



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE APOYO A LA ACCIÓN
TUTORIAL EN LA ORIENTACIÓN PARA EL
DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL**

**Proyecto acogido a la Solicitud de Ayudas de la Universidad de
Salamanca a la Innovación Docente en la Implantación de los Nuevos
Planes de Estudio en el Marco de la Nueva Ordenación de las
Enseñanzas Universitarias Oficiales**

PROYECTO ID11/205

Convocatoria Curso 2011 – 2012

Junio de 2012

**Dr. Luis González Fernández
Facultad de Economía y Empresa**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE APOYO A LA ACCIÓN TUTORIAL EN LA ORIENTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

SOLICITUD DE AYUDAS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA A LA INNOVACIÓN DOCENTE EN LA IMPLANTACIÓN DE LOS NUEVOS PLANES DE ESTUDIO EN EL MARCO DE LA NUEVA ORDENACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS OFICIALES

DATOS DEL PROYECTO

Convocatoria curso 2011-2012

PROYECTO ID 11/205

GRUPO DE INNOVACIÓN DOCENTE

- Prof. Luis González Fernández.
- Prof. Joaquín de Elena y Peña
- Prof. Alberto de Miguel Hidalgo
- Prof. Javier González Benito
- Prof. Fernando María Vicente Amores
- Prof. Fernando E. Almaraz Menéndez
- Prof. Cristina Pita Yañez
- Prof. M^a Isabel González Bravo

PRESENTACIÓN

La adaptación de las enseñanzas universitarias al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) supone un profundo cambio, no sólo en los contenidos y métodos docentes, sino también en la orientación del aprendizaje de alumno. El nuevo marco de las enseñanzas universitarias adaptadas al EEES configura un modelo centrado en el alumno y en la adquisición de una serie de competencias. En este sentido, la adopción de las competencias como elemento central en el proceso enseñanza universitaria responde a la necesidad de vincular la enseñanza universitaria con el futuro desarrollo profesional del alumno. La adquisición de estas competencias deberían dotar al alumno, por un lado, de los conocimientos teóricos y procedimentales que configuren su futuro "sabe hacer" profesional, y, por otro lado, facilitar la adquisición de las habilidades y destrezas y el desarrollo de las capacidades que determinarán el "poder hacer" y el "querer hacer" en su futuras profesiones. Todo ello con el objetivo final de lograr un mejor desempeño del alumno en su futuro desarrollo laboral. Esta orientación de la enseñanza universitaria dentro del EEES hacia el futuro desarrollo profesional del alumno hace necesaria una acción tutorial que se centre también en la orientación profesional del alumno.

La acción tutorial universitaria dentro del EEES debe llevarse a cabo desde distintas aproximaciones. Por un lado una acción tutorial institucional centrada en el asesoramiento académico-curricular durante el desarrollo del grado. Por otro, una acción tutorial docente dirigida al aprendizaje académico y a los contenidos de las materias. Finalmente, también es necesaria una acción tutorial orientada al futuro desarrollo profesional del alumno.

En esta línea, entendemos que la acción tutorial orientada al futuro desarrollo profesional del alumno está estrechamente vinculada con la adquisición de competencias y debería llevarse a cabo dentro marcos teóricos concretos apoyándose en el uso de metodologías y herramientas de solvencia reconocida. En este sentido, el modelo de los anclajes de carrera profesional de Edgar H. Schein ofrece un marco teórico, instrumentos de evaluación y procedimientos de actuación, suficientemente contrastados que pueden ser utilizados en la acción tutorial orientada al desarrollo profesional que coadyuven al éxito profesional futuro de los alumnos.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar y elaborar un sistema de apoyo a la acción tutorial orientada al futuro desarrollo de carrera profesional de los alumnos de los grados de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Salamanca.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Adaptar el instrumento *Career Orientación Inventory* (COI) de E.H. Schein para su uso en la acción tutorial orientada al desarrollo de la carrera profesional de los alumnos de grado.
- Implementar la adaptación del COI dentro de la plataforma STUDIUM para uso de los tutores en la acción tutorial orientada al desarrollo de la carrera profesional.
- Desarrollar los protocolos necesarios para la acción tutorial orientada al desarrollo de la carrera profesional.
- Elaborar los materiales necesarios para el desarrollo de las acciones tutoriales orientadas al desarrollo de la carrera profesional.
- Diseñar los programas de formación específica para los tutores sobre sistema de acción tutorial orientada al desarrollo de la carrera profesional.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS

A lo largo del curso académico 2011-2012 y, de acuerdo con la planificación establecida, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Adaptación del modelo de desarrollo de anclajes de carrera profesional a la acción tutorial en las enseñanzas universitarias dentro del EEES.
- Adaptación del instrumento “*Career Orientación Inventory*” (COI) de EH. Schein para su uso dentro de la acción tutorial orientada al desarrollo profesional.
- Diseño del Sistema de Acción Tutorial Orientada al Desarrollo de la carrera profesional (SATOD).
- Implementación del sistema SATOD en STUDIUM
- Elaboración de los documentos, protocolos y materiales del sistema SATOD.
- Diseño de las acciones formativas ligadas al sistema SATOD
- Elaboración del informe final y conclusiones.

El trabajo se ha organizado y desarrollado en cinco fases sucesivas que suponen distintas actividades y tareas.

1ª Fase: Diseño del sistema SATOD.

2ª Fase: Adaptación del instrumento “*Career Orientación Inventory*” (COI) de E.H. Schein.

3ª Fase: Preparación de los documentos, materiales y protocolos del sistema SATOD.

4ª Fase: Implementación en STUDIUM de las herramientas sistema SATOD.

5ª Fase: Diseño de las acciones formativas para el uso sistema SATOD.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

En la primera fase del proyecto se diseñó el SISTEMA DE ACCIÓN TUTORIAL ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL (SATOD). El sistema se ha concebido y desarrollado desde la tensión de tres núcleos. Por un lado, se parte de un marco teórico específico. Este marco teórico se sitúa abiertamente en la concepción de los empleados como capital humano para las empresas. La articulación de este marco teórico con las enseñanzas universitarias adaptadas al EEES configuran los ejes de actuación del SATOD. Desde esta articulación el sistema se ha diseñado para una acción tutorial orientada al desarrollo profesional futuro de los alumnos. Un segundo núcleo del sistema lo constituyen las herramientas de actuación para el apoyo a la acción tutorial. Finalmente el tercer núcleo está relacionado con la incorporación dentro del sistema de protocolos de actuación y formación que faciliten la acción tutorial orientada al desarrollo profesional de los profesores que utilicen el sistema.

Desde la perspectiva del capital humano, la carrera profesional es la secuencia evolutiva de las experiencias laborales de un empleado. Incluye los puestos de trabajo ocupados y las empresas en las que se ha trabajado, pero también las experiencias laborales asociadas con esta secuencia evolutiva como satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, la naturaleza del contrato psicológico que se ha establecido o *work engagement*, por citar algunas de las más relevantes. Es importante que desde los centros de formación de capital humano, especialmente desde la Universidad, se adopte también una perspectiva de gestión de la carrera profesional de los alumnos orientando su desarrollo profesional. Es decir, se asesore, ayude y acompañe al alumno de los últimos cursos en el desarrollo de su futura carrera profesional. Después de analizar distintos marcos conceptuales el SATOD adopta como marco conceptual la teoría de los anclajes de carrera profesional desarrollada por E.H. Schein (1985; 1990; 1993).

De acuerdo con el modelo de Schein en el desarrollo de la carrera profesional de un individuo indican una serie de variables entre las que se encuentran:

- Situación económica
- Tecnología
- Estructura empresa
- Cultura organización
- Perfil de los puestos
 - Características socio demográficas
 - Capacidades, habilidades
 - Intereses, actitudes

- Motivación
- Personalidad
- Entorno social

Muchas de estas variables están fuera del alcance de una acción tutorial. Sin embargo, en el desarrollo de la carrera profesional también inciden variables relacionadas con el propio individuo, en nuestro caso alumno, como son sus conocimientos, habilidades, capacidades, motivación, personalidad, etc. Estas características son componentes esenciales del capital humano que determinan el desarrollo de la carrera profesional a través del constructo denominado anclaje de carrera profesional. El anclaje de carrera profesional es un auto-concepto sobre la propia profesión que explica el desarrollo y estabilidad de la carrera profesional de un individuo. Refleja necesidades y motivos del individuo relacionados con la carrera profesional. Se caracteriza por tres componentes:

- Auto-percepción de capacidades y habilidades
- Auto-percepción de necesidades y motivos
- Auto-percepción de valores y actitudes

De acuerdo con Schein (1985; 1990; 1993) hay nueve grandes patrones de anclaje de carrera básicos: Anclaje técnico-funcional, Anclaje de gestión, Anclaje de autonomía, Anclaje de seguridad y estabilidad, Anclaje de creatividad, Anclaje de servicio, Anclaje de competencia-reto, Anclaje de estabilidad y Anclaje de estilo de vida.

- ✓ Anclaje técnico-funcional: La persona con este tipo de anclaje profesional buscará empleos que permitan el uso y desarrollo de sus habilidades y capacidades técnicas. En su elección y desarrollo profesional dará prioridad al contenido del trabajo frente a otros elementos.
- ✓ Anclaje de gestión: El individuo con este anclaje buscará empleos que le permitan desarrollar actividades de gestión; es decir, aquellos empleos en los que pueda influir, controlar y dirigir. Se orientará en su desarrollo profesional por puestos de dirección y gestión en las organizaciones
- ✓ Anclaje autonomía: La persona con este tipo de anclaje profesional buscará empleos que permitan tomar decisiones sobre cómo, cuando y de que manera desempeñar su trabajo. En otras palabras, el desarrollo de su carrera profesional girará alrededor de la autonomía.
- ✓ Anclaje de seguridad: El individuo con este anclaje buscará empleos que le aporten seguridad y estabilidad organizacional frente a cualquier otro aspecto. Es decir, tenderá a desarrollar su carrera profesional en empleos cuya principal características sea la permanencia, la estabilidad.

- ✓ Anclaje de creatividad: La persona con este tipo de anclaje profesional en el ámbito empresarial buscará empleos con oportunidades para la creación de su propia empresa o negocio. Son personas que orientarán su carrera profesional a la creación y desarrollo de su propio empleo, negocio: emprendedores.
- ✓ Anclaje de servicio: El individuo con este anclaje buscará empleos que sean compatibles con valores como la ayuda a los otros, la resolución de problemas colectivos, la solidaridad, etc. En su elección de empleos y desarrollo profesional estos elementos jugarán un papel esencial
- ✓ Anclaje de competencia-reto: En la elección y desarrollo de la carrera profesional las personas con este tipo de anclaje se orientarán hacia empleos que supongan un reto, un desafío, que presenten dificultades o grandes obstáculos, que supongan una gran competencia.
- ✓ Anclaje de estabilidad: Muy relacionado con el anclaje de seguridad, en este caso las personas con el anclaje de estabilidad darán prioridad a los empleos que supongan una estabilidad y seguridad geográfica, permanecer en la misma zona geográfica frente a otros elementos.
- ✓ Anclaje de estilo de vida: Las personas en las cuales predomina este anclaje orientarán su elección y desarrollo profesional hacia empleos compatibles con su estilo de vida; es decir, con una serie de necesidades personales.

El SATOD se sitúa en este marco teórico y, por lo tanto, una de las actividades más importantes del proyecto era la adaptación del instrumento “*Career Orientación Inventory*” (COI) de E. Schein para su uso dentro de la acción tutorial orientada al desarrollo profesional. En este sentido, se procedió a adaptar y validar el instrumento en el marco de la acción tutorial, más concretamente la versión de DeLong (1982a, 1982b) en dos formatos electrónicos. En el apéndice A se incluye la versión original del instrumento a partir de la cual se obtiene la adaptación incorporada al SATOD. En el apéndice B se incluye la adaptación de la escala en formato papel.

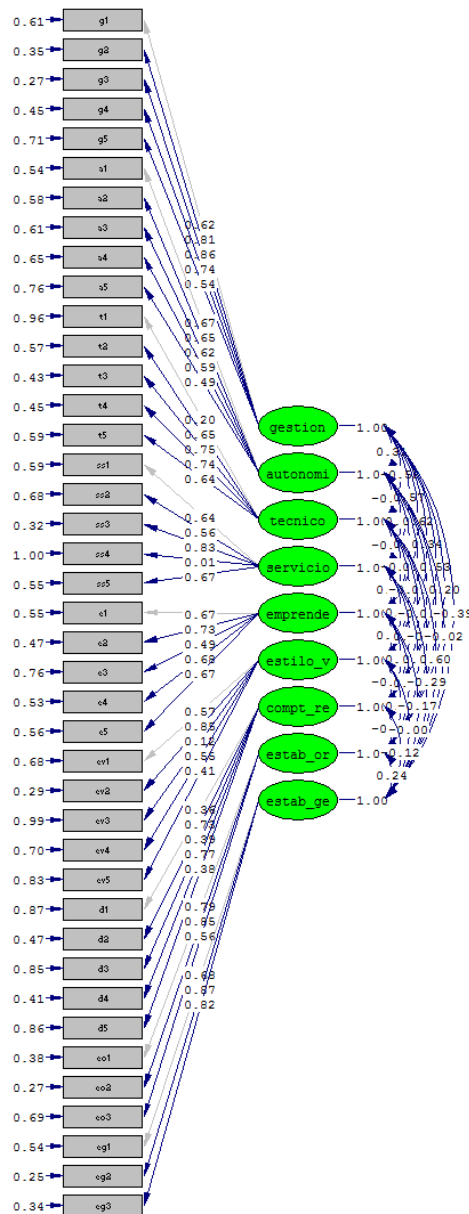
La adaptación y validación de este instrumento para la acción tutorial se ha llevado a cabo con una muestra formada por las respuestas de 1182 estudiantes de la Universidad de Salamanca. El 56.8% de la muestra está integrada por mujeres y el 43,2% restante hombres. La edad media de los participantes en el estudio es de 22.41 años (DT = 3.087) y, aunque el rango de edades oscila entre 18 y 55 años, la mayoría poseen edades comprendidas entre los 21 y 23 años, un 68.6%.

El estudio de validación se centro en el análisis de la validez, por medio del análisis factorial confirmatorio, y del estudio de la fiabilidad del instrumento y de las nueve subescalas que lo integran. En

primer lugar se examinó el nivel de ajuste entre la matriz de varianzas covarianza muestral y la generada a partir de las diferentes hipótesis sobre su estructura factorial. Específicamente se evaluaron cuatro modelos:

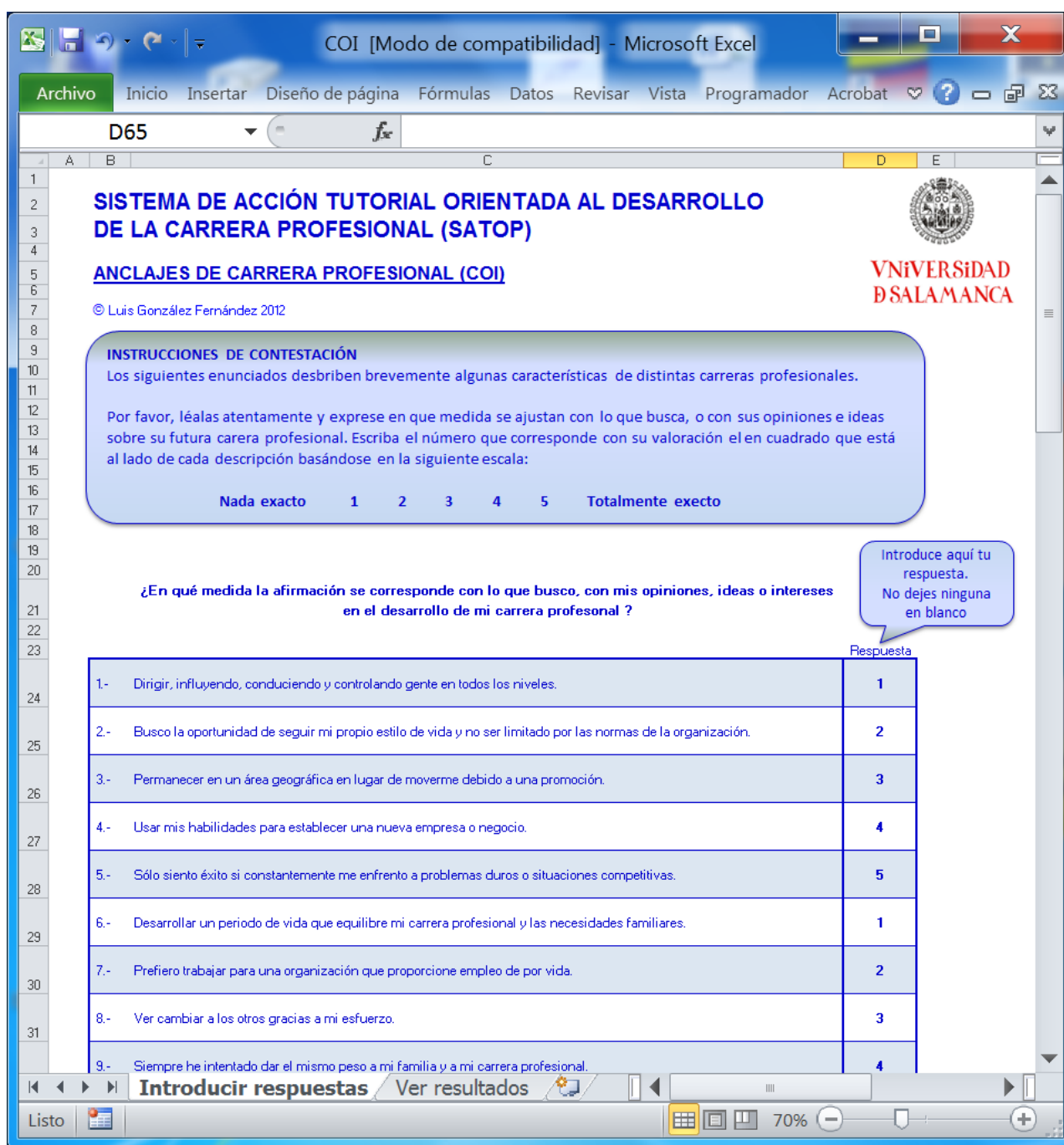
1. Modelo de un factor general.
2. Modelo compuesto por nueve factores ortogonales.
3. Modelo integrado por nueve factores oblicuos.
4. Modelo de nueve factores más un factor de orden superior.

Los análisis factoriales confirmatorios evidenciaron que la estructura factorial que mejor representa los datos corresponde al modelo compuesto por nueve factores ortogonales. Cada uno de los factores representa los 9 anclajes de carrera profesional ($\chi^2=4525.23$; CFI=0.91; RMSEA=0.06). En la siguiente figura se presenta la estructura de nueve factores ortogonales con los pesos factoriales estandarizadas.



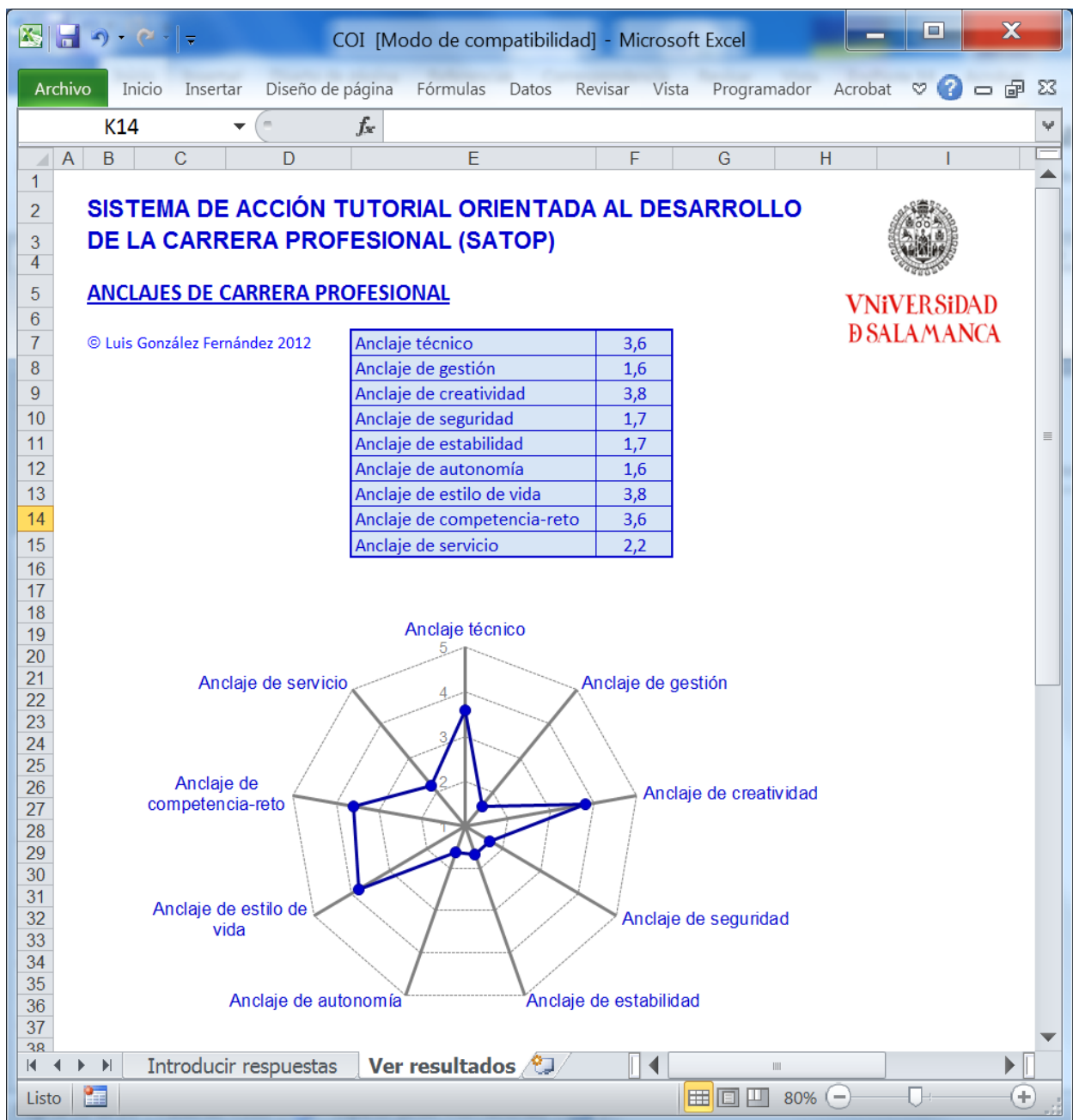
Una vez analizada la estructura factorial de la adaptación del COI se procedió a desarrollar una aplicación electrónica del cuestionario por medio de Excel. Asimismo, se integro el cuestionario dentro de STUDIUM para que los profesores interesado en participar en la acción tutorial con una orientación hacia del desarrollo de la carrera profesional pudieran utilizarlos.

En las siguientes figuras se presenta, en primer lugar, la aplicación Excel del cuestionario COI incorporada al SATOD. La aplicación consta de dos hojas denominadas como “Introducción de respuestas” y “Ver resultados”. A través de la primera de las hojas el alumno puede introducir los datos de manera cómoda y rápida. En la parte superior aparecen las instrucciones. A continuación se presentan los ítems en



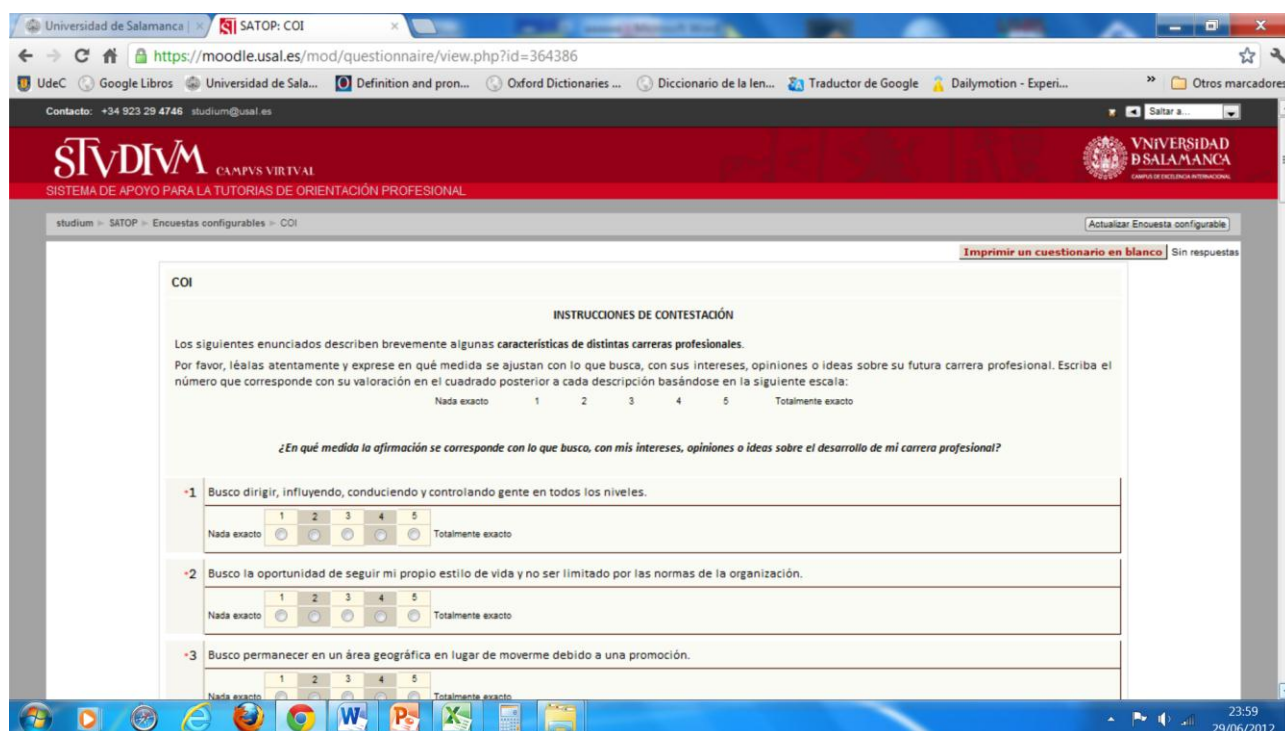
una tabla. En la columna de la izquierda de la tabla denominada como “Respuestas” el alumno debe introducir su valoración del grado de exactitud de cada afirmación de acuerdo con una escala de Likert con un rango 1-5 (1= nada exacto y 5 = totalmente exacto). Solamente pueden introducirse valores numéricos del 1 al 5 para evitar errores. Si el alumno introduce un valor distinto la aplicación le pide que lo corrija. Así mismo toda la hoja está protegida, no admitiendo ningún tipo de cambios salvo introducir las respuestas.

Una vez introducidas las respuestas el alumno debe pulsar sobre la hoja “Ver resultados” para obtener sus resultados. Es decir, su perfil de anclajes de carrera profesional. Estos resultados se presentan en formato numérico y también en formato gráfico para facilitar su interpretación.



La aplicación se puede cumplimentar por parte del alumno con anterioridad a la tutoría de orientación para el desarrollo profesional y, también, se puede cumplimentar en la misma tutoría. En todo caso y de acuerdo con el protocolo de la acción tutorial debe de ser el tutor el que, junto con el resto de elementos, lleve a cabo una interpretación y orientación sobre el alumno de su desarrollo profesional. El perfil de anclajes es un elemento más de la acción tutorial y no debe de utilizarse de manera aislada del resto de elementos.

Además de esta aplicación Excel del cuestionario COI, pensada para su uso en una acción tutorial individual y personalizada, dentro del SATOP también existe la posibilidad de trabajar de forma colectiva con grupos de estudiantes. Para ello se ha incorporado el cuestionario COI dentro de STUDUIM, de modo que el tutor puede obtener las respuestas en el marco de las acciones formativas. Los alumnos pueden cumplimentarlo de manera individual, pudiendo obtener las respuestas individuales y también tratarlas de forma colectiva. No obstante, volvemos a señalar que el SATOP está pensado y diseñado para una acción tutorial personalizada. En la siguiente figura puede apreciarse el aspecto del cuestionario COI en su formato de STUDIUM.



Además de las aplicaciones del cuestionario se han preparado los documentos, materiales y protocolos del sistema SATOD. El profesor tutor seguir los protocolos y utilizar los materiales y documentos para llevar a cabo la acción tutorial.

Por último, se han diseñado las acciones formativas para los profesores interesados en utilizar el sistema. Estas acciones formativas abordan tanto las características del sistema, como la formación para la orientación en el desarrollo de la carrera profesional del alumno por parte del profesor tutor.

APENDICE A

Career Anchors Inventory (DeLong, 1982a, 1982b)

1	An organization which will provide security through guaranteed work, benefits, and good retirement program.
2	Developing a life cycle that balances my career and family needs.
3	Remaining in one geographic area rather than being prompted into moving because of a promotion.
4	The chance to pursue my own lifestyle and not be constrained by the rule of an organization.
5	The process of supervising, influencing, leading and controlling people at all levels.
6	The use of my interpersonal and helping skills in the service of others.
7	To be able to create or build something that is entirely my own product or idea.
8	To build my career around some specific functional or technical area.
9	Working on problems that are almost insoluble.
10	A career which is free from organization restrictions.
11	An organization which will give me long run stability.
12	Competing with and winning out over others.
13	Developing a career that permits me to continue to pursue my own lifestyle.
14	It is important for me to remain in my present geographical location rather than to move because of promotion or new job assignment.
15	Remaining in my specialized area as opposed to being promoted out of my area of expertise.
16	The process of seeing others change because of my effort.

17	The use of my skills in building a new business enterprise.
18	To be in a position of leadership and influence.
19	A career which permits a maximum of freedom and autonomy to choose my own work hours.
20	Being able to use my skills and talents in the service of an important cause.
21	I have always tried to give equal weight to my family and to my career.
22	I have been motivated throughout my career by the number of ideas or products which I have been directly involved in creating.
23	I prefer to work for an organization that will permit me to remain in one geographical area.
24	I prefer to work for an organization which provides lifetime employment.
25	Remaining in my area of expertise rather than being promoted into general management.
26	The real challenge in my career has been confronting and solving tough problems, no matter what area they were in.
27	To rise to a position of leadership and influence
28	A career is worthwhile only if it enables me to lead my life in my own way.
29	Competing and winning are the most important exciting parts of my career.
30	During my career I have been mainly concerned with my own sense of freedom and autonomy.
31	Entrepreneurial activities are an important part of my career.
32	I have always sought a career in which I could be of service to others.
33	I will accept a management position only if it is in my area of expertise.
34	I would like to reach a level of responsibility in an organization where my decisions really make a difference.
35	Choosing and maintaining a certain lifestyle is more important than is career success.
36	I do not want to be constrained by either an organization or the business world.

37	I feel successful only if I am constantly challenged by a tough problems or a competitive situation.
38	I have always wanted to start and build up a business of my own.
39	I want a career in which I can be committed and devoted to an important cause.
40	I want to achieve a position which gives me the opportunity to combine analytical competence with supervision of people.
41	I would leave my organization rather than be promoted out of my area of expertise.

APENDICE B

INSTRUCCIONES DE CONTESTACIÓN

Los siguientes enunciados describen brevemente algunas **características de distintas carreras profesionales**.

Por favor, léalas atentamente y exprese en qué medida se ajustan con lo que busca, con sus opiniones e ideas sobre su futura carrera profesional. Escriba el número que corresponde con su valoración en el cuadrado posterior a cada descripción basándose en la siguiente escala:

Nada exacto	1	2	3	4	5	Totalmente exacto
----------------	---	---	---	---	---	----------------------

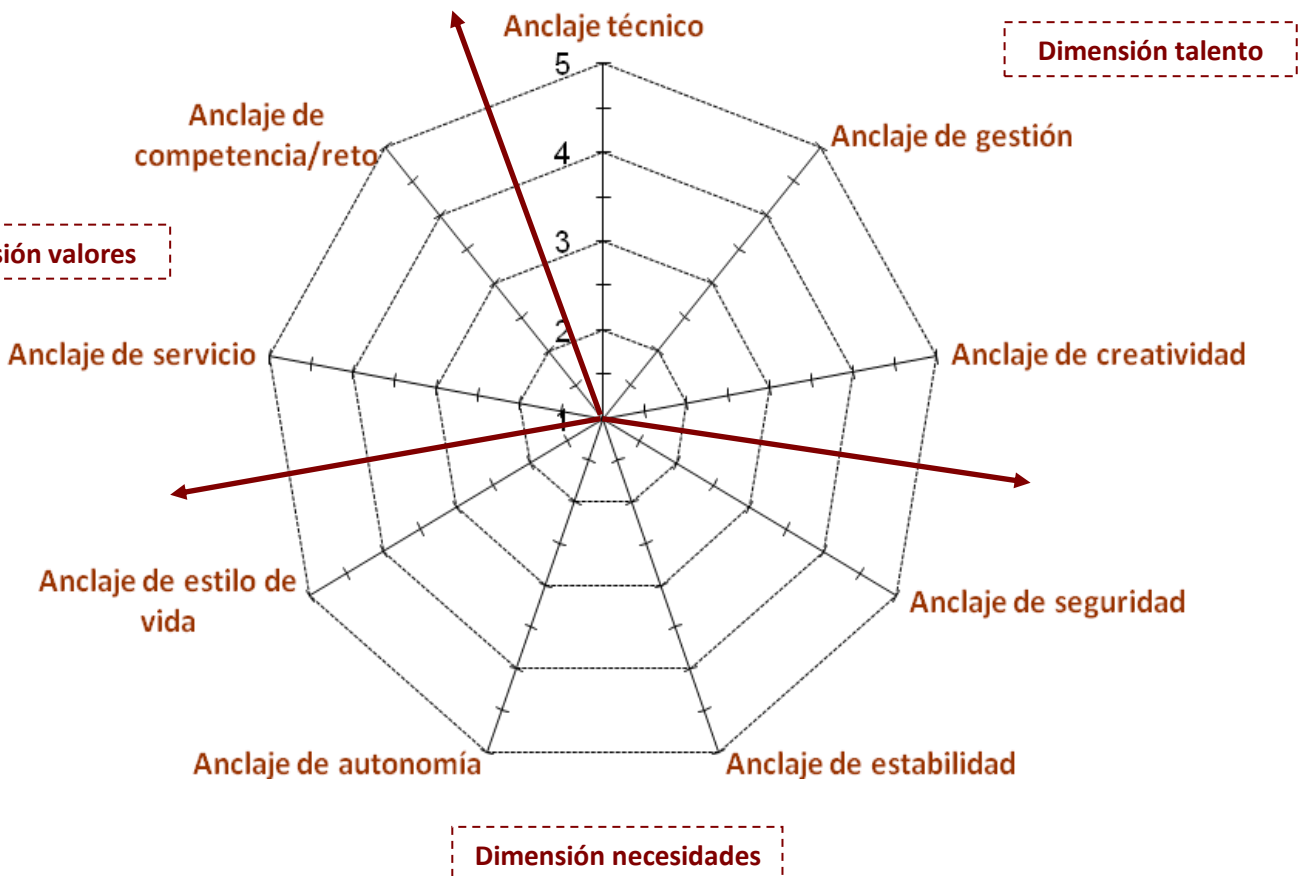
¿En qué medida la afirmación se corresponde con lo que busco, con mis opiniones, ideas o intereses en el desarrollo de mi carrera profesional?

1.	Dirigir, influyendo, conduciendo y controlando gente en todos los niveles.	
2.	Busco la oportunidad de seguir mi propio estilo de vida y no ser limitado por las normas de la organización.	
3.	Permanecer en un área geográfica en lugar de moverme debido a una promoción.	
4.	Usar mis habilidades para establecer una nueva empresa o negocio.	
5.	Sólo siento éxito si constantemente me enfrento a problemas duros o situaciones competitivas.	
6.	Desarrollar un periodo de vida que equilibre mi carrera profesional y las necesidades familiares.	
7.	Prefiero trabajar para una organización que proporcione empleo de por vida.	
8.	Ver cambiar a los otros gracias a mi esfuerzo.	
9.	Siempre he intentado dar el mismo peso a mi familia y a mi carrera profesional.	
10.	Competir y ganar a otros.	
11.	Estar en una posición de liderazgo e influencia.	
12.	Permanecer en mi área técnica en lugar de ascender en general.	
13.	Una profesión que deje la máxima libertad y autonomía para escoger el horario de trabajo.	
14.	Quiero una carrera en la que pueda comprometerme y dedicarme a una causa importante.	
15.	Siempre he querido establecer y construir mi propia empresa o negocio.	
16.	Quiero alcanzar una posición que me dé la oportunidad de combinar competencias de	

	análisis con la supervisión de personas.	
17.	Siempre he buscado una carrera en que pudiera estar de servicio de los otros.	
18.	Trabajar en problemas que son casi insolubles.	
19.	Me gustaría alcanzar un nivel de responsabilidad en una organización donde mis decisiones realmente marquen una diferencia.	
20.	Las actividades emprendedoras son una parte importante de mi carrera.	
21.	Ascender a una posición de liderazgo e influencia.	
22.	Una organización que proporcione seguridad por medio del empleo estable, beneficios y buenos programas de la jubilación.	
23.	No quiero que me limite ninguna organización o empresa del mundo.	
24.	El verdadero desafío en mi carrera profesional está en enfrentarme y resolver problemas duros sin importar la materia y el área a la que pertenezcan.	
25.	Construir mi carrera alrededor de algún área funcional o técnica.	
26.	Es importante para mí permanecer en mi actual situación geográfica en lugar de cambiar de sitio debido a una promoción o la nueva asignación de trabajo.	
27.	Elegir y mantener un cierto estilo de vida es más importante que es el éxito en la carrera profesional.	
28.	Poder crear o construir algo que sea enteramente mi producto o idea.	
29.	Durante mi carrera estar principalmente preocupado con mi propia sensación de libertad y autonomía.	
30.	Competir y ganar es la parte más importante y excitante de mi carrera profesional.	
31.	Permanecer en mi área de especialización en contraposición a ascender fuera de mi área de técnica.	
32.	Prefiero trabajar para una organización que me permita permanecer en un área geográfica.	
33.	Una carrera profesional sólo vale la pena si me permite que lleve la vida de mi propia manera.	
34.	Preferiría dejar mi organización a ser ascendido fuera de mi área técnica.	
35.	A lo largo de mi carrera me he sentido motivado por el número de ideas o productos en los que he estado directamente implicado en su creación.	
36.	Una profesión que esté libre de las restricciones de la organización.	
37.	Desarrollar una carrera profesional que me permita continuar con mi propio estilo de vida.	
38.	El uso de mis habilidades interpersonales para ayudar o al servicio de los otros.	
39.	Sólo aceptaré una posición de dirección si está dentro de mi área técnica.	
40.	Una organización que me dé a la larga estabilidad.	
41.	Poder usar mis habilidades y destrezas al servicio de una causa importante.	

ALUMNO	
--------	--

INTERPRETACIÓN:
<u>Anclajes de Carrera Profesional</u>



REFERENCIAS

- DeLong, TJ (1982a) The Career orientations of MBA Alumni: A Multidimensional Model, in Katz, R. (Ed) (1982) Career Issues in Human Resource Management, Engle-wood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, Inc.
- DeLong, TJ (1982b) Reexamining the Career Anchor Model, Personnel, 59(3), 50-61.
- DeLong, TJ (1982c) Career Orientations of Rural Educators: An Investigation, The Rural Educator, 4(2), 12-
- Schein EH (1985) Career Anchors: Discovering Your Real Values San Diego, Ca: University Associates.
- Schein, EH (1990) Career Anchors: Trainer's Manual revised edition, Cambridge, MA; Alfred P. Sloan School of Management, MIT.
- Schein, EH (1993) Career Anchors: Discovering Your Real Values, revised edition, Sydney: Pfeiffer and Company.