

# Buenas prácticas para la toma de decisiones profesionales en alumnos de último año de carrera

Amparo Jiménez Vivas.  
Profesora de Diagnóstico Educativo y Profesional.  
Universidad Pontificia de Salamanca.  
[ajimenezvi@upsa.es](mailto:ajimenezvi@upsa.es)

## RESUMEN

Esta experiencia constituye un modelo integral de orientación profesional cuyo objetivo es facilitar la toma de decisiones de los estudiantes universitarios en el momento de su transición a la vida laboral. Sobre la base de una metodología que combina una técnica creativa como es la de “Seis sombreros para pensar” con la técnica DAFO, se presenta una propuesta concreta de intervención encaminada a permitir que el alumno sea capaz de analizar su situación y tomar decisiones sobre su vida laboral de forma sistemática y rigurosa.

*Palabras clave:* Orientación profesional, inserción laboral, toma de decisiones.

## Good practice for professional decision making in students of final year of university

### ABSTRACT

This experience makes up a comprehensive model of vocational guidance that aims to facilitate the decision making of university students on the moment of labor market insertion. Based on a methodology that combines a creative technique, such as “Seis sombreros para pensar”, with the DAFO technique, we present a concrete proposal for intervention designed to enable the student to analyze his/her situation and that he/she can make decisions regarding his/her working life on a systematic and a rigorous way.

*Keywords:* Vocational guidance, labor insertion, decision making.

## Presentación

Según la OCDE (2004:19) “la orientación profesional se refiere a las actividades dirigidas a ayudar a las personas de todas las edades, en todos los momentos de su vida, a tomar una decisión sobre educación, formación y profesión y a gestionar su trayectoria profesional. La orientación profesional ayuda a los individuos a reflexionar sobre sus ambiciones, sus intereses, su calificación y sus capacidades. Les ayuda a comprender el mercado laboral y los sistemas educativos, y a relacionar estos conocimientos con lo que saben sobre ellos mismos”. De tal manera entendemos que un modelo integral de orientación profesional debe intentar enseñar a las personas a planificar y a tomar decisiones sobre su vida laboral y la formación que implica; hacer asequible la información sobre el mercado laboral y las oportunidades de formación, organizando y sistematizando esta información y haciendo que esté disponible en el momento de la toma de decisiones.

De este modo, entendemos que la orientación profesional es fundamental a lo largo de toda la vida. Desde esta perspectiva de desarrollo integral de los sujetos a través de la estrategia de orientación profesional, no cabe duda que las “transformaciones habidas en la enseñanza superior (crecimientos del número de matriculados, mayor diversidad, posibilidades de elección, y competencia) constituyen para la orientación profesional un reto fundamental” (OCDE, 2004:8).

La práctica que ahora presentamos se centra en el contexto universitario y evidencia la importancia de la orientación profesional en este nivel educativo. El término de los estudios universitarios determina un momento crítico en el que se finaliza una etapa esencialmente formativa del desarrollo dando lugar a otra laboral. En estos momentos, una transición mal afrontada acarrea una problemática personal que puede generar distintos conflictos.

Al tiempo, debemos añadir que la Unión Europea recomienda orientar a los jóvenes y adultos en los períodos de transición, especialmente la correspondiente a la vida activa. Así, en todo este complejo y largo proceso de transición, la orientación profesional va a jugar un papel relevante a la hora de formar, educar y orientar a los jóvenes para esta etapa.

Desde la educación y la orientación universitarias debemos dar respuesta a toda esta problemática, aportando estrategias y propuestas de intervención concretas. Especialmente debemos reflexionar y aportar diferentes metodologías en los momentos de toma de decisiones al entender esta fase como la más crítica y decisiva del proceso orientador.

Se accede a esta área una vez que el sujeto ha adquirido una información sobre sí mismo, una información académica y una información socio-laboral, para entrar en una fase de reflexión, donde, además de la información, habrá que tener en cuenta otras variables.

En este proceso, el sujeto es el elemento activo y el resto de agentes han de poner a su disposición la información, los elementos de reflexión y las metodologías apropiadas a cada situación.

Nuestra propuesta incide en el desarrollo de una metodología que, partiendo de técnicas creativas, puede ayudar al sujeto a tomar decisiones de manera sistemática y rigurosa. Queremos destacar el papel activo del sujeto en la toma de decisiones (proceso personal) al tiempo que le damos las posibilidades de analizar exhaustivamente todas las variables. Para ello combinamos dos técnicas que pueden ser aplicadas en otros contextos y que se centran en dos modelos distintos de toma de decisiones. Por un lado una técnica creativa, “Seis Sombreros para pensar”, que implica un modelo de pensamiento eficaz y separa el

yo del desempeño. Por otro lado, la técnica DAFO, que nos permite diagnosticar la situación presente, proyectar el futuro y prever acciones posibles considerando los condicionantes tanto en positivo como en negativo. La combinación de estas técnicas permite que el alumno desarrolle estrategias de análisis y resolución de cualquier situación a la que pueda enfrentarse.

Entendemos que lo novedoso de la metodología que en estos momentos se presenta radica en la combinación de diversos modelos provenientes de distintas disciplinas y técnicas en la toma de decisiones y su aplicación al campo concreto de la orientación profesional.

## Objetivos

Con la práctica que a continuación describimos, planteamos desarrollar estrategias de orientación profesional en el contexto universitario, centrándonos en el proceso de toma de decisiones al ser uno de los momentos más complejos de este proceso orientador. En el caso concreto desarrollado, los destinatarios de la actividad son alumnos universitarios de último curso de carrera de la Facultad de Pedagogía. La actividad, como ejemplo práctico, la enmarcaremos dentro de la asignatura de Orientación Profesional, aunque entendemos que puede ser generalizable a cualquier alumno universitario dentro de cualquier programa de orientación profesional e inserción laboral.

De este modo, los objetivos a conseguir se centran en dos aspectos fundamentales: los referentes a las características de los destinatarios (alumnos de Pedagogía de último año de carrera) y los que tienen en cuenta las peculiaridades de las técnicas.

Desde el punto de vista de los destinatarios, esto son alumnos de último año de Pedagogía cuyo ámbito laboral puede ser, entre otros, la orientación profesional. En este sentido destacamos los siguientes objetivos:

- Conocer y valorar distintas estrategias orientadoras en la toma de decisiones laborales.
- Aplicar técnicas de orientación profesional en situaciones específicas.

Al mismo tiempo estos alumnos, al cursar último año de carrera, requieren orientación en su propia toma de decisiones. En este caso nos planteamos los siguientes objetivos:

- Desarrollar procesos de auto-orientación.
- Transferir contenidos conceptuales al plano personal en la propia orientación profesional.

Para finalizar, y por lo que respecta a las características de las técnicas empleadas, también pretendemos:

- Desarrollar técnicas creativas en la toma de decisiones personales.
- Vincular diversos modos y métodos de toma de decisiones y resolución de problemas.

### *Técnicas que sustentan la actividad*

Seleccionamos y vinculamos dos técnicas creativas e innovadoras en la toma de decisiones; la técnica “Seis Sombreros para pensar” y la técnica “DAFO”.

## Seis sombreros para pensar

Es una técnica creada por Edward De Bono (De Bono, 2004) como una herramienta de comunicación utilizada para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintas perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que se orienta a la consecución de competencias tales como la creatividad, resolución de problemas y toma de decisiones o adaptación a nuevas situaciones.

Este método nos permite pensar de manera más eficaz. Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento, que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema, más que como etiquetas para el pensamiento. Es decir, los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente.

Se proponen seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento. Así, se describen seis sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

**Sombrero Blanco:** implica objetividad, se trata de aportar datos objetivos y contrastables que afecten a la decisión, evitando cualquier juicio de valor.

**Sombrero Rojo:** observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos y emociones, sin tener que justificarlos, porque los sentimientos no pueden ser negados.

**Sombrero Negro:** haciendo uso de este sombrero manifestamos los aspectos negativos del tema tratado. Es el pesimista, podemos ser críticos, evaluar los riesgos, adquirir el peor punto de vista.

**Sombrero Amarillo:** implica el pensamiento positivo, nos ayudará a ver por qué va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Es el del optimismo, positivo, se trata de ver el lado bueno de las cosas, los beneficios.

**Sombrero Verde:** este es el sombrero de la creatividad y de las ideas. Algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento. Aquí vale todo, se trata de hacer propuestas y buscar alternativas posibles.

**Sombrero Azul:** es el sombrero del control y la gestión del proceso de pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

## Técnica DAFO

La técnica DAFO o FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) alcanza en los últimos años una gran relevancia en la planificación estratégica y en el diagnóstico de necesidades, sin olvidar las propuestas de intervención de forma consensuada y participativa.

Esta metodología es útil cuando se pretende impulsar transformaciones estructurales y dinamizar el cambio, elaborar proyectos de acción, así como crear redes y tramas de colaboración.

Se desarrolla en base a cuestiones que se plantean con el propósito de diagnosticar la situación presente, proyectar situaciones futuras y prever acciones posibles considerando los condicionantes, tanto en positivo como en negativo, que rodean la temática a abordar. Tradicionalmente se concreta en preguntas que corresponden a criterios internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

De este modo, se establecen, a través de cuatro cuadrantes y por escrito, los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de una situación determinada a analizar.

### *Acciones y organización*

Para la aplicación de esta metodología partiremos del conocimiento de los diversos ámbitos profesionales de los titulados en Pedagogía. Será tras esto cuando permitiremos que los alumnos apliquen las técnicas propuestas, lo cual les ayudará a analizar más en profundidad los ámbitos posibles de desarrollo profesional y la toma de decisiones. A lo largo del desarrollo de la actividad tanto alumnos como profesor han de poner en funcionamiento diversos roles y acciones que pueden quedar descritos de la siguiente manera:

#### *Roles y actividades a realizar por el profesor*

Aunque el profesor ha de mantenerse en un segundo plano prácticamente a lo largo de todo el desarrollo de las sesiones, su rol de guía, apoyo, tutor no ha de menospreciarse. Destacamos en él tres tipos de actividades a desarrollar.

#### Exposición de contenidos

Será el encargado de poner en conocimiento de los alumnos los diversos perfiles profesionales relacionados con la formación en Pedagogía. Para ello, utilizando información verídica y actualizada sobre las salidas laborales de esta titulación, realizará una presentación en gran grupo de estos contenidos. Puede valerse de presentaciones en Power Point, esquemas o glosarios sobre el tema. Para esta tarea, el profesor empleará fundamentalmente la primera sesión de trabajo.

Guía metodológica que orienta las pautas de trabajo a seguir y propone los modelos y técnicas de toma de decisiones y solución de problemas. Esta tarea se ha de realizar tanto al inicio del planteamiento como en el transcurso de cada sesión. El profesor propone las dinámicas y técnicas que ayuden al desarrollo del trabajo colectivo e individual.

Desarrollo de acciones de tutoría y apoyo tanto al grupo como al alumno individualmente. En este punto, nos referimos a las acciones de aclarar dudas que puedan surgir a lo largo del proceso.

#### Acciones a desarrollar por los alumnos

Se pueden diferenciar tres tipos de acciones que los alumnos han de desarrollar para la puesta en práctica de esta metodología según el tipo de agrupamiento.

##### En pequeño grupo

Este modelo de trabajo se convierte en el modo de agrupamiento central de la actividad. En el pequeño grupo, cada alumno tomará un papel concreto y deberá participar activamente en todo el desarrollo de la actividad. Dentro de este pequeño agrupamiento (grupos de 7 personas), cada alumno toma un rol muy concreto.

Por un lado, el alumno-moderador ha de estar formado previamente por el profesor en la herramienta de comunicación a emplear (“seis sombreros para pensar”) y en la actividad de toma de decisiones. Será este

alumno quien reparta los sombreros de colores al resto del grupo y, de este modo, reparta los roles de trabajo. Asimismo, representará a lo largo de toda la sesión el papel de guía de la actividad, marcando turnos de palabras, haciendo las correcciones oportunas, entre otros.

Por el otro, el resto de alumnos-participantes tomarán roles muy marcados para el óptimo desarrollo de la metodología propuesta. El alumno que lleve el sombrero blanco presentará un comportamiento objetivo ante las posibilidades del perfil profesional que se esté trabajando en esa sesión. Planteará estadísticas, datos concretos sobre las posibilidades de acceso de titulados en Pedagogía a ese perfil. Por su lado, el alumno con el sombrero rojo, expondrá libremente lo que piensa sobre el perfil profesional objeto de valoración. Simplemente expresará lo que piensa sin ser coaccionado. Por el otro, los alumnos con sombreros negros y amarillos, tendrán roles muy antagónicos. Cuando se lleve el sombrero negro, el alumno debe de mostrarse completamente pesimista ante las posibilidades de un licenciado joven en Pedagogía dentro de dicho perfil o campo profesional. Debe buscar argumentos para dar una visión completamente negativa de ese desarrollo profesional.

Por el contrario, el alumno con sombrero amarillo le rebatirá sus argumentos con otros positivos acerca del tema. Finalmente, otros dos alumnos, con sombrero verde y azul, plantearían propuestas concretas de opciones de trabajo en ese campo (sombrero verde) y resumirían todo lo expuesto por el resto (sombrero azul).

En gran grupo

El trabajo en gran grupo se ha de llevar a cabo a lo largo de la primera sesión introductoria y durante los últimos minutos de cada sesión de trabajo propiamente dicha.

La primera sesión coincide con la explicación por parte del profesor de los diversos perfiles profesionales para el pedagogo. Durante este tiempo, los alumnos en gran grupo anotarán lo relevante y participarán de la exposición. Se realizarán actividades más prácticas como la lectura del BOE, 19 de junio de 2008 “Convenio colectivo marco estatal de acción e intervención social”.

El resto de sesiones terminarán con una puesta en común en gran grupo en la que los alumnos han de participar y expresarse libremente acerca de lo trabajado en pequeño grupo. Será el momento idóneo para la solución de dudas, la exposición de opiniones fuera del papel realizado en el role- playing llevado a cabo en el pequeño grupo.

Trabajo individual

El trabajo individual de cada alumno es altamente relevante en esta metodología. El alumno ha de reflexionar individualmente tras las actividades realizadas en pequeño y gran grupo y tomar sus propias decisiones sobre los perfiles profesionales existentes según su formación.

Se entregará a cada alumno fichas de trabajo que han de ser cumplimentadas en profundidad. El alumno proyectará en ellas no sólo lo ocurrido en las actividades de clase, sino que también le servirán como un verdadero documento- guía para la propia toma de decisiones.

### *Resultados y perspectivas*

La actividad planificada se desarrolló en seis sesiones de dos horas de duración a lo largo de las tres últimas semanas del curso (Tabla 1). Esta planificación responde a criterios de la asignatura donde se implementa y la entendemos coherente con la metodología propuesta.

1º La primera sesión es de carácter introductorio y tiene el objetivo primordial de dar a conocer a los alumnos las cuatro áreas de intervención profesional relacionadas con su formación, los perfiles y categorías profesionales del pedagogo. Para ello, se hace uso del Boletín Oficial del Estado (BOE) del martes 19 de Junio de 2007 y, más recientemente, del 14 de abril de 2008. Se procede a su lectura, comentario y explicación en gran grupo de los perfiles profesionales a través de una presentación en Power Point.

2º En las sesiones 2-5 nos centramos en las diversas áreas de intervención. Cada sesión la dedicaremos a una de las áreas señaladas. La secuenciación de actividades será la siguiente:

División de los alumnos en grupos de 7 personas. En cada grupo habrá 6 participantes que “llevarán” el sombrero y un moderador.

Cada grupo llevará a cabo la actividad durante unos 30 minutos. Al final del debate, cada alumno recogerá en la ficha de trabajo las opiniones de cada uno de los “sombrosos”.

A continuación, al final de cada sesión, se procederá a la puesta en común en gran grupo de lo expuesto en los diferentes grupos.

3º La última sesión se dedica al trabajo a partir de la técnica DAFO.

En un principio se explican las características y peculiaridades de la técnica.

Posteriormente, cada alumno realiza sus matrices DAFO para cada una de las áreas de intervención trabajadas. Finalmente se realiza una puesta en común.

Además, pedimos al alumno que realice un documento- resumen final en el que se reflejen tanto los puntos fuertes y débiles de cada perfil trabajado como las decisiones que hayan tomado acerca de su futuro profesional tras el trabajo realizado en el aula.

Tabla 1. Desarrollo de sesiones y temporalización.

Sesión	Contenido de la sesión	Temporalización
1º	Introducción y análisis de las áreas de intervención y categorías profesionales relacionadas con los titulados en Pedagogía	2 horas
2º	Área de intervención psicosocial y socioeducativa.	2 horas
3º	Área de intervención socio- laboral.	2 horas
4º	Área de intervención socio- comunitaria y sociocultural.	2 horas
5º	Área de gestión, diseño y evaluación de programas sociales.	2 horas
6º	Sesión de conclusión, puesta en común, debate final. Realización de matriz DAFO	2 horas

### Recomendación

Toda evaluación es un proceso en el que se recoge información que se valora para tomar conclusiones y comunicarlas; por ello, las recomendaciones de la actividad se centran en la evaluación de la misma. En este caso, ha de proporcionar información acerca del proceso de toma de decisiones llevado a cabo. Planteamos una evaluación formativa centrada en la adquisición de destrezas por parte del alumnado, una evaluación a lo largo del proceso de desarrollo de la actividad, contando con la implicación continua del alumno. Para ello, la autoevaluación se presta como uno de los instrumentos más significativos. Nuestro modelo de evaluación se centra en la colaboración y negociación en el acuerdo y en la decisión. Por tanto, iremos promoviendo y estimulando procesos de coevaluación entre el profesor y el alumno a través de los diálogos y de las actividades que se vayan realizando. Así será cómo se llevará a cabo el proceso de reflexión, de autoevaluación. No se debe olvidar ofrecer retroalimentación tanto de los errores como de los aciertos.

La finalidad esencial que planteamos a la evaluación es que los alumnos implicados tomen conciencia de lo que han aprendido, así como de los procesos que les han permitido llegar a la toma de eficaz de decisiones. Los criterios de evaluación serían los siguientes:

Asistencia y participación en las sesiones. Por las características de esta dinámica de trabajo, la participación del alumno se hace fundamental a lo largo del proceso. El profesor, a través de técnicas de observación sistemáticas, valora la implicación y participación de los alumnos.

Revisión de fichas de trabajo y documento final de cada alumno. El trabajo impreso entregado es la principal fuente de valoración en este punto.

Evaluaciones intra-grupo. Es interesante que, en cada sesión, el gran grupo haga una valoración del desarrollo de la actividad antes de que la sesión finalice. Una reflexión sobre la claridad y calidad de las exposiciones, sobre la motivación de cada miembro del grupo, entre otras.



Finalmente, se aplica un cuestionario anónimo (“ad hoc”) de evaluación de la metodología.

Como conclusión, señalar que la metodología propuesta ha resultado altamente positiva en la orientación profesional de los alumnos de último curso de Pedagogía, además de aportarles recursos útiles en su futuro desempeño profesional como orientadores en diversos contextos sociales.

### Referencias Bibliográficas y Fuentes Electrónicas

De Bono, E. (2004). El pensamiento lateral. *Manual De Creatividad, Barcelona, Paidós.*

De Miguel, M. (2006). Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias: Orientaciones para el profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. *Madrid, Alianza.*

Gaio Alves, M. (2005). La inserción profesional de titulados superiores desde una perspectiva educativa. *European Journal of Vocational Training (CEDEFOP), 34, 30-33.*

Jiménez Vivas, A. (2009). Training and labour market integration of education science graduates. *European Journal of Vocational Training (CEDEFOP), 47, 77-102.*

Jiménez Vivas, A. (. (2008). Orientación profesional de los titulados universitarios; la profesionalización como criterio de calidad de la enseñanza. *Salamanca, Kadmos,*

Jiménez Vivas, A., Holgado Sánchez, M. A., & Pérez Muñoz, S. (2007). Una selección de actividades docentes para el desarrollo de competencias profesionales. *Salamanca, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.*

Jiménez Vivas, A., & Melendez, D. (2009). Professionalization in universities and european convergence. *Higher Education in Europe UNESCO, 34(3-4), 399-409.*

Martínez Mut, B. (2008). El contrato de aprendizaje en alumnos de ingeniería industrial, en: Labrador Piquet, M<sup>a</sup> J. y Andreu Andrés, M<sup>a</sup> A. (edit.). *Metodologías Activas. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.,*

Montanero Fernández, M. (2008). Modelos de orientación e intervención psicopedagógica. *Badajoz, Universidad de Extremadura.,*

Moriano, J. A., García, C., & Lisbona, A. (2003). Las competencias profesionales: Aspectos teóricos aplicados”. en Palací, F. J. y Moriano, J. A. El nuevo mercado laboral: Estrategias de inserción y desarrollo profesional. *Madrid, UNED.*

OCDE. (2004). Orientación profesional y políticas públicas, cómo acotar distancias. *Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia.,*

Ruiz, J., & Molero, D. (2002). La inserción laboral de los titulados universitarios dentro de un plan global para la mejora de la calidad de la universidad. *Bordón, 54 (1), 151- 183.*

Yaniz, C., & Villardón, L. (2006). Planificar desde la competencia para promover el aprendizaje. *Bilbao. ICE de la Universidad de Densto.*



Dña. Amparo Jiménez Vivas es profesora catedrática de Diagnóstico Educativo y Profesional (área MIDE) en la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad Pontificia de Salamanca. Es doctora en Ciencias de la Educación y licenciada en Psicología. Su línea de investigación principal se centra en el diagnóstico de las necesidades educativas en el mundo laboral, el diagnóstico y la orientación profesional, desde la cual ha dirigido diversos proyectos de investigación, tesis doctorales, impartido diversos seminarios y colaboraciones con universidades, tanto españolas como latinoamericanas. Entre otros cargos, ha desempeñado durante varios años la coordinación del Programa Erasmus y del Programa Séneca en la Facultad de Educación de la Universidad Pontificia de Salamanca; la coordinación de la Facultad de Pedagogía y la dirección del Servicio de Orientación Profesional; o la coordinación de los cursos de doctorado de dicha Facultad. Actualmente es coordinadora general de la Fundación General de la Universidad Pontificia de Salamanca.