

Planificación y desarrollo de la carrera profesional

**Es tu carrera profesional: ocúpate  
de ella  
Manual del instructor**

Preparado por

**Gail J. Donner y Mary M. Wheeler**

para el Consejo internacional de enfermeras

Reservados todos los derechos, incluido el de traducción a otros idiomas. Queda prohibida la reproducción de la presente publicación, en su totalidad o en parte, por impresión, por medios fotostáticos o de cualquier otro modo, su almacenamiento en un sistema de recuperación, su transmisión en cualquier forma y su venta, sin autorización expresa y por escrito del Consejo internacional de enfermeras. Pueden reproducirse sin autorización extractos breves (menos de 300 palabras) a condición de que se cite la fuente.

Copyright © 2010 by ICN – Consejo internacional de enfermeras  
3, place Jean-Marteau, 1201 Ginebra, (Suiza)

ISBN: 978-92-95094-06-2

## Índice

---

Nota sobre los autores	4
Introducción	5
Preparación previa al seminario	7
Cómo impartir el seminario	9
Seguimiento: La carrera profesional personal	19
Recursos de planificación y desarrollo de la carrera profesional	23
Observaciones finales	25
Referencias	26
Apéndices	
Apéndice I: Requisitos para la institución que imparte el seminario	27
Apéndice II: Modelo de carta al participante	28
Apéndice III: Modelo de programas	29
Apéndice IV: Modelo de plan estratégico de la carrera profesional	30
Apéndice V: Estrategias para el éxito	31
Apéndice VI: Modelo de Formulario de evaluación del seminario	32
Apéndice VII: Modelo de Formulario para la sesión de asesoramiento profesional individual	33

## Nota sobre los autores

---

**Gail J. Donner**, RN, PhD, es profesora y Decana emérita de la Facultad de Enfermería Lawrence S. Bloomberg, de la Universidad de Toronto, Canadá. Su interés en la investigación y en la consultoría se extiende también al desarrollo de la carrera profesional, la política de salud y la administración de enfermería. Además de presentar documentos y presidir seminarios y talleres sobre diversos aspectos de la atención de salud, Gail ha participado en diversos consejos y comités y actualmente es miembro del Consejo de Fideicomisarios del Hospital Infantil de Toronto, Canadá; Presidenta del Consejo de la Fundación para el Cambio, de Toronto, Canadá; miembro del Consejo de Healthy Kids International; y redactora del *Canadian Journal of Nursing Leadership*. Por sus aportaciones a la enfermería y a la comunidad, ha recibido la Orden de Ontario, Doctorado en Ciencias (a título honorífico) de la Universidad de Ryerson, de Toronto; el Premio al Mérito de la Asociación de enfermeras especialistas de Ontario, el Premio de Mujer Distinguida de la YWCA, y el Premio del Centenario de la Asociación médica de Ontario.

**Mary M. Wheeler**, RN, MEd, PCC, es asesora titulada, con más de 15 años de experiencia en consultoría sobre la profesión, la organización y el desarrollo de los recursos humanos y ha publicado mucho sobre el desarrollo de la carrera profesional y la función de los instructores y mentores. Ha codirigido ciclos de actualización profesional en el Programa de Salud para los médicos de la Asociación médica de Ontario y desempeña las funciones de Directora ejecutiva y de colaboradora de Development-by-Design. Mary es miembro activo de la Federación internacional de instructores, de la Asociación Internacional de Profesionales y de la Red de Planificación de la carrera profesional y de Formación de Adultos, para la que Mary hace reseñas de libros. Asimismo, hace reseñas de libros para Sigma Theta Tau International y es miembro de Comité consultivo de Enfermería, de la Universidad de Ryerson, Toronto, Canadá.

En 1992, Gail y Mary iniciaron su colaboración, donnerwheeler, Consultores de Desarrollo Profesional. A lo largo de su carrera, han mostrado una constante dedicación a resolver las necesidades de desarrollo profesional de las enfermeras y, en particular, un gran interés en los aspectos de la planificación y el desarrollo de la carrera profesional. Conocidas en el plano internacional, hablan, escriben, investigan, imparten seminarios y asesoramiento profesional individual y ofrecen consultas sobre estrategias de desarrollo de la carrera profesional. En 2009, Elsevier publicó su tercer libro, titulado *Taking Control of Your Career: A Handbook for Health Professionals* (Controla tu carrera profesional: Manual para los profesionales de salud).

## Introducción

---

El Manual titulado *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella* presenta a las enfermeras un modelo en cinco fases, con estrategias y actividades prácticas, que pueden utilizar como guía en el proceso de planificación y desarrollo de su carrera profesional. El presente Manual se ha preparado para ayudar a los instructores profesionales de las enfermeras que dirigirán los seminarios titulados *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella* y proporcionarán formación profesional individual. Está pensado para acompañar al Cuaderno de trabajo y dar a los instructores profesionales de las enfermeras indicaciones para preparar e impartir eficazmente los seminarios y para consultar con las enfermeras individualmente sobre las necesidades de planificación y desarrollo de la carrera de éstas.

El Cuaderno de trabajo y el presente Manual del instructor son instrumentos poderosos que las enfermeras y sus instructores profesionales pueden utilizar para aplicar eficazmente estrategias de planificación y desarrollo de la carrera profesional.



## Preparación previa al Seminario

---

Cuanto mejor preparados estén la enfermera instructora profesional y el participante, para lo que va a suceder en el seminario *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella*, mayores serán las probabilidades de buenos resultados. La enfermera que desee ser instructora profesional capaz de dirigir uno de estos seminarios y de dar orientación personal sobre la carrera profesional ha de tener las siguientes cualidades:

- Conocimiento de los principios de la formación de adultos;
- Capacidades de ayuda a grupos; experiencia y pericia en la función de instructora y mentor de otros;
- Comprensión y aprecio del desarrollo profesional a lo largo de toda la vida, y dedicación a él;
- Conocimiento de los recursos locales y nacionales de planificación y desarrollo de la carrera profesional; y
- Conocimiento de las tendencias y problemas actuales, locales y nacionales, de la atención de salud y de la enfermería.

Es esencial que, antes de tratar de orientar a otras, la enfermera instructora profesional complete las cinco fases del proceso de planificación y desarrollo de la carrera profesional, que se presentan en el Módulo dos del Cuaderno de trabajo.

Por otra parte, contribuirán a culminar con éxito el seminario, las siguientes directrices de preparación para él; las hemos obtenido de nuestra experiencia de situaciones reales vividas en el seminario:

### Instructores

Siempre que sea posible tome las disposiciones necesarias para que otros instructores dirijan el seminario con usted. Los debates con los participantes en el seminario mejoran cuando los dirigen dos instructores de carrera profesional diferente. Ellos pueden aportar un conjunto equilibrado de capacidades, conocimientos y estilos. Asimismo, pueden ir averiguando cuáles son los cambios necesarios a medida que avanza el seminario. Cuando comparten sus pensamientos, sentimientos y experiencias en relación con la planificación y desarrollo de su carrera profesional, ambos instructores deben sentirse cómodos entre sí y con los participantes del seminario. Su apertura y disposición a compartir anécdotas de su carrera permitirá que los participantes vean los aspectos comunes que les vinculan con los instructores.

### Duración

El seminario puede impartirse en uno o en dos días. Su duración depende de la disponibilidad de los participantes. El seminario de un día dará una visión general del modelo de planificación y desarrollo de la carrera profesional y preparará a los participantes para que puedan ocuparse del proceso cuando dispongan de tiempo, después del seminario. En el seminario de dos días habrá tiempo para que los participantes realicen algunas de las actividades previstas en el Módulo dos del Cuaderno de trabajo y tengan, al terminar, un plan estratégico para su carrera profesional que pueda servirles de base.

### **Tamaño del grupo**

El tamaño del grupo influirá en los resultados. Si el grupo es demasiado grande, podrá dedicarse menos tiempo a los problemas individuales. El tamaño ideal del grupo es entre 20 y 25 participantes. El seminario puede impartirse a un grupo más numeroso. Sin embargo, los participantes habrán de entender desde el principio que, al terminar el seminario, contarán con un modelo de planificación y desarrollo de la carrera profesional y con un conjunto de recursos, pero no dispondrán de todas las respuestas a las preguntas concretas sobre su propia carrera. Si, por limitaciones impuestas por los costos, un gran seminario (de 50 o más participantes) es la única posibilidad, los instructores deben asegurarse de que los participantes entienden las limitaciones del proceso y de los resultados de ese seminario.

### **Requisitos de las instalaciones**

Préstese especial atención a los requisitos y necesidades de las instalaciones, tales como la disposición de la sala, los equipos y los materiales (véase en el Apéndice I una lista modelo). El espacio previsto para el seminario puede mejorar o empeorar la experiencia que se obtenga de él. Cuanto más cómodo sea el espacio, mejor será el ambiente para trabajar juntos y más fácil será la experiencia de aprendizaje. Recuérdese que las presentaciones eficaces fomentan la comunicación abierta y el debate animado. La comodidad del entorno y la buena organización marcan la pauta.

### **Recursos**

Traigan una muestra de libros actuales sobre planificación y desarrollo de la carrera profesional, que puedan conseguirse fácilmente, para que los participantes en el seminario puedan hojearlos en las pausas y en la hora de la comida.

### **Disposición de los participantes**

Los seminarios más eficaces son aquellos a los que los participantes llegan voluntariamente, y no porque otras personas, por ejemplo empleadores o docentes, les han dicho que deben o tienen que asistir. La planificación y desarrollo de la carrera es un quehacer personal. Si los participantes no están dispuestos, no aprovecharán el seminario, ni su tiempo, ni el del instructor.

### **Carta a los participantes**

En cuanto hayan confirmado su asistencia al seminario, envíese una carta a cada participante, si es posible, para presentarle a los instructores y hacerle saber lo que puede esperar del seminario (véase el modelo de carta en el Apéndice II). La carta puede enviarse por correo electrónico.

### **Confidencialidad**

La confidencialidad es esencial. En tanto que moderador, usted debe recordar a los participantes que guardará la confidencialidad de todo cuanto suceda o se diga en el seminario, y que espera que ellos hagan otro tanto. Sólo cuando los participantes confían unos en otros y en los instructores podrá conseguirse todo el beneficio de los seminarios.

## Cómo impartir el seminario

---

En esta sección se facilita la información concreta necesaria para impartir un seminario *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella*. Se incluyen transparencias de muestra (power point) y, según convenga, notas breves para el orador que ayuden a impartir el seminario. En el CD Rom se encuentra el conjunto completo de las transparencias, las actividades de los participantes, y los apéndices. En las notas para el orador se da información sobre las transparencias y se completan los materiales del Módulo dos. Piense que estos materiales son sólo una guía u orientación. Deje que sus capacidades, personalidad y experiencias marquen el tono del seminario. Recuerde siempre que ha de ser flexible y ajustar el seminario a las necesidades de los participantes. Cada seminario tiene su propia personalidad y requiere su propio ritmo y estilo.

Al presentar el seminario a los participantes, anímeles a hacer uso de sus propias experiencias profesionales en todo el proceso de planificación y desarrollo de su carrera profesional. Nunca puede decirse que "lo mismo sirve para todos". Lo que mejor funciona es la interacción, viva y centrada, con los participantes, que les permite hacer uso de las experiencias de los otros para enriquecer su propio aprovechamiento del proceso. A medida que el seminario avanza, identifique a los participantes que estén dispuestos a servir de ejemplo en cada fase del proceso de planificación y desarrollo de la carrera.

Nunca subestime el potencial del grupo. Un seminario interactivo para la planificación y desarrollo de la carrera, adecuadamente estructurado, puede servir a los participantes de catalizador para reunir la información y las capacidades prácticas necesarias para la exploración de la carrera. Estos seminarios no deben ser conferencias ni grupos de debate. Deben funcionar más bien como interacciones estructuradas entre los miembros del grupo, que ayuden a los participantes a tener aspiraciones profesionales, a darles forma y a presentarlas a los demás. Estos seminarios pueden ser poderosos vehículos de cambio. Los participantes que antes estaban "parados" en su carrera pueden seguir avanzando por las capacidades que han aprendido o las ideas que han logrado acerca de sí mismos en la experiencia de grupo. Con frecuencia, las amistades que se forman en los grupos prestan a los participantes un apoyo y asesoramiento duraderos de parte de sus compañeros. "El seminario puede ser un claro ejemplo de una comunidad humana que trabaja, en la que las personas se enseñan entre sí, se apoyan unas a otras y se animan recíprocamente a saltar las barreras que antes les bloqueaban". (Figler y Bolles 1999).

Se presentan a continuación las transparencias (filminas) en las que se exponen la finalidad, los resultados y el programa del seminario *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella*. Estos tres elementos dan la pauta del seminario y son su fundamento. Sirven para que los instructores y los participantes tengan un conjunto de objetivos mutuamente acordados.

Filmina  
1



**Seminario**  
***Es tu carrera profesional: ocúpate de ella***

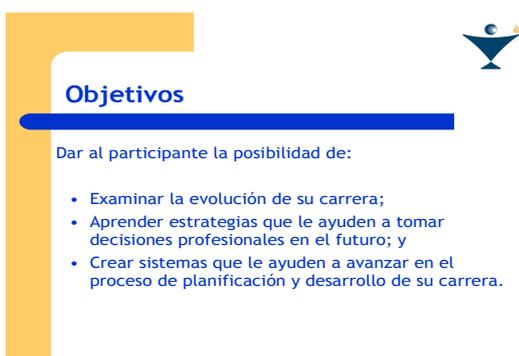
Nombre del facilitador:

Patrocinador:

**Notas para el orador:**

Encienda el retroproyector mientras los participantes entran en la sala.

Filmina  
2

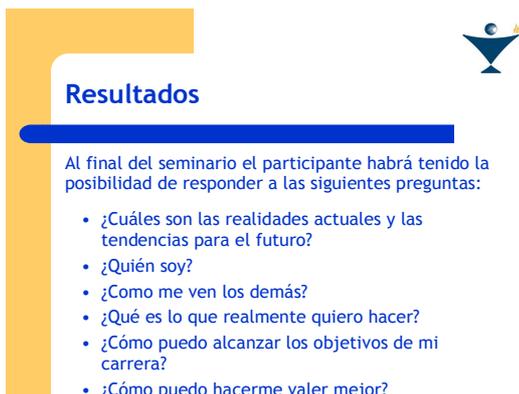


**Objetivos**

Dar al participante la posibilidad de:

- Examinar la evolución de su carrera;
- Aprender estrategias que le ayuden a tomar decisiones profesionales en el futuro; y
- Crear sistemas que le ayuden a avanzar en el proceso de planificación y desarrollo de su carrera.

Filmina  
3



**Resultados**

Al final del seminario el participante habrá tenido la posibilidad de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las realidades actuales y las tendencias para el futuro?
- ¿Quién soy?
- ¿Como me ven los demás?
- ¿Qué es lo que realmente quiero hacer?
- ¿Cómo puedo alcanzar los objetivos de mi carrera?
- ¿Cómo puedo hacerme valer mejor?



## Programa

- Bienvenida, presentaciones y expectativas
- Visión general de lo qué es la Planificación y desarrollo de la carrera profesional
- Las 5 fases del modelo de Planificación y desarrollo de la carrera
- Resumen / Foro abierto / Evaluación

### Notas para el orador:

Por la flexibilidad del programa, el seminario puede impartirse en dos medios días, o en dos días completos (véanse modelo de programas en el Apéndice III). Cuando se haya decidido la duración del seminario, pueden establecerse los tiempos para cada punto del programa. Recuerde siempre que ha de prever pausas frecuentes para el café.

## Bienvenida, presentaciones y expectativas

Una vez aclarada y acordada la finalidad del programa, es el momento de pasar al seminario.

### Bienvenida

- Repase la finalidad, el programa y los materiales de entrega (Cuaderno de trabajo: Módulo dos).
- Comunique las horas de las pausas, del almuerzo, y del fin de las reuniones, y los lugares en que se encuentran los servicios: teléfonos y lavabos.
- Hable de la cuestión del secreto o confidencialidad (véase pág.8).

### Presentaciones

- Antes de empezar las presentaciones, recuerde al grupo las posibilidades de establecer redes de contactos, que ofrece cada seminario. Anímeles a escuchar las presentaciones y a establecer contactos a lo largo del día con personas a las que no conozcan pero a las que deseen saludar.
- Los participantes se presentan al grupo y dan una breve visión general de su carrera profesional y los motivos por los que han venido al seminario.
- Los instructores se presentan a sí mismos y ofrecen una breve visión general de su carrera profesional y los motivos por los que han querido ser instructores.

### Expectativas

En una actividad de “bombardeo de ideas”, den algunas respuestas a la frase “Al terminar este seminario quiero haber conseguido...” Uno de los instructores dirigirá el debate del grupo mientras el otro escribe las respuestas en un rotafolio y luego resume los resultados.

Filmina 5

### La carrera...

*...es una expresión viva de la manera en que una persona desea estar en el mundo.*

Frederic Hudson



Filmina 6

### La planificación y desarrollo de la carrera...

*...es un proceso continuo de autoevaluación y de fijación de metas.*

Kleinknecht y Hefferin



Filmina 7

### El proceso Donner-Wheeler de planificación y desarrollo de la carrera

- Fase 1ª: Exploración de su entorno
- Fase 2ª: Completar su autoevaluación y la comprobación de la realidad
- Fase 3ª: Crear su visión de la carrera
- Fase 4ª: Elaborar el plan estratégico de su carrera profesional
- Fase 5ª: Hacerse valer



Filmina 8

### Exploración

*El mundo recompensa a quienes somos capaces de adaptarnos a lo que está sucediendo, a quienes invertimos nuestra energía en hallar y aprovechar las oportunidades que nos brinda el cambio.*

Price Pritchett



#### Notas para el orador:

Trate del carácter “global” de la planificación y desarrollo de la carrera. Se refiere a su vida entera, no sólo a lo que hace en el trabajo.

#### Notas para el orador:

Exponga qué es, por qué es importante, y relaciónelo con el desarrollo profesional y con el proceso de la enfermería.

#### Notas para el orador:

Repase las cinco preguntas clave siguientes: ¿Cuáles son las realidades actuales y las tendencias para el futuro? ¿Quién soy yo y cómo me ven los demás? ¿Qué quiero de verdad hacer? ¿Cómo puedo conseguir las metas de mi carrera? y ¿Cómo puedo hacerme valer? Examine por qué el proceso lleva tiempo y precisa de un entorno favorable a la reflexión. Compare la idea secuencial del modelo con su idea lineal, su fluidez y, por tanto, la posibilidad de trabajar en una sola fase o en varias simultáneamente.

Filmina 9



### Exploración del entorno

Hacer balance del mundo en que vivimos.

Filmina 10



### ¿Cuáles son las realidades actuales y las tendencias para el futuro?

- Mundiales, nacionales, y locales
- En la sociedad, en la atención de salud y en la enfermería

Filmina 11



### Evaluación

*Escuchar a nuestro corazón, averiguar quiénes somos, no es sencillo. El ruido exterior tarda en calmarse. En el silencio o en el "no hacer", empezamos a saber lo que sentimos. Si escuchamos y oímos lo que se nos ofrece, cualquier cosa puede ser nuestra guía en la vida.*

Sue Bender

Filmina 12



### Hacer la autoevaluación

Reconocer las cualidades que le hacen ser quién es usted y determinan lo que puede ofrecer a su entorno.

### Notas para el orador:

Vea el Cuaderno de trabajo, pág. 25.

Exponga por qué esta fase es importante.

Sin saber quién eres, es imposible establecer a dónde debes dirigirte y qué debes hacer.

Filmina  
13

### ¿Quién soy?

- Valores
- Conocimiento y capacidades
- Intereses
- Realizaciones



Filmina  
14

### Hacer la comprobación de la realidad

Buscar observaciones y comentarios sobre mis puntos fuertes y mis limitaciones y ampliar mi visión de mí misma, reflexionando sobre las perspectivas de otros.



Filmina  
15

### ¿Cómo me ven los demás?

- Tomar la iniciativa.
- Pedir comentarios formales e informales.
- Escuchar y aceptar los comentarios constructivos.
- Reconocer los sectores en que el cambio es necesario.
- Pedir ideas sobre modos de desarrollar nuevas capacidades.



Filmina  
16

### Visión

*Quienes logran el éxito son los que tienen un sueño y lo convierten en realidad.*  
Autor desconocido



#### **Notas para el orador:**

Exponga las definiciones de cada categoría. Remítase a las págs. 26 -28 del Cuaderno de trabajo y, según el tiempo de que disponga, dé a los participantes la posibilidad de completar sus actividades.

#### **Notas para el orador:**

Vaya a la pág. 32 del Cuaderno de trabajo. Exponga por qué es importante la comprobación de la realidad.

#### **Notas para el orador:**

Para planificar la carrera profesional se precisan los comentarios y la aprobación de quienes le conocen bien. Vaya a la pág. 32, del Cuaderno de trabajo y, según el tiempo de que disponga, dé a los participantes la posibilidad de completar sus actividades.

Filmina  
17

### Crear su visión de la carrera

Hablar en función de lo que puede hacerse;  
utilizar sus recursos;  
y tener la capacidad de poner a contribución y  
encauzar su energía.



Filmina  
18

### ¿Qué quiero hacer de verdad?

- Afirmación
- Visualización
- Creación



Filmina  
19

### Planificación

*La visión sin la acción es sólo un sueño; la acción  
sin la visión un pasatiempo; la visión con la  
acción puede cambiar el mundo.*

Joel Barker



Filmina  
20

### Elaborar el plan estratégico de su carrera

Identificar las estrategias concretas que va a aplicar  
para ocuparse de su carrera profesional.



#### Notas para el orador:

Vaya a la pág. 34 del Cuaderno de trabajo. La visión de la carrera se adapta a lo que va a necesitarse en el futuro y a las capacidades, talentos y habilidades que usted tenga. Haga que los participantes examinen las preguntas siguientes: “¿Qué es lo que de verdad quiero hacer?” “¿Cuál es la visión ideal de mi trabajo?”

#### Notas para el orador:

Exponga los conceptos siguientes: **Visualización** (formar una imagen mental de lo que queremos crear); **Afirmación** (hacer una exposición de lo que queremos crear en nuestra vida); y **creación de imagen** (estar comprometidos con una visión de la carrera que creemos que se va a producir y, luego, hacer lo que sea preciso para que suceda). Exponer las creencias limitadoras que podrían bloquear nuestros progresos y que pueden inhibir nuestra capacidad para crear lo que realmente queremos. Vaya a la pág. 38 del Cuaderno de trabajo y, según el tiempo de que disponga, dé a los participantes la posibilidad de completar sus actividades.

#### Notas para el orador:

El primer paso para preparar un plan estratégico de la carrera profesional es formular las metas profesionales. Exponga la definición más amplia de metas y luego relaciónela con las metas profesionales. Pida a los participantes que identifiquen metas profesionales a corto y largo plazo.

Filmina  
21

## Metas



- Una meta es la finalidad u objetivo hacia el que se dirige un empeño.
- Las metas han de tener plazos y ser concretas, asequibles y pertinentes.

Filmina  
22

## ¿Cómo puedo conseguir mis metas profesionales?



- Pasos de acción
- Recursos
- Plazos
- Indicadores de éxito

Filmina  
23

## Hacerse valer



*Lo que creas o sueñes que puedes hacer, comiéndalo.  
La audacia lleva en sí genio, poder y algo mágico.*

Goethe

### Notas para el orador:

Vaya a la pág. 41 del Cuaderno de trabajo. El plan estratégico de la carrera profesional es un modelo para actuar y requiere de usted que ponga por escrito las estrategias que vaya identificando.

### Notas para el orador:

Vaya a la actividad del participante en la pág. 43 y al Apéndice IV del Cuaderno de trabajo. Su plan estratégico de la carrera se basa en su meta o metas profesionales. Si hay tiempo, pida a un participante que se ofrezca voluntariamente para revisar su plan profesional con la ayuda de los instructores y de los demás participantes. Si el momento no es adecuado, dé a los participantes algunos ejemplos de cómo elaborar un plan estratégico de la carrera profesional. Si conviene, emplee como ejemplo su propia carrera. Dé a los participantes tiempo para que trabajen en sus propios planes de carrera y, si hay tiempo todavía, pida a un voluntario que describa su plan.

Filmina  
24

### Hacerse valer



- articular quién es usted, qué desea, y lo que puede hacer.
- persuadir a los demás de que lo que usted puede ofrecer satisface las exigencias y problemas actuales del lugar de trabajo.

Filmina  
25

### ¿Cuál es la mejor manera de hacerme valer?



- Establecer una red
- Hallar un mentor
- Desarrollar sus capacidades de comunicación verbal y por escrito

Filmina  
26

### Sabiduría de los Ashanti



*Si la constancia no forma parte de tu carácter, nada conseguirás.  
Por eso, busca tu camino; si no lo encuentras, ábrelo.  
Si te fatigas, descansa. No abandones...*  
C. L. Brown

#### Notas para el orador:

Vaya a la pág. 46 del Cuaderno de trabajo. Recuerde que es usted quien mejor puede hacerse valer y que ya tiene experiencia de ello a lo largo de su carrera.

#### Notas para el orador:

Exponga la manera de establecer una red, conseguir un mentor y hacerse valer por escrito, en persona y en tiempo real.

Un excelente recurso al que puede usted referirse es la publicación del CIE, del año 2000, titulada *Lo que hay que saber sobre oportunidades de empleo y contratación para puestos superiores* ([www.icn.ch/guidelines.htm](http://www.icn.ch/guidelines.htm)). Remítase a la pág. 48 del Cuaderno de trabajo y, según el tiempo de que disponga, dé a los participantes la posibilidad de completar sus actividades.

#### Notas para el orador:

Presente esta transparencia cuando vaya a concluir el seminario.

(El pueblo Ashanti vive sobre todo en la región Ashanti de Ghana, África. Está formado por varias tribus.)

## Resumen / Foro abierto / Evaluación

Ahora que el seminario ha terminado revise las expectativas de los participantes, escritas en el rotafolio. Pregúnteles si el seminario ha respondido a sus expectativas

Quizá desee usted entregarles también las Estrategias para el éxito (Apéndice V), en el foro abierto posterior al seminario oficial o en algún otro momento adecuado durante el seminario. Puede utilizarse para tratar los problemas que puedan plantear los participantes en relación con los obstáculos del sistema o la gestión del cambio.

Dé a los participantes la posibilidad de hacer cualquier pregunta que no se haya respondido todavía. Si usted no puede contestarla, remítales a ayudas concretas, locales o nacionales, para la actual planificación y desarrollo de la carrera.

Anime a los participantes a aprovechar la red de contactos establecidos al final del seminario y a aprovecharla para intercambiar nombres y direcciones con otros participantes que quizá puedan prestarles apoyo y asistencia después de terminado el seminario.

Haga que cada participante rellene un formulario de evaluación (el modelo de formulario se facilita en el Apéndice VI).

Hablen de las posibilidades de seguimiento y de prestar ayuda en la carrera profesional en persona, por teléfono, o por Internet.

## **SEGUIMIENTO: LA CARRERA PROFESIONAL PERSONAL**

---

La instrucción es una poderosa relación de colaboración entre un instructor y una persona dispuesta a la que puede ayudar, mediante un proceso de descubrimiento, fijación de metas y acciones estratégicas, a obtener resultados extraordinarios. Frederic Hudson, fundador del Hudson Institute, centro de formación de instructores de la carrera profesional radicado en California, dice que la función del instructor no es dar respuestas a sus clientes, sino ayudarles a adoptar decisiones (Hudson 1999). Los instructores hacen las veces de moderadores para los grupos y personas que tratan de gestionar estratégicamente sus funciones en la profesión y en la vida. Los instructores actúan de manera distinta a la de los asesores que son expertos especializados en aspectos de la carrera profesional. Los asesores disponen de numerosos tests y medidas para establecer correlaciones entre factores de personalidad, funciones del puesto de trabajo y vías de desarrollo de la carrera profesional. El asesoramiento funciona desde fuera hacia adentro, mediante evaluaciones y mediciones. En cambio, los instructores profesionales actúan como agentes de procesos, haciendo preguntas clave, averiguando y comparando y, en su caso, evocando en el cliente un plan o visión para actuar. Los instructores escuchan, discuten y apoyan. Esclarecen los valores y creencias principales y el sentido de finalidad y, seguidamente, identifican las diferencias que hay entre la visión del cliente y la realidad. Los instructores hacen funciones de mentores, animan, motivan e inspiran confianza.

Su función de en tanto que instructor de la carrera de enfermería, consiste en ayudar a las enfermeras individualmente en los problemas de planificación y desarrollo de su carrera profesional manteniendo una comunicación abierta y eficaz y ofreciéndoles personalmente aliento constante. Esta actividad no es muy distinta de la función que ustedes desempeñan en la práctica de su profesión cuando tratan con estudiantes, pacientes, familias y compañeros. En la enfermería son necesarias unas excelentes capacidades de comunicación, entre las que se cuentan las siguientes:

- Dar respuestas alentadoras, verbales y no verbales;
- Escuchar atentamente al cliente y seguir su pensamiento;
- Aprovechar las ideas de los clientes; hacerles preguntas abiertas que fomenten el pensamiento y el debate;
- Profundizar y pedir que amplíen sus respuestas;
- Reformular con sus palabras lo que dice el cliente;
- Reflexionar sobre los sentimientos que le han manifestado y compartirlos;
- Prestar atención a la totalidad de lo que se dice, y no sólo a aspectos concretos; y resumir los puntos importantes.

Estas mismas capacidades se emplean en el asesoramiento sobre la carrera profesional. En él se toma cuanto se ha aprendido sobre comunicación eficaz, y se aplica ese conocimiento al centrar la atención en los problemas de las enfermeras y de su carrera profesional. Quizá le pidan asesoramiento o deseen conocer su opinión. El instructor eficaz

escuchará, hará preguntas, animará y asumirá la responsabilidad de ayudar al cliente a responder a las preguntas. En tanto que instructor de la carrera de enfermería, habrá de hacer que las enfermeras se sientan tranquilas y sepan que cuentan con su ayuda para hacer la introspección de sí mismas. Su función le lleva a una posición de preguntar, y no de decir o responder. Recuerde que cuanto más consiga que las enfermeras se exploren a sí mismas, más energía tendrán para orientarse hacia un trabajo que puedan dominar y disfrutar.

Sus responsabilidades en tanto que *instructor de la carrera de enfermería* son, entre otras, las siguientes:

- Ayudar personalmente a las enfermeras a comprender el entorno en que viven y trabajan y a responder a la pregunta: “¿Cuáles son las realidades actuales y las tendencias para el futuro, en los planos local, nacional y mundial?”
- Ayudar a cada enfermera a identificar sus valores, capacidades, intereses y realizaciones, y a responder a la pregunta: “¿Quién soy yo?”
- Ofrecer constantemente observaciones y comentarios y capacitar a cada enfermera para responder a la pregunta: “¿Cómo me ven los demás?”
- Ayudar a cada enfermera a crear una visión de su carrera profesional, establecer metas profesionales realistas y responder a la pregunta: “¿Qué es lo que de verdad quiero hacer?”
- Ayudar a cada enfermera a preparar un plan estratégico de su carrera profesional y a responder a la pregunta: “¿Cómo puedo conseguir mis metas profesionales?”
- Ayudar a cada enfermera a conocer las estrategias para hacerse valer y a responder a la pregunta: “¿Cuál es la mejor manera de hacerme valer para ejercer mi profesión?”

A toda enfermera participante puede ofrecerse el asesoramiento profesional como continuación del seminario titulado *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella*. Ese asesoramiento puede darse en persona, por teléfono o por Internet. No todas las enfermeras necesitarán asesoramiento profesional personal. Para quienes lo necesiten, las sesiones de asesoramiento son una oportunidad para discutir problemas más amplios, como las opciones profesionales, o preocupaciones más concretas, como la manera de actualizar un curriculum vitae o de poner al día las capacidades para hacer entrevistas.

La mayoría de las enfermeras que recurren a servicios confidenciales de asesoramiento profesional participan, por lo general, en una reunión de media hora a una hora de duración. Siempre que sea posible, todos cuantos recurren a esos servicios deben recibir una llamada de seguimiento dentro de los dos meses siguientes, para evaluar sus progresos. El centro de interés de las reuniones debe ponerse en fomentar la confianza de las enfermeras en sí mismas por su capacidad para realizar y conseguir todo su potencial.

Considérense los puntos siguientes al planificar el asesoramiento profesional personal después del seminario:

- Al final del seminario *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella*, identifique a los participantes interesados en recibir asesoramiento profesional, consiga sus nombres y

la información necesaria para ponerse en contacto con ellos, y entrégueles su tarjeta profesional de presentación.

- Tenga presentes las fechas, hora, lugar y modo (personalmente, por teléfono, o por Internet) en que usted prestará sus servicios.
- Dedique tiempo a elegir el lugar más adecuado para el asesoramiento personal. El espacio que se utilice ha de favorecer un ambiente distendido, garantizar el secreto y hacer imposibles las interrupciones.
- Recuerde que los buenos debates sobre la carrera profesional siempre constan de cuatro pasos diferentes: a) Creación del clima, fase en la que se establece un ambiente distendido y un entorno abierto, favorable al diálogo; b) Aclaraciones, fase en la que usted y el cliente deciden y acuerdan las metas y los límites de tiempo; c) Colaboración, fase en la que ustedes mantienen una conversación en que se consiguen las metas convenidas; y d) Conclusión, fase en la que se consiguen aclaraciones, compromiso y responsabilidad para los pasos siguientes.
- Se debe animar a las personas a que registren en un diario sus pensamientos a medida que avanzan en el proceso. Para algunas, escribir un diario será una experiencia nueva. Puede ser después una fuente útil para la reflexión.
- Cuando la reunión haya terminado, tome algunas notas sobre el debate por si el cliente vuelve en busca de ayuda de seguimiento (véase formulario en el Apéndice VII).
- Remita a las personas a otros recursos adecuados, si es necesario.
- Si no está prevista otra sesión de asesoramiento, escriba una nota para recordar que ha de ponerse en contacto con la persona dentro de dos meses para ver cómo van sus planes estratégicos de la carrera profesional.

El asesoramiento es una capacidad que puede producir resultados sorprendentes. Fomenta el optimismo y la esperanza. Inspira confianza en sí mismo y sentido de responsabilidad. Los instructores actúan como la levadura en el pan; esperan a que se presenten los resultados a largo plazo (Hudson 1999). Así lo hará también usted cuando trabaje con enfermeras individualmente, poniendo de relieve los éxitos y progresos de éstas a lo largo de su carrera. Un excelente recurso para aprender más sobre la instrucción personal es la obra titulada *Coaching in Nursing: An Introduction (La función de instructores en la enfermería: Introducción)*. Esta publicación puede descargarse gratuitamente en [www.icn.ch](http://www.icn.ch).



## Recursos de planificación y desarrollo de la carrera profesional

---

Los recursos de planificación y desarrollo de la carrera profesional son innumerables: libros y revistas, Internet, catálogos y directorios, organismos y personas disponibles para ampliar los conocimientos y la comprensión. La dificultad está en hallarlos. Como esos recursos son limitados en el tiempo, una lista exhaustiva de ellos no resultaría útil. Más bien, en este cuarto elemento del presente Manual se darán algunas sugerencias sobre la manera de comenzar la búsqueda personal de estos recursos.

Las dos actividades presentadas en el Módulo dos: Exploración y establecimiento de redes de contactos, le ayudarán a hallar los recursos que necesitará como enfermera instructora de la carrera profesional. La exploración -en la que se pasa de entornos locales a otros nacionales y mundiales para identificar tendencias y problemas- y la creación de redes -en las que encontramos los contactos que necesitamos para conseguir lo que queremos- son capacidades que hemos de adquirir y utilizar constantemente en nuestra búsqueda de recursos.

Tanto en la actividad de exploración como en la de creación de redes, los términos clave que ayudarán a orientar la búsqueda son, entre otros, los siguientes: *planificación de la carrera profesional, desarrollo de la carrera profesional, búsqueda de puestos de trabajo, evaluación de la carrera, cambio profesional, adaptación de la carrera, opciones de la carrera, estrategia profesional, avance profesional, información, instrucción y asesoramiento sobre la carrera profesional*. Utilice estas entradas cuando busque libros, publicaciones, sitios web, catálogos, directorios, organizaciones y posibles instructores, mentores y grupos de apoyo que le facilitarán lo que necesite para crecer y desarrollarse en tanto que instructora de la carrera de enfermería.

Empiece por los libros y publicaciones. Pueden encontrarse en las bibliotecas locales públicas o universitarias y en las librerías. Busque siempre referencias para la planificación y desarrollo de la carrera profesional que sean de carácter general o específicas para la enfermería. Tómese el tiempo necesario para hacer un muestreo de lo que encuentre. Ningún libro está adaptado a todos los lectores. Puede merecer la pena que empiece su propio acopio de materiales de referencia.

Puede consultar nuestra obra titulada *Taking Control of Your Career: A Handbook for Health Professionals*, (*Control de su carrera profesional: Manual para los profesionales de salud*), escrita por Gail Donner y Mary Wheeler y publicada por Elsevier [www.elsevier.ca](http://www.elsevier.ca). O una obra de carácter general titulada *What Color Is Your Parachute? (¿De qué color es tu paracaídas?)*, de Richard Bolles, que se actualiza todos los años. Esta obra se encuentra en varios idiomas y hay también una versión en CD ROM de ella. Ha sido publicada por Ten Speed Press at [www.tenspeed.com](http://www.tenspeed.com)

Si tiene acceso a Internet, esta red puede ser un recurso muy valioso. Es imposible, dentro de los límites de esta sección, poner de relieve todos los recursos para la planificación y desarrollo de la carrera profesional que pueden encontrarse en Internet. Sugerimos que empiece por las palabras clave arriba mencionadas. Le sorprenderá lo que se puede descubrir. Al comienzo de su exploración en Internet, debe consultar los dos sitios web siguientes: el del CIE en la dirección [www.icn.ch](http://www.icn.ch) y el de donnerwheeler en la dirección

[www.donnerwheeler.com](http://www.donnerwheeler.com), en ambos hay recursos específicos de planificación y desarrollo de la carrera de enfermería, que le serán de utilidad.

Otra sugerencia es que se registre en las listas de distribución postal de los distintos catálogos y directorios de planificación y desarrollo de la carrera. La ventaja es que usted puede pedir los productos en cualquier parte del mundo y sus catálogos son mucho más amplios que los que encontrará en cualquier librería o biblioteca. Una muy conocida es la *Job-Search Bookstore* que tiene listas de catálogos de libros, revistas, cuadernos de trabajo, instrumentos de evaluación, cintas de audio y de vídeo, soporte lógico de ordenador, y seminarios o talleres. El catálogo gratuito de Career Research y Testing, Inc. Puede verse en la dirección [www.careertrainer.com](http://www.careertrainer.com)

Considere la posibilidad de hacerse miembro de una organización de planificación y desarrollo de la carrera profesional. De nuevo utilice sus capacidades de exploración y de creación de redes para encontrar una organización local de personas con sus mismas ideas. Con frecuencia, esos grupos tienen reuniones, seminarios, y conferencias periódicamente y publican circulares y revistas. Una organización internacional bien conocida, que tiene secciones en todo el mundo, es la International Association of Career Management Professionals en la dirección [www.iacmp.org](http://www.iacmp.org) La Career Planning and Adult Development Network (Red de planificación de la carrera y desarrollo de adultos) publica circulares mensuales y periódicos trimestrales revisados por homólogos. Puede establecerse contacto con ellos en la misma dirección, o se puede acceder a su página web en la dirección [www.careertrainer.com](http://www.careertrainer.com)

Finalmente, aunque no es menos importante, pueden ser valiosos recursos las muchas personas que usted conoce y que comparten su interés en el campo de la planificación y desarrollo de la carrera profesional. Quizá ha conocido a algunas de ellas en el seminario *Es tu carrera profesional: ocúpate de ella*. A medida que su red se amplía, encontrará a otras personas con capacidades y recursos profesionales iniciales o de expertos. Quizá tenga la fortuna de relacionarse con alguien que le haga de instructor o de mentor a lo largo del camino que recorrerá hasta descubrirse como instructor de la carrera de enfermería. Por otra parte, a medida que avanza en el dominio de esta cuestión, es de esperar que brinde un apoyo similar a otros instructores de la carrera de enfermería. No subestime nunca el potencial de un grupo de personas con las mismas ideas, que se reúnen para apoyarse y animarse con el fin de conseguir el máximo de que son capaces.

Como puede ver, los recursos que le ayudan a ser instructor de la carrera profesional de enfermería no son escasos. Todo lo que tiene que hacer constantemente es explorar el entorno, establecer redes de contactos y, después, compartir.

¡Suerte!

## **Observaciones finales**

---

Ha llegado usted al final del Manual del instructor. A medida que avanzaba a través de los dos módulos y de este Manual, habrá descubierto que la planificación y desarrollo de la carrera profesional es un proceso remunerador y gratificante, tanto para los instructores como para los participantes. Es otra oportunidad de aprendizaje en la enfermería, que nos permite hacernos cargo de nuestra vida y de nuestra carrera profesional, lo que en definitiva nos ayudará a obtener lo mejor de nosotros mismos para prestar cuidados a nuestros pacientes y clientes.

## Referencias

---

Bolles R (2009). *What Color is Your Parachute?* Ten Speed Press, California.

Donner G and Wheeler M (2009). *Taking Control of Your Career: A Handbook for Health.* Elsevier.

Figler H & Bolles R (1999). *The career counsellor's handbook.* Ten Speed Press. Berkeley, California.

Hudson F (1999). Career coaching. *Career planning and adult development journal*, 1999:15(2), 69-86.

Consejo internacional de enfermeras (2007). Lo que hay que saber sobre oportunidades de empleo y contratación para puestos superiores. [www.icn.ch/Senior\\_positions.pdf](http://www.icn.ch/Senior_positions.pdf)

Consejo internacional de enfermeras (2009). Coaching in Nursing: An Introduction (La función de instructores en la enfermería: Introducción) [www.icn.ch/Coaching\\_in\\_Nursing.pdf](http://www.icn.ch/Coaching_in_Nursing.pdf)

### Apéndice I: REQUISITOS PARA LA INSTITUCIÓN QUE IMPARTE EL SEMINARIO

---

- \_\_\_\_\_ **MESAS REDONDAS, SILLAS MIRANDO AL FRENTE**
  
- \_\_\_\_\_ **PROYECTOR, PANTALLA Y ORDENADOR PORTATIL**
  
- \_\_\_\_\_ **ROTAFOLIO CON ROTULADORES**
  
- \_\_\_\_\_ **DOS MICRÓFONOS MÓVILES PARA GRUPOS NUMEROSOS**
  
- \_\_\_\_\_ **UNA MESA PARA EXPOSICIÓN DE LIBROS**
  
- \_\_\_\_\_ **UNA MESA PARA EL MATERIAL DEL PRESENTADOR A LA ENTRADA DE LA SALA**
  
- \_\_\_\_\_ **AGUA Y VASOS PARA LOS DOS PRESENTADORES**
  
- \_\_\_\_\_ **ETIQUETAS CON LOS NOMBRES, PAPEL, Y LÁPICES/BOLÍGRAFOS PARA LOS PARTICIPANTES**
  
- \_\_\_\_\_ **LISTA DE LOS PARTICIPANTES PARA DISTRIBUCIÓN**

## Apéndice II: MODELO DE CARTA AL PARTICIPANTE

Estimado participante:

¡Bienvenido! Nos agrada que usted haya optado por asistir a nuestro seminario titulado ***Es tu carrera profesional: ocúpate de ella.***

Hemos pensado que le sería de ayuda saber lo que puede esperar del seminario.

Nuestro objetivo primordial es enseñarle estrategias útiles que le ayuden a asumir la responsabilidad de su propia carrera profesional en un contexto de trabajo, mundial y laboral, cambiante y con definiciones nuevas de seguridad en el trabajo.

Conseguiremos ese objetivo conduciéndole a través de las cinco fases del proceso de planificación y desarrollo de la carrera profesional: exploración del entorno, evaluación y comprobación de su propia realidad, creación de su propia visión de la carrera profesional, elaboración del plan estratégico de su carrera y modo de hacerse valer.

Trabajaremos en un cuaderno que podrá llevar a casa y utilizarlo como ayuda.

Le será útil hacer una reflexión previa, pues se le pedirá que responda a preguntas como: ¿Quién soy yo y cómo me ven los demás? También tendrá numerosas ocasiones de hacer preguntas.

El seminario es dinamizador y, al final de él, usted podrá elaborar el plan estratégico de su propia carrera profesional.

Esperamos saludarle personalmente.

---

Nombre del instructor

---

Nombre del instructor

## **Apéndice III: MODELO DE PROGRAMAS**

### **Seminario de un día**

8,30-9 horas	Inscripción/bebidas
9-9,30 horas	Bienvenida, presentaciones y expectativas
9,30-10 h	Visión general de lo que es la planificación y desarrollo de la carrera profesional
10-10,45 h	Exploración del entorno
10,45-11 h	Pausa
11-12 horas	Terminar la autoevaluación y comprobación de la realidad
12-12,45 h.	Almuerzo
12,45-13,30	Crear su visión de la carrera profesional
13,30-14,30	Elaborar su plan estratégico de la carrera profesional
14,30-14,45	Pausa
14,45-15,45	Hacerse valer
15,45-16 h.	Resumen/foro abierto/evaluación

### **Seminario de dos días**

#### **Primer día**

9-9,30 h	Inscripción/bebidas
9,30-10 h	Bienvenida, presentaciones y expectativas
10-10,30 h	Visión general de lo que es la planificación y desarrollo de la carrera profesional
10,30-11,30	Exploración del entorno
11,30-12,30	Almuerzo
12,30-14 h	Terminar la autoevaluación y comprobación de la realidad
14-14,30 h	Pausa
14,30-16 h	Crear su visión de la carrera profesional
16-16,15 h	Resumen/foro abierto

#### **Segundo día**

9-9,30 horas	Bebidas/llegada
9,30-11,30 h	Elaboración de su plan de carrera profesional
11,30-12,30	Almuerzo
12,30-14,30	Hacerse valer
14,30-15 h	Resumen/foro abierto/evaluación

## Apéndice IV: MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE LA CARRERA PROFESIONAL

Visión de la carrera: Poder aprender constantemente.

Meta profesional: Participar en posibles actividades de desarrollo profesional en los seis próximos meses.

Pasos:	Recursos:	Cuándo hacerlo:	Cómo sabré que lo he hecho bien:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investigar las posibilidades               <ul style="list-style-type: none"> <li>– En mi puesto de trabajo</li> <li>– En mi organización profesional</li> <li>– En mi comunidad</li> </ul> </li>   <li>● Determinar si la participación es viable               <ul style="list-style-type: none"> <li>– equilibrar costos</li> <li>– tiempo</li> <li>– resultado</li> </ul> </li>   <li>● Comenzar la actividad (o actividades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compañeros, supervisores, representantes de la asociación, círculos profesionales, amigos y familia</li>   <li>● Compañeros, familia y supervisores</li>   <li>● Según párrafo 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dentro del mes próximo</li>   <li>● Dentro de los dos próximos meses</li>   <li>● Dentro de los tres próximos meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tendré una lista de posibilidades entre las que seleccionaré las que se adapten a mis necesidades</li>   <li>● Tendré una lista de actividades por orden de prioridad</li>   <li>● Cuando haya participado o intervenido en una actividad de desarrollo profesional</li> </ul>

## **Apéndice V: ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO**

**Saber dónde me muevo,  
quiénes son los participantes,  
dónde está el poder y  
quién va a adoptar las decisiones.**

**Saber qué personas y qué cosas son mis recursos  
y cómo y cuándo utilizarlos.**

**Relacionar siempre los costos de  
la propuesta con algo  
que pueda entender quien adopta la decisión.**

**Nunca aceptar un 'no'  
de quien no esté autorizado  
a responder sí.**

**Tiempo, tiempo, tiempo.**

**Aprender a ser paciente,  
algunas veces los resultados tardan en llegar.**

**Conocer a mis competidores.**

**Saber cuándo y cómo dar las gracias  
y no olvidarme de hacerlo.**

**Donner y Giovannetti, 1996**

## Apéndice VI: MODELO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL SEMINARIO

### ***SOBRE MÍ MISMO:***

Lo más importante que he aprendido ha sido...

Necesito saber más sobre...

Utilizaré esta información para...

Mis próximos pasos son...

### ***SOBRE EL SEMINARIO:***

Los instructores deben seguir haciendo...

Los instructores deben dejar de hacer...

Los instructores deben empezar a hacer...

