aúnan los objetivos de las personas con los fines económicos y sociales de los gobiernos y las empresas. Siendo herramientas flexibles, la orientación y el

asesoramiento pueden ayudar a las personas a hacer realidad sus aspiraciones, al tiempo que les proporcionan una mejor visión de sus perspectivas profesionales y sus necesidades de aprendizaje. Pueden utilizarse en las empresas, comunidades locales o centros educativos con el fin de mejorar los resultados del aprendizaje, la transmisión de conocimientos, la productividad y la innovación. En pocas palabras, la orientación y el asesoramiento pueden ayudar a las personas y a las organizaciones a adaptarse y ser productivas en las nuevas y atípicas condiciones económicas y sociales.

### Responder al reto económico

Una resolución del Consejo Europeo de 2008 recomienda a los Estados miembros de la UE facilitar el acceso de todos los ciudadanos a la orientación permanente con el fin de que puedan desarrollar capacidades de gestión de la carrera profesional, tales como comunicación, gestión presupuestaria, pensamiento crítico y desarrollo de proyectos. Estas habilidades ayudan a adaptarse a los diferentes contextos profesionales, incluidos entornos de trabajo o aprendizaje. Las habilidades para la gestión de la carrera profesional se refieren al modo en que los trabajadores utilizan sus competencias clave en las empresas para aprender, gestionar el trabajo, comunicarse y detectar y resolver problemas de forma eficaz y autónoma. También les permiten tomar decisiones más estructuradas e informadas en relación con su carrera profesional. La encuesta de la

**Cuadro 1. «Accords seniors»: *Crédit Industriel et Commercial (CIC)* Francia**

El programa informa a los empleados de más antigüedad sobre sus posibilidades de desarrollo profesional en la empresa y sobre los procedimientos de jubilación para retirarse de CIC. Cada año, el departamento de recursos humanos ofrece a los empleados mayores de 45 años una entrevista con un gestor de recursos humanos. La participación es voluntaria. Los empleados pueden analizar varias opciones, como la evaluación de competencias, la movilidad, cambiar de puesto de trabajo, recibir formación, actuar de mentores, recibir información sobre la jubilación o la posibilidad de re-organizar el tiempo de trabajo. Cada actividad se planifica minuciosamente y se complementa con asesoramiento adicional, recomendaciones y desarrollo de capacidades.

OCDE sobre las competencias de los adultos (PIAAC) pone de manifiesto que los trabajadores que habitualmente hacen uso de competencias clave en el trabajo no solo logran mejores resultados profesionales, sino que además se integran mejor en las empresas y son más productivos. Al desarrollar capacidades de gestión de carrera, la orientación y el asesoramiento ayudan a mejorar los resultados económicos de las empresas y los resultados profesionales de los individuos.

A medida que la mano de obra europea envejece, las empresas tienen que asegurarse de que las capacidades de los trabajadores retirados se sustituyen y de que sus conocimientos se transfieren a los trabajadores más jóvenes (cuadro 1). La orientación puede contribuir al equilibrio de las estrategias empresariales de los trabajadores de más antigüedad entre su preparación para la jubilación y la transferencia de sus conocimientos en la empresa.

Las contribuciones de los trabajadores de más antigüedad a la empresa pueden maximizarse evaluando sus capacidades, actitudes y preferencias y diseñando una estrategia para el final de su carrera profesional que se adapte a sus funciones, o que les ofrezca las capacidades que puedan necesitar, como por ejemplo la formación en TIC. De esta forma se incrementa la motivación y la productividad de los

trabajadores y se contribuye a prolongar su vida laboral. La orientación también puede apoyar las actividades de tutoría, permitiendo que los trabajadores con más experiencia actúen como mentores/tutores y dirijan los pasos de los nuevos trabajadores.

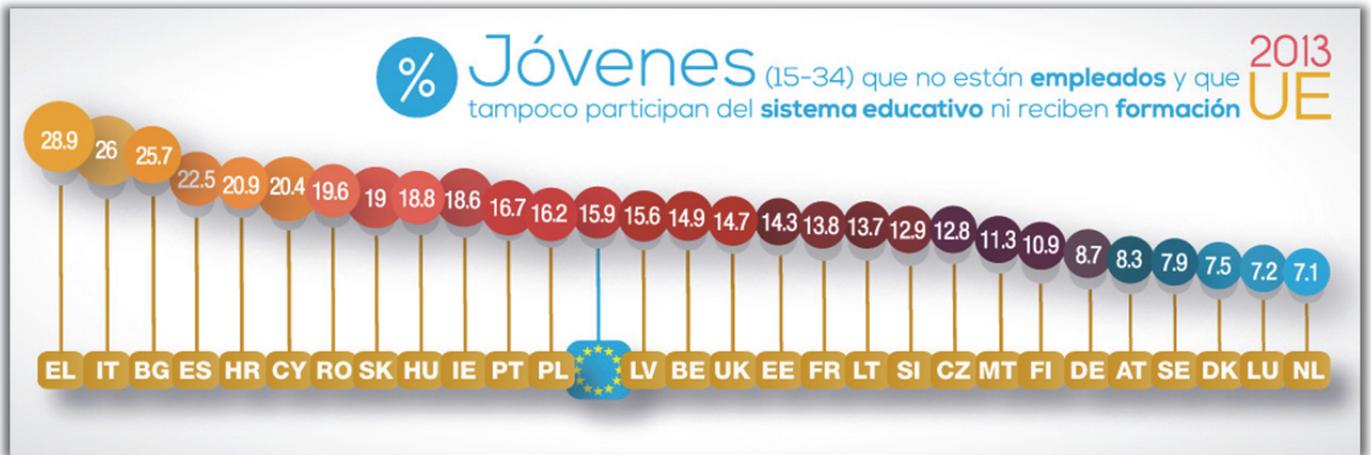
De igual modo, la orientación apoya la integración social y laboral de los trabajadores inmigrantes en las empresas, permitiéndoles alcanzar rápidamente el nivel de producción de los trabajadores ya establecidos. Hay varios tipos de métodos para la evaluación, el consejo y el asesoramiento disponibles para dar apoyo en los diferentes niveles de gestión de empresas, incluida la alta dirección, a fin de integrar mejor a los trabajadores inmigrantes.

La orientación no está diseñada solo para personas en circunstancias especiales. Resulta importante destacar que permite que los trabajadores desarrollen sus capacidades con una perspectiva a largo plazo, que se puede planificar minuciosamente para combinar las necesidades personales con las empresariales. Integrar este enfoque en la gestión de los recursos humanos puede reducir el desequilibrio de las competencias en las empresas e incrementar la productividad y la satisfacción en el trabajo.

**Cuadro 2. Proyecto Kumulus, Alemania**

El programa ofrece a los jóvenes inmigrantes apoyo y orientación para mejorar sus competencias a través de formación en el puesto de trabajo y de prácticas. Entre las actividades se incluye el asesoramiento en centros educativos con altos porcentajes de inmigrantes, actos de orientación profesional, eventos para padres y asesoramiento individual en la oficina principal del proyecto. La cooperación con los empresarios se realiza en centros educativos autorizados para desarrollar formación en recuperación y búsqueda de prácticas. El programa también intenta incluir empresas propiedad de personas de origen inmigrante. Los asesores tienen formación multicultural.

Sitio web del proyecto: [www.aub-berlin.de](http://www.aub-berlin.de)



Fuente: Eurostat

## Responder a los retos de la exclusión social

La crisis económica incrementó el riesgo social de los jóvenes y los trabajadores que se encontraban en mitad de sus carreras profesionales en los sectores especialmente afectados.

Si bien hay más jóvenes altamente cualificados con mejores resultados en el mercado laboral y una demanda sostenida de determinadas profesiones, muchos jóvenes están abandonando la educación a una edad temprana. El porcentaje de jóvenes que ni estudian ni trabajan (*ni-ni*) está cerca o supera el 20 % en un tercio de los Estados miembros de la UE (gráfico 1). Los *ni-ni* tienen más riesgo de caer en desempleo de larga duración, carreras profesionales irregulares, pobreza y exclusión social. La inactividad económica a una edad temprana puede tener consecuencias profundas y persistentes, puede dañar la identidad de los afectados y los resultados de sus carreras profesionales: lo que se denomina «efecto cicatriz». Los jóvenes inmigrantes se ven particularmente afectados por el abandono escolar a una edad temprana y suelen obtener peores resultados de aprendizaje y en relación con el mercado laboral.

Los Estados miembros han respondido a este reto a través de la Garantía Juvenil, con el fin de garantizar la empleabilidad de los jóvenes menores de 25 años. La Garantía Juvenil concede gran importancia a la orientación profesional. Se considera una herramienta

para evitar que los jóvenes abandonen los estudios a una edad temprana, ayuda a que los jóvenes que no participan del sistema educativo se reinseren en el mercado laboral y apoya su transición de la formación al trabajo. Su flexibilidad e integración en los servicios públicos y las comunidades locales permite que la orientación llegue a grupos en riesgo de exclusión, como jóvenes que han abandonado el sistema educativo, inmigrantes y desempleados. También contribuye a alcanzar los objetivos de integración social, como la reducción del desempleo y la pobreza y a incrementar los niveles de cualificación.

La orientación y el asesoramiento pueden ayudar a evitar que los jóvenes se conviertan en *ni-ni*, evaluando el nivel de riesgo de abandono escolar de los estudiantes y explicándoles sus opciones profesionales, todo en estrecha colaboración con la familia y los profesores. Para los trabajadores inmigrantes jóvenes y personas en situación de exclusión social grave, la orientación profesional se suele facilitar en estrecha cooperación entre las comunidades locales, los servicios de empleo, los centros educativos y los proveedores de formación (cuadro 2).

Este tipo de servicio público también puede contribuir a insertar a los jóvenes en el mercado laboral. Es posible identificar a los jóvenes que abandonaron el sistema educativo y la formación a una edad temprana, se les puede contactar y recuperar a través de la formación con ayuda de los líderes de las comunidades y las familias. La tutela con la

participación de miembros de la comunidad local con buenas trayectorias profesionales son eficaces para las estrategias tanto de prevención como de recuperación. Otros modos eficaces de recuperar a los jóvenes para la formación y la educación consisten en facilitarles información completa sobre todas las cualificaciones y opciones profesionales que el sistema ofrece. La orientación y el asesoramiento pueden mostrar modos flexibles para la obtención de cualificaciones, incluida la validación del aprendizaje no formal, que resulta especialmente importante para

los jóvenes que permanecen fuera del sistema educativo durante un período prolongado.

La orientación profesional también funciona en los casos en los que las personas se sienten excluidas de la participación en el aprendizaje y en el mercado laboral. Una combinación de información específica, una minuciosa evaluación, la validación de habilidades y el apoyo a la planificación profesional puede brindar un cambio positivo para los individuos y las comunidades.

### Cuadro 3. **En la mitad de la carrera profesional: historias personales**

#### ***Mette: a la búsqueda de asesoramiento profesional***

Mette es una mujer danesa soltera que está en la cuarentena. Puso en pie su negocio de terapeuta masajista, pero antes vivió una larga travesía de cambios y recorrió muchos tipos de trabajo diferentes. Mette trabajó varias veces de secretaria judicial, puesto para el que está cualificada y tiene experiencia. Considera que ese trabajo es fácil, pero también aburrido y carente de motivación. «No es el tipo de vida que me gusta; trabajar en un bufete de abogados no es lo mío. Pero es lo que sé hacer [...] y pagan bien.»

En varios momentos Mette tuvo la oportunidad de beneficiarse de un servicio de asesoramiento profesional adecuado a sus necesidades para explorar posibles oportunidades profesionales y de aprendizaje. Tener tantos empleos ha sido «la búsqueda de lo que realmente quería hacer». Disfruta trabajando con sus manos y con la gente. Quería cambiar su línea de trabajo, pero para Mette los servicios públicos de empleo no dedican realmente tiempo a escuchar a las personas, sino que «[...] se empeñan en meternos otra vez [...] en el trabajo [...] del que estamos intentando escapar [...]».

#### ***Mercuzio: un talento versátil***

Mercuzio, de Italia, está en la cuarentena y actualmente trabaja a tiempo parcial de conserje en un hotel urbano.

Empezó a trabajar a la edad de 16 años, ayudando en el bar de su hermano. Ha trabajado de barman y camarero; en una fábrica reparando máquinas de café; ha tenido una cafetería y ha dirigido una vinoteca; ha sido asistente de chef; socio en una empresa de diseño y fabricación de calzado; y en una empresa de restauración y rehabilitación. Su proyecto de convertirse en pianista profesional no cuajó. Ahora está pensando en hacerse escritor.

La trayectoria de aprendizaje de Mercuzio ha sido irregular: instituto, cursos de reparación de máquinas de café y fabricación de calzado y, después de muchos años trabajando, una licenciatura en humanidades, con una especialización en historia del arte. Sin embargo, a través de estas opciones de aprendizaje y de desarrollo, Mercuzio ha desarrollado unas habilidades prácticas y sociales muy sólidas. Puede interactuar con todo tipo de personas e integrarse en diferentes ambientes. Mercuzio ha mostrado una gran capacidad de adaptación a un mercado laboral difícil, pero carece de competencias y conocimientos para planificar mejor sus decisiones profesionales.

Si desea conocer más historias personales consulte  
*Navigating difficult waters – Background material: methodology*  
*(Navegar por aguas difíciles – Material de apoyo: metodología).*

## Responder a las necesidades individuales

Cada vez son más frecuentes los períodos de desempleo y trayectorias profesionales irregulares en toda Europa, especialmente para personas que se encuentran en la mitad de sus carreras profesionales. El estudio de 2014 de la Cedefop *Navigating difficult waters* <sup>(1)</sup> analiza las trayectorias profesionales y las historias de personas de mediana edad. El estudio expone numerosos casos de inestabilidad y dificultades a la hora de desarrollar trayectorias profesionales coherentes debidas principalmente a la falta de acceso a la información de calidad sobre las carreras profesionales y a las capacidades de gestión de carrera (cuadro 3).

Las mejores prácticas en la orientación profesional arrojan resultados positivos con enfoques personalizados, en los que las competencias, actitudes y preferencias de las personas se evalúan y se analizan (cuadro 4). Una minuciosa evaluación inicial seguida de un análisis estructurado de los siguientes pasos de aprendizaje y de búsqueda de empleo tiene también efectos duraderos en las carreras de las personas. Este enfoque ha de estar respaldado preferiblemente por redes que incluyan a directivos de empresas y a asociaciones profesionales y por un seguimiento sistemático de las personas.

Las dos ventajas fundamentales de estos enfoques son su capacidad de adaptación a trayectorias profesionales muy irregulares y una relación de coste-beneficio favorable a largo plazo. Por ejemplo, las personas que reciben este tipo de apoyo a su desarrollo profesional facilitado por los servicios públicos de empleo son menos propensas a volver a estos servicios utilizando el sistema de prestaciones sociales.

Se pueden implementar enfoques más ligeros en relación con la información y el asesoramiento profesional adaptándolos más a las necesidades individuales, siempre y cuando el perfil inicial de los clientes esté suficientemente detallado. En estos casos, la información sobre el mercado laboral, la

educación, la formación y la validación deberán ser fiables y serán facilitadas de forma competente por asesores que puedan adaptarse al perfil del cliente.

Cuadro 4. ***Bilan de compétences*** (cartera de competencias)

Este enfoque comprende la evaluación detallada de las competencias, sobre la base de series de meses de duración de entrevistas de investigación, trabajo grupal en talleres y trabajo de investigación individual, con el apoyo de un asesor. Además de ser un ejercicio de inventario, la cartera también es una ayuda para las personas que quieren tomar decisiones profesionales realistas e informadas.

Esta cartera constituye una base para la planificación del aprendizaje y la validación para personas y organizaciones. Las empresas también pueden proponer que los empleados utilicen carteras para la planificación de promociones, la redistribución y el desarrollo de habilidades. Al ser flexibles, las carteras pueden apoyar la integración social para grupos en riesgo, cambios en la mitad de la carrera profesional o innovación en empresas. También pueden combinarse con formación con arreglo a sistemas de prestaciones o prácticas y pueden utilizarse para realizar el seguimiento de las transiciones al mundo laboral.

Las *Bilans* y los centros que las desarrollan están normalmente apoyados por redes de partes interesadas locales, entre las que se puede encontrar la administración pública, los sindicatos y empresarios, las asociaciones profesionales y cívicas.

Los centros *Bilan de compétence* están controlados por el ministerio de empleo, pero son gestionados a escala local por representantes de los ministerios nacionales de empleo y educación, los sindicatos, las asociaciones de empresarios, las cámaras de industria y comercio, así como por representantes de organizaciones de los ámbitos de la economía, el empleo, el trabajo y la formación.

<sup>(1)</sup> «Navegar por aguas difíciles»  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/navigating-difficult-waters-learning-career-and-labour>

## Conclusiones

Las actividades de orientación permanente ofrecen una respuesta eficaz a los problemas que afectan a las personas, los grupos y las empresas.

Mejoran los resultados de las actividades de aprendizaje en todas las fases y se encuentran entre los sistemas más eficaces del mercado laboral para garantizar resultados profesionales a largo plazo. Apoyan estrategias de actuación en materia de

empleo y aprendizaje permanente convirtiéndolos al mismo tiempo en un apoyo directo a los ciudadanos. Un sistema de orientación permanente bien coordinado genera coherencia en el apoyo a la educación, la formación y la empleabilidad y, lo más importante, expone las opciones disponibles para la ciudadanía.

La orientación es una respuesta positiva a la inestabilidad social y económica: la ciencia y la práctica de la capacidad de adaptación.



---

**Nota informativa – 9094 ES**

N° de catálogo: TI-BB-14-007-ES-N

ISBN 978-92-896-1549-5, doi: 10.2801/68202

Copyright © Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop), 2015

Reservados todos los derechos.

Las notas informativas se publican en alemán, español, francés, griego, inglés, italiano, polaco, portugués y la lengua del país presidiendo la Unión Europea. Si desea recibirlas periódicamente, envíenos un mensaje a la siguiente dirección: [briefingnotes@cedefop.europa.eu](mailto:briefingnotes@cedefop.europa.eu)

Encontrará otras notas informativas y publicaciones del Cedefop en la dirección de Internet: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

Apdo. Correos 22427, 551 02 Salónica, Grecia

Europe 123, 570 01 Salónica, Grecia

Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020

E-mail: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

---

**visit our portal [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)**

---