

***CARRERAS PROTEICA Y SIN FRONTERAS: UNA VISIÓN PRÁCTICA***

**(VALIDEZ Y APLICACIÓN EN ESPAÑA)**

**SANDRA MILENA ALVARADO PÉREZ**

**UNIVERSIDAD CARLOS III**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MADRID**

**2008**

***CARRERAS PROTEICA Y SIN FRONTERAS: UNA VISIÓN PRÁCTICA***

**(VALIDEZ Y APLICACIÓN EN ESPAÑA)**

**SANDRA MILENA ALVARADO PÉREZ**

**ASESOR**

**M.S. Ph.D. CARLOS MARTÍN RÍOS**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DEL MÁSTER**

**UNIVERSIDAD CARLOS III**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**MADRID**

**2008**

## AGRADECIMIENTOS

*A Johanna y Estefania, mis hijas, por ser ellas mi motor y comprender que toda meta, para lograrla necesita de esfuerzos y dedicación.*

*A José, mi esposo, por su dedicación, comprensión y su apretón de manos que me recuerda que juntos somos un equipo infalible.*

*A Nodier, en los ojos de quien he visto el apoyo para realizar mis sueños.*

*A mi familia, de quienes a través de la distancia, desde Colombia, recibo apoyo y cariño para continuar.*

*A mi asesor Carlos, por introducirme en el tema, brindarme sus conocimientos y motivación a lo largo de este proceso.*

*A los profesores del Máster, por compartir sus conocimientos y experiencia laboral, los cuales me han enriquecido.*

*A mis compañeros de Máster, porque a pesar del corto tiempo que compartimos, sus voces de aliento y compañía me han facilitado mi estadía en este país y me han hecho sentir en casa.*

*Al profesor Francisco Gil, quien a pesar de las múltiples ocupaciones me ha encausado varias veces ofreciéndome sus conocimientos y experiencias como un gran maestro.*

*Al profesor Miguel García, por introducirme en el mundo de los constructos aportándome un conocimiento significativo*

*A Carmen, la voz de mi conciencia, quien durante todo el tiempo estuvo al tanto de todos los detalles del Máster, escuchándome e irradiando siempre una sonrisa.*

*A quienes aun sin nombrar, han marcado mi vida y significan mucho para mí.*

*A todos gracias....*

# **CARRERAS PROTEICA Y SIN FRONTERAS: UNA VISIÓN PRÁCTICA**

## **(VALIDEZ Y APLICACIÓN EN ESPAÑA)**

### **RESUMEN**

Las actuales dinámicas de funcionamiento de las organizaciones y la comprensión del importante papel de la satisfacción psicológica en el desarrollo de la *carrera profesional* han dado lugar al planteamiento de nuevos modelos en los tipos de carrera. En este trabajo se estudian los conceptos de carreras proteica y sin fronteras: las bases conceptuales que sustentan su desarrollo, la revisión de las investigaciones realizadas, el conjunto de pruebas psicológicas que miden las actitudes de los individuos hacia este tipo de vida laboral y las pruebas que miden aspectos de la personalidad relacionados. Se da además una visión del panorama laboral español y se plantean las hipótesis y metodología para evaluar estas actitudes de carrera en la población de España.

### **ABSTRACT**

The present companies functioning and the growing importance than the psychological satisfaction is having nowadays impelled the apparition of new career's concepts. This work studies the new protean career and boundaryless career: its conceptual bases, previous works, and psychological tests to measure attitudes and personality characteristics. It gives also a short view of the Spanish labor market and establishes a methodology and hypothesis to evaluate these career attitudes in the Spanish population.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>2. OBJETIVO</b> .....	10
<b>3. CONSTRUCTO <i>CARRERA</i></b> .....	11
<b>3.1. CONSTRUCTO</b> .....	11
3.1.1. <i>Constructo Carrera</i> .....	18
<b>4. CAMBIOS EN LOS CONTEXTOS TRADICIONALES DE</b> .....	23
<b>4.1. BREVES ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ESPAÑA</b> .....	23
4.1.1. <i>Variables presentes en la evolución del concepto Carrera en España y el mundo</i> .....	27
<b>5. EL CONCEPTO DE <i>CARRERA</i> EN LA ACTUALIDAD</b> .....	32
<b>5.1. MODELO DE LAS CUATRO ESTACIONES</b> .....	33
<b>5.2. EL MODELO TOP</b> .....	36
<b>5.3. LAS CINCO ORIENTACIONES DE LAS PERSONAS</b> .....	37
<b>5.4. <i>CARRERA PROTEICA</i> (PROTEAN CAREER)</b> .....	39
<b>5.5. <i>CARRERA SIN FRONTERAS</i> (BOUNDARYLESS CAREER)</b> .....	41
<b>5.6. <i>CARRERA INTELIGENTE</i> (INTELLIGENT CAREERS)</b> .....	42
<b>5.7. <i>CARRERA ACADÉMICA</i> (ACADEMIC CAREER MODEL)</b> .....	43
<b>5.8. <i>CARRERAS POST - CORPORATIVAS</i> (POST CORPORATE CAREERS)</b> .....	43

<b>6. CARRERA PROTEICA Y CARRERA SIN FRONTERAS</b> .....	45
<b>7. HIPÓTESIS</b> .....	51
<b>8. METODOLOGÍA</b> .....	53
<b>8.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y PROCEDIMIENTO</b> .....	53
<b>8.2. MUESTRA</b> .....	54
<b>8.3. PRUEBAS PSICOLÓGICAS</b> .....	55
8.3.1. Pruebas Escala de actitudes de Carrera sin fronteras, y Escala de actitudes de Carrera proteica.....	55
8.3.2. Prueba: Escala de la personalidad proactiva (versión resumida) .....	55
8.3.3. Prueba: Orientación al aprendizaje y al logro .....	57
8.3.4. Prueba: Inventario Neo Reducido de Cinco Factores (NEO-PI-R).....	58
8.3.5. Prueba: Autenticidad en la Carrera.....	59
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	60
<b>ANEXOS</b> .....	65
<b>ANEXO 1</b> .....	66
<b>ANEXO 2</b> .....	69
<b>ANEXO 3</b> .....	70
<b>ANEXO 4</b> .....	72
<b>ANEXO 5</b> .....	74

## 1. INTRODUCCIÓN

En los años recientes se ha presentado una vertiginosa serie de cambios en la sociedad. No solo los avances tecnológicos en los medios de comunicación y la globalización económica y cultural han sido trascendentales, también lo ha sido el desarrollo de una nueva visión del desempeño de las personas dentro de las organizaciones, acorde con la filosofía del ser humano integral visto como un fin en sí mismo y no como un medio.

Como consecuencia de ello, la *Carrera* de las personas dentro las empresas ha sido tema reciente de intenso debate, estudio y análisis. Diversas teorías se ocupan en la tarea de establecer la estructura conceptual de las nuevas tendencias. Este trabajo se centra en dos conceptos que han sido pioneros: *la Carrera proteica* y *la Carrera sin fronteras*. Ambos presentan un fértil terreno de desarrollo e investigación aplicable a España.

La presente tesina es la primera fase de un trabajo de investigación de alcance doctoral. Establece los conceptos, plantea las hipótesis, y resume la metodología de estudio y las pruebas que pueden utilizarse como base para realizar una medición empírica en la población española.

El trabajo se desarrolla de la siguiente manera: la primera parte presenta los conceptos básicos para la comprensión de las ideas actuales sobre la *Carrera*. Se exponen las ideas de *constructo* como creación de las interacciones y relaciones sociales y de *constructo personal*, que enfatiza en la influencia de las expectativas del individuo sobre su experiencia y desempeño posterior, y que resultan de gran utilidad para comprender la visión actual del sujeto dentro de las organizaciones.

Luego se explica el desarrollo empresarial en España y, gracias a su apertura, la visión moderna que comparte con los países más desarrollados en relación con las *Carreras* en las organizaciones.

El siguiente capítulo expone distintas ideas sobre los tipos de *Carrera* aparecidos recientemente en la literatura de desarrollo organizacional, lo cual brinda una visión general de la dinámica actual que tiene el tema.

Luego, se exponen los planteamientos de los autores sobre *la Carrera proteica* y la *Carrera sin fronteras* (dos conceptos estrechamente relacionados) y las consecuencias que entraña esta visión de la *Carrera* laboral.

A continuación se presenta una metodología, acompañada de un conjunto de pruebas, que permite relacionar distintos aspectos de la personalidad con los tipos de *Carrera proteica* y *Carrera sin fronteras*. Esta “batería de pruebas”, cuya utilidad en el estudio del potencial



de las personas para desarrollar estos tipos de *Carrera* ha sido verificada en forma empírica (aunque en otras latitudes), resulta de gran utilidad para la etapa posterior de investigación.

Por último, se plantean algunas hipótesis que sientan las bases de la segunda fase del estudio, de desarrollo posterior, enfocado hacia la evaluación de estos patrones de *Carrera* en la población española y para lo cual se hará uso de los conceptos y herramientas recopiladas en este trabajo.

## 2. OBJETIVO

La presente tesina es la primera fase de un trabajo de investigación de alcance doctoral. Tiene como objetivo conocer los desarrollos teóricos actuales en el tema de tipos de *Carrera proteica* y *Carrera sin fronteras*, determinar las características psicológicas de las personas que son más proclives a desarrollar este tipo de *Carreras*, proponer una metodología, acompañada de un conjunto de pruebas, para medir la relación entre las características psicológicas y el desempeño en este tipo de *Carreras* y sentar las bases para una aplicación práctica en los trabajadores de las empresas españolas. Todo ello teniendo presente que poder diferenciar y conocer el perfil de las personas que desarrollan *Carreras* de este tipo y contar con herramientas prácticas para su estudio es de gran utilidad para las empresas a la hora de determinar las políticas de la organización y su gestión de las actividades en los departamentos de recursos humanos -RRHH-: desarrollo de *Carrera*, formación, selección, entre otras.

### **3. CONSTRUCTO *CARRERA***

#### **3.1. CONSTRUCTO**

El conocimiento sobre qué es un constructo, la evolución de este concepto y los aportes de varios estudiosos del tema, sirven de pilar en esta investigación, para establecer los cambios en el individuo trabajador, no solo por la influencia de su entorno sino también por los aspectos intrínsecos a él. Su forma de ver el mundo y de interactuar con él ha originado nuevos retos para los profesionales relacionados con la gestión del talento humano en el mundo organizacional.

George Kelly, quien podríamos clasificar como el más influyente constructivista, en su teoría de constructo personal planteó las siguientes afirmaciones:

- La realidad se nos manifiesta a través de nuestros constructos personales.
- Los tituló “personales” porque cada individuo, en tanto que es diferente, puede interpretar de distinto modo la misma realidad.
- La organización perceptual que cada quien da a su entorno vital se basa en constructos personales, en dimensiones o categorías descriptivas.

Los constructos expresan el modo de identificar las cosas formando clases y diferenciándolas de las demás, y son dicotómicos o bipolares: bueno-malo, afectuoso-distante, trabajador-vago. Son una categoría descriptiva que se utiliza para sistematizar acontecimientos que representan la manera de construir el mundo y la forma idiosincrática de percibir la realidad.

En otras palabras, un constructo no es más que la manera cómo la persona reflexiona sobre ella misma y sobre el entorno, visto este último, como el concepto y creencias que el individuo nutre de sí mismo y relaciona para interpretar, elaborar conocimientos y por ende interactuar activamente con su medio.

Para lograr entender los términos, definiremos los estilos cognitivos como todos aquellos que están determinados por rasgos estructurales con los que todo ser humano nace, y las estrategias cognitivas como las formas de procesar la información que pueden ser aprendidas. En otras palabras, podríamos decir que los estilos cognitivos manifiestan la forma o modo como una persona piensa; mientras las estrategias cognitivas reflejan los diversos procesos utilizados por el aprendiz con el fin de responder a las demandas o respuestas de una situación de aprendizaje en las que la información es presentada de diferentes maneras o formas.

En los años cincuenta Hernan Witkin, comenzó sus investigaciones con el fin de diferenciar los diferentes estilos cognitivos, logrando identificar el primero conocido como *independencia del campo* – *dependencia del campo*, lo que lo llevó a exponer conclusiones relevantes como:

- Las personas independientes del campo son más activas en sus esfuerzos de afrontamiento, controlan sus impulsos de manera flexible, muestran menor preocupación por sentimientos de inferioridad.
- El estilo cognitivo influye directamente como un factor determinante en el éxito académico y de *Carrera* de las personas.

Posteriormente, se desarrollaron varios nuevos conceptos, como *estilo analítico – estilo global*, determinando que las personas que poseen el primero, al contrario de las segundas, son menos influenciadas y dependientes del entorno, poseen mayor capacidad para sobreponerse a las situaciones presentadas en el exterior y actúan buscando satisfacer sus propias necesidades.

Uno de los conceptos más recientes es el de *control self (control de sí mismo) con nivel alto o bajo*. Los individuos de nivel bajo, comparándolos con los primeros, presentan una atenuación de la percepción e importancia que le dan a la información social, siendo determinados sus comportamientos por su fuero interno y adaptándolos a sus intereses.

George Kelly organizó su teoría en un postulado fundamental: “Los procesos de una persona son canalizados psicológicamente a medida que anticipan los eventos”<sup>1</sup> y en los onces corolarios siguientes:

---

<sup>1</sup> *The Psychology of Personal Constructs, George Kelly. 1955*

1. Corolario de la Construcción: “Una persona anticipa los eventos con base en sus recuerdos”. Las personas edifican sus anticipaciones recurriendo a experiencias pasadas, esperan que los hechos actuales estén relacionados con indicadores conocidos o patrones reconocidos.
2. Corolario de la experiencia: “El sistema de construcción de una persona varía a medida que sucesivamente construye las reproducciones con base en los recuerdos de eventos”. Cuando se experimenta un cambio frente a las anticipaciones esperadas, se produce una adaptación que genera un nuevo conocimiento o, si no se presentan diferencias, se daría una validación y confirmación. De allí que se pueda mantener fe en la teoría de la realidad que se ha creado o se presenta la necesidad de modificarla por otra.
3. Corolario de la dicotomía: “El sistema de construcción de una persona está compuesto de un número finito de constructos dicotómicos.” Las personas guardan experiencias en forma de constructos, término al cual también Kelly ha llamado “conceptos útiles”, “ficciones convenientes” y “plantillas transparentes”. Lo que hacen las personas es “colocar” estas “plantillas” en el mundo, guiando sus percepciones y comportamientos.

Aunque con gran frecuencia son conocidos también como constructos personales, no significa que se presente de manera idéntica en cada sujeto, sino que hace referencia a cómo ve el mundo cada individuo, cómo lo interpreta. También son llamados constructos bipolares, para acentuar su naturaleza dicotómica, puesto que tiene dos extremos o polos, como por ejemplo donde hay alto - debe haber bajo, donde hay arriba - debe haber abajo.

Así, cualquier constructo que sea aplicado a los demás potencialmente se aplicará hacia la misma persona y viceversa: “Uno no puede decirle a una persona que es bastardo sin hacer que la ilegitimidad sea también una dimensión de su propia vida”<sup>2</sup>.

4. Corolario de la organización: “De forma característica, cada persona desarrolla (en virtud de su conveniencia anticipando los eventos) un sistema de construcción que engloba relaciones ordinales entre los constructos”

Algunos constructos son dependientes de otros, o están “bajo” otros constructos, ellos no están simplemente flotando sin conexión alguna, aunque puedan darse pequeños cambios al ser relacionados. Es así, que cuando nombramos la palabra árbol inmediatamente lo encausamos con otras palabras que le dan significado y le son atribuidas de inmediato como ramas, hojas, tallo, raíz, entre otros; pero si adicionalmente al vocablo árbol le agregamos los términos *de Navidad*, inmediatamente cambiamos nuestro constructo por otros como diciembre, nieve, regalos, etc. Pero es en este tipo de constructos, donde se pueden originar conflictos entre lo que se interioriza y la realidad, al referirnos al árbol de navidad probablemente lo relacionemos con luces y para otros como la plata viva de la época. Otro caso es cuando se dan los prejuicios el cual sería un buen ejemplo sobre la influencia de este constructo, tan pronto se le interpone una etiqueta a alguien, inmediatamente y de forma automática se asumen otras cualidades anexas a ella sobre esa persona. Llegando a conclusiones por la experiencia, uniéndolo a otros perfiles, o simplemente relacionándolo con el medio.

---

<sup>2</sup> Kelly, 1955, p.133

5. Corolario del rango: “Un constructo es conveniente para la anticipación de solo un rango finito de eventos.”.

Cualquier constructo no es válido para todo ni relacionado con todas las personas. Depende de otros factores individuales como la actividad laboral, conocimientos, valores, etc. Por ello hay constructos que son más incidentales o específicos, lo que para alguien es específico para otra persona puede ser general.

6. Corolario de la modulación: “La variación en el sistema de construcciones de una persona está limitada a la permeabilidad de los constructos dentro de cuyos rangos de conveniencia descansan las variantes.”

Existen constructos que son “elásticos” que son permeables, los cuales están abiertos a nuevos elementos o son fáciles de relacionar con nuevas experiencias o constructos. En contraposición están los impermeables considerados los de gran limitación a la hora de relacionarse con otro.

7. Corolario de la selección: “Una persona selecciona o escoge para sí misma aquella alternativa en un constructo dicotómico a través de la cual puede anticipar una mayor posibilidad de extensión y definición de su sistema.”

Recurrir a constructos que faciliten y lleven a feliz término la selección para actuar de manera acertada en la anticipación de los sistemas constructivos para responder o interpretar la realidad del momento. La cual aporta seguridad en cuanto se produzca menos variaciones o se tenga la convicción de actuar acertadamente.



8. Corolario de la individualidad: “Las personas difieren unas de otras en su construcción de los eventos.”

9. Corolario de la globalidad: “Siempre que una persona emplea una construcción de experiencias similar a la empleada por otra, sus procesos psicológicos serán parecidos a los de esa otra persona.”

Si bien, en la conclusión ocho de Kelly sobre la individualidad, afirma que cada ser humano tiene experiencias distintas y por ende una construcción de la realidad basada en su propia historia, igualmente existe un factor condicionante en los comportamientos, valores, costumbres, sentimientos de las personas. Esa comprensión de la realidad es influenciada por la cultura. Cada uno percibe las cosas de forma parecida, y mientras más cercanos sean unos de otros, más similares serán.

10. Corolario de la fragmentación: “Una persona puede usar sucesivamente una construcción de subsistemas, los cuales son hipotéticamente incompatibles con el resto”

Los roles que asumen las personas afectan sus constructos de manera inconsciente y por ende sus actos estarán diferenciados de manera en ocasiones radical. Un ejemplo muy usual para entenderlo es el del policía, en la noche patrulla actuando como una persona fuerte, autoritaria y eficiente. Pero durante el día, con sus hijos es un padre, comportándose gentil, cariñoso y afectivo. Una vez que se separan las circunstancias, los roles no entran en conflicto.

11. Corolario de la sociabilidad: “En la medida que una persona construye los procesos de construcción de otra, puede tener un papel en los procesos sociales que envuelven a la otra persona.”

Los individuos, aun cuando no sean realmente similares a otras personas, no se ven afectados para relacionarse e interactuar con los demás. Pueden adoptar la postura o situación del otro para entender o comprender el porqué... de la actitud, actuar del otro, es decir pueden adoptar una posición aledaña a sí mismo a través del corolario de la fragmentación para “ser” otra persona.

Julian Rotter (1954) introduce a su vez nuevos conceptos como los alcanzados con su investigación sobre el lugar del *control interno vs externo* – las personas que poseen un lugar de control interno alto relacionan el factor éxito como un indicador para determinar el nivel de esfuerzo realizado, mientras que los de nivel bajo tienen expectativas sobre las consecuencias influenciadas por suerte, azar, destino u otras fuerzas.

### 3.1.1. Constructo Carrera

La página web de la Real Academia de la Lengua Española ofrece para la palabra *Carrera* veinticuatro significados relacionados con velocidad, conjunto de conocimientos, tiempo, espacio, profesión, sendero - guía y desempeño. La Wikipedia se refiere a ella utilizando palabras en noción a velocidad, acción, competición, tarea, rendimiento, conocimientos, profesión, recorrido.

El concepto *Carrera* está relacionado permanentemente con otras variables intrínsecas de cada sujeto, por lo tanto, cada persona tiene una definición diferente, propia según sus rasgos e intereses, como por ejemplo: autoestima, ansiedad, involucramiento en el trabajo, locus de control, estilos de toma de decisiones y autonomía (Barret & Tinsley, 1977; Gómez & Rivas, 1997; Lucas & Epperson, 1990).

El constructo *Carrera* se puede analizar en tres niveles:

- Social: permite ver el punto de referencia que tiene un conglomerado con respecto al termino *Carrera*, qué factores políticos, económicos, sociales están implícitamente relacionados, cuáles profesiones tienen reconocimiento general y brindan cierto estatus, entre otros.
- Organizacional: admite unificar las diversas características y tipos de *Carrera* que se encuentran en el mercado laboral, su evolución a la par con el estilo de funcionamiento empresarial.
- Individual: contribuye al conocimiento de los diversos factores de la personalidad, rasgos, e información particular para determinar criterios y cambios presentes en este micro nivel.

De acuerdo con la categorías anteriormente descritas, la presente investigación se encausará en el macro nivel – organizacional, atendiendo a los diversos cambios presentados en el concepto *Carrera*, más exactamente en lo tendiente a las nuevas *Carreras* (*Carrera proteica y sin fronteras*).

*Carrera* se puede definir como la percepción personal y subjetiva que tiene cada persona y que se relaciona con la actividad profesional que desempeña a lo largo de su vida<sup>3</sup>.

Es así como el constructo *Carrera* está asociado a factores internos de cada persona, lo que genera que en el medio laboral encontremos diferentes definiciones de ella, no queriendo decir que no se hallen similitudes propias de la cultura o nivel socioeconómico del que hacen parte integral cada uno de los sujetos. Igualmente los cambios en las organizaciones, culturas y familias establecen diferencias en lo que significa el concepto *Carrera*. Por ejemplo, es muy diferente para una persona perteneciente a una generación pasada, como los abuelos e incluso los padres de los individuos que se encuentran hoy en etapa formativa o en pleno auge de su etapa laboral productiva.

#### *3.1.1.1. La dinámica del constructo Carrera según su relación con otros conceptos*

- *Carrera* – Tiempo: Son constructos relacionados e inseparables entre ellos; por una parte, la *Carrera* se apoya en el tiempo para su desarrollo y evolución, pues depende muchas veces del grado de dedicación y periodo para ver los resultados; de otra, el tiempo se relaciona, desde el punto de vista de la época, llevando consigo cambios influenciados por aspectos geográficos, sociopolíticos, culturales e impersonales anexos a cada sujeto en particular. (Greenhaus, 2003).

---

<sup>3</sup> Jelena Zikic. York University, Toronto

- *Carrera* – Ciclo de vida: la expectativa de vida en España llega hoy a un tiempo aproximado de 80 años<sup>4</sup> y aumenta cada día gracias a los avances científicos y tecnológicos, entre otros. Por lo tanto los tiempos vitales se han visto modificados: hasta los 26 años se culmina el periodo académico conformado por estudios universitarios dando inicio a la vida laboral, la cual se ejercerá durante cuatro décadas, hasta el momento del retiro por jubilación.

Este periodo de aporte laboral contribuye no solo al trabajador sino a la sociedad, puesto que genera riqueza y por ende aumenta la calidad de vida no solo propia sino del conglomerado social.

- *Carrera* – conocimiento: Son conceptos entrelazados; durante la evolución o desarrollo de la profesión, el sujeto debe adquirir un conjunto de saberes académicos y experiencias, con el fin de cualificarse y lograr experticia en un quehacer. Se ha llegado a considerar que a mayor número de conocimientos que logren influenciar en los resultados de su desempeño, estos generan una mayor probabilidad de éxito en su *Carrera*. Es de anotar que el conocimiento es un constructo diferente al de información.
- *Carrera* – Desempeño: La evaluación en los profesionales y el desarrollo de su *Carrera* son considerados aspectos que tienen incidencia en el desempeño. En la actualidad, al relacionar estos constructos se enlazan con las posibilidades y oportunidad que tiene el sujeto para extraer y aprovechar la información, la experiencia y el conocimiento de otros y la forma de adaptarlas a sus necesidades formativas - Benchmarking.

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE), 2005. Datos actualizados 30 de octubre de 2007.

La evaluación del desempeño, centrada en resultados y conductas previamente establecidas, es factor relevante en la construcción de esta relación y el éxito alcanzado.

- *Carrera* – guía: La formación recibida por las personas en sus diversos ciclos de la vida por lo general está relacionada con la adquisición de saberes complementarios que en ocasiones encausan su vida laboral y le dan oportunidades para ascender a cargos que se ajusten a sus competencias.

## **4. CAMBIOS EN LOS CONTEXTOS TRADICIONALES DE *CARRERA* EN ESPAÑA**

Para entender la visión moderna de la *Carrera* en las organizaciones españolas y mundiales es necesario realizar un breve recuento de la evolución empresarial en los años recientes.

### **4.1. BREVES ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ESPAÑA**

En España, en las últimas cuatro décadas se han presentado cambios significativos los cuales han influenciado, de manera directa, el campo de acción de los Recursos Humanos y, por ende, la estructura interior de las organizaciones y la concepción de *Carrera* en ellas.

Desde el siglo XVI, España vivió una crisis económica, política, industrial y social por lo que la revolución industrial tuvo menor incidencia inicial que en otros países. Después de evidenciar un nuevo descenso económico, en la mitad del siglo XIX se presenta un cambio significativo tras la implantación de un modelo basado en la libertad de empresa y un aumento en el desarrollo del sector industrial. España inició el siglo XX con un modelo económico basado en el sector agrícola; con ausencia de sus colonias en el nuevo continente; y viviendo una crisis con implicaciones políticas y sociales.

Durante el periodo del restablecimiento del orden, España adoptó un modelo de aislamiento internacional basado en una política estatal proteccionista de sustitución de importaciones que reforzó la industria en Madrid, Barcelona y Bilbao, aunque con una débil inversión privada.

Luego tuvo lugar la apertura hacia el exterior en las últimas cuatro décadas, inducida por necesidades en el sector energético y tecnológico. Entretanto, la población rural se traslada a las ciudades, en las cuales la Industria está en pleno apogeo del mercado laboral. Hasta la década de los sesenta la economía crece, originando eventos como la firma del acuerdo preferencial, hecho que incrementa las relaciones comerciales con la Comunidad Económica Europea, estimulando una mayor inversión industrial exterior, fundamentalmente de capital estadounidense y japonés en el sector automovilístico.

Desde 1970 hasta la actualidad, aspectos políticos, económicos, demográficos, educativos, empresariales, explican los cambios acontecidos en la gestión de los Recursos Humanos de las empresas en España.

Con el fin del modelo autoritario franquista en los años setenta y el comienzo de la transición a un sistema democrático se originó una nueva Constitución en el año de 1978, y las libertades del ámbito laboral quedaron reflejadas en el Estatuto de los Trabajadores en 1980.



En 1986, España, hasta ese momento tradicionalmente ausente del escenario internacional, entra a pertenecer a la Comunidad Económica Europea. Sin embargo, paralelamente en el interior del país se produce una descentralización debido a la fuerza que van ganando las Comunidades Autónomas, así como las diversas entidades que integran la administración local, todas reconocidas en la Carta Magna.

Otro hito importante de la democratización ha sido la introducción en ascenso de la mujer en todos los ámbitos de los que estaba excluida.

La tasa de desempleo fue en aumento en los años ochenta debido al esfuerzo tecnológico implementado, con lo cual se requería de menos mano de obra y más especialización. En 1985 se llegó a un pico de 18% en la tasa de paro que doblaba a la tasa europea. Actualmente, luego de una mejora sustancial, este es un punto destacado en los diversos objetivos de los mandatarios.

Otros aspectos que influyen en la situación laboral actual son:

- La tasa de inflación, la cual en el año 2007 todavía superaba en aproximadamente un punto a la de la zona euro.
- Los fondos europeos. Desde su adhesión a la UE, España ha recibido un flujo de ingresos que le ha permitido financiar un gran número infraestructuras y proyectos de cohesión social y regional.

- La disminución de los niveles de natalidad, así como una disminución de la tasa de mortalidad debido a la mejora de la calidad de vida y de la asistencia sanitaria, con lo que la población española se encamina hacia un decremento de la población activa.
- La llegada masiva de inmigrantes desde finales de los noventa ha permitido un nuevo despegue en el número de habitantes del país, que ha provocado una tasa de crecimiento, en torno al, 1,7% anual, así como un aumento en la tasa de fertilidad.
- La Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE) /1970 regula y estructura por primera vez en el Siglo XX todo el sistema educativo español, como medida para superar las contradicciones internas y responder al acelerado cambio social, económico y laboral.
- Con la Constitución de 1978, se origina la Ley de Reforma Universitaria que proclama la autonomía universitaria para poder lograr sus fines docentes, así como la preocupación de ésta por la preparación del alumno al ejercicio de actividades profesionales. En 1990 aparece la LOGSE, que establece la obligación de garantizar la formación común de todos los discentes sin discriminaciones y sin límites de edad.
- En la actualidad encontramos un nuevo cambio en lo referente a la instrucción universitaria: el nuevo Plan Bolonia, con el cual se pretenden unificar, en toda la Unión Europea, las titulaciones y contenidos de las diversas profesiones, a fin de facilitar a los estudiante cursar los mismos estudios en otro país miembro como si estuviera en el suyo natal, lo que permitirá un aumento en la movilidad laboral de los titulados.

- En el ámbito de la formación en las empresas, hay que mencionar que en la década de los 70 aún persistía en muchos trabajos la figura del aprendiz que empezaba en las organizaciones realizando los puestos más sencillos, para ir ascendiendo conforme iba aprendiendo los diferentes oficios.

Solo hasta los años de la década de los ochenta en España los diferentes agentes sociales permiten un despegue de la formación continua en las empresas. Así con el Acuerdo Nacional de Empleo-ANE, entre el Gobierno, la patronal y los sindicatos, impulsa las acciones formativas dirigidas a mejorar el desarrollo de las competencias en la actividad empresarial y tomando este punto mayor fuerza a partir de los noventa.

- En el nuevo siglo las globalización, los avances tecnológicos, los sistemas de gestión del conocimiento han dado un giro en la formación de las empresa, tanto por la necesidad de adecuarse a los cambios que en ellas acontecen, como a la hora de servirse de ellos como vehículo principal de su alineación al actuar en la distancia, apoyándose de programas multimedia, publicaciones en web, foros de debate, campus virtuales, e-learning, entre otros.

#### *4.1.1. Variables presentes en la evolución del concepto Carrera en España y el mundo*

El padrón de las *Carreras* en contexto tradicional ha evolucionado a nuevos contextos presentando una serie de variables que permiten conocer y evidenciar dichos cambios.

#### 4.1.1.1. Filosofía Laboral

Este principio está ligado al principio del sujeto sobre la proyección laboral. Anteriormente las empresas ofrecían estabilidad y actuaban bajo conceptos paternalistas frente a sus trabajadores, en la actualidad la postura cambia hacia el postulado de empleabilidad, visto como la posibilidad de estar presente de manera vitalicia durante su ciclo de vida productivo en el mercado laboral, lo que conlleva trabajar en varias empresas y no como anteriormente, que se hacía *Carrera* solo en una organización.

#### 4.1.1.2. Modelo organizacional:

Hace referencia al tipo de estructura fundada y elegida por la organización. Tradicionalmente era bajo parámetros funcionales, la empresa establecía el tipo de formación que requería en sus colaboradores en búsqueda de una mayor productividad, beneficios y alcances de los objetivos empresariales. En la actualidad es el trabajador quien dirige el campo en el que desea especializarse mediante una motivación interna.

#### 4.1.1.3. Responsabilidad:

El paternalismo era la base de la política de las empresas tradicionales direccionada a sus trabajadores, con lo cual se establecían de manera unidireccional los aspectos convenientes para un adecuado beneficio de cada uno de sus integrantes. En su concepto moderno, las empresas establecen un modelo auto-administrativo dejando la responsabilidad a sus propios colaboradores.

#### 4.1.1.4. Satisfacción y premio:

En el contexto tradicional, el individuo ingresaba y hacia *Carrera* dentro de la organización, la promoción se relacionaba con roles de poder, lo que generaba un mayor estatus y reconocimiento dentro del organigrama. En la modernidad aspectos como la satisfacción intrínseca, la realización integral y conciliación de su vida son aspectos esenciales para él trabajador.

#### 4.1.1.5. Rol:

Las empresas anteriormente procuraban tener en su plantilla trabajadores expertos en un área específica, en el contexto moderno se presenta una gran tendencia a vincular profesionales con una visión integradora de procesos de trabajo y con una gran facilidad integradora de conocimientos y trabajo en equipos interdisciplinarios.

#### 4.1.1.6. Movilidad:

En los modelos tradicionales la movilidad se presentaba de manera interna, el trabajador se desplazaba de manera ascendente y lineal dentro del organigrama en su gran mayoría piramidal. Ya en el contexto moderno esta movilidad puede darse en forma interna, al producirse un cambio de puesto lateral o por diversificación al interior de la empresa, o externa.

#### 4.1.1.7. Riesgo:

En este ítem se consideran los efectos que se pueden presentar en la *Carrera* del trabajador. Anteriormente, en el modelo tradicional se presentaba la monotonía, rigidez de las tareas, las cuales eran estandarizadas y predefinidas; en la actualidad hay una gran tendencia hacia la flexibilidad, dinamismo y adaptabilidad.

#### 4.1.1.8. Competencias:

Las empresas anteriormente seleccionaban a su personal mediante la exigencia de conocimientos y experiencia. En la modernidad las organizaciones requieren competencias que involucren conocimientos, habilidades y actitudes.

Para simplificar lo anterior, la siguiente tabla facilita la comparación entre el concepto *Carrera* tradicional y moderna.

Variable	Contexto	
	Tradicional	Moderno
<b>Filosofía laboral</b>	Estabilidad laboral	Empleabilidad
<b>Modelo de organización</b>	Burocrática	Red
<b>Responsabilidad por el manejo de <i>Carrera</i></b>	La empresa	La persona
<b>Evaluación de la <i>Carrera</i></b>	El tiempo de servicio	La productividad
<b>Criterios de satisfacción</b>	Salario, estatus	Valor intrínseco
<b>Perfil general del funcionario</b>	Especialista	Poli funcional
<b>Movilidad</b>	Vertical / lineal	Lateral / diversificada
<b>Riesgo</b>	Rigidez Padronización Monotonía	Anárquica Flexible Dinámica
<b>Competencias</b>	Saber como (Know – how)	Competencias Saber como, habilidades, actitudes

El anterior esquema, junto con el desarrollo histórico resumido anteriormente, muestra la incidencia de los aspectos que influyen en las organizaciones actuales en España en el momento de reclutar, seleccionar y promover a los colaboradores.

## 5. EL CONCEPTO DE *CARRERA* EN LA ACTUALIDAD

La literatura sobre *Carrera* usualmente se enfoca más en los aspectos objetivos que en los subjetivos, ignorando las "percepciones, sentimientos y valores que le interesa a los individuos y la relación entre el trabajo y el resto de su vida"<sup>5</sup>.

El constructo "*Carrera*" en la actualidad ha sido objeto de estudio y de él se han desarrollado varios modelos que tienden un puente entre las teorías de *Carrera* tradicional, las cuales se adecuan bien a la estructura organizacional pasada, y los avances contemporáneos del ambiente de negocios global, competitivo y en el que se rescatan los valores individuales.

Los aspectos comunes de estos modelos de *Carrera* son: su énfasis en la naturaleza flexible de las organizaciones, la importancia de la vida de los individuos y la adopción de contratos psicológicos con la finalidad de fidelizar y buscar la permanencia del trabajador en la compañía. El contrato psicológico está constituido por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, además de los explícitos, y viceversa<sup>6</sup>. Este concepto contemporáneo ha sido introducido por Rousseau (1995) quien desarrolló su teoría basándose en los aportes de autores anteriores como Levinson, Price, Munden, Mandl, y Solley.

---

<sup>5</sup> Collin & Young, 1986, p. 841

<sup>6</sup> Rousseau, D.M. y Parks, J. M. (1993), *The contracts of individuals and organizations, Research in Organizational Behaviour*.



Cuando el colaborador se integra a la empresa, una vez haya pasado los procesos de reclutamiento y selección, la organización lo involucra en su plan de Endomarketing con miras a que el trabajador logre su máximo rendimiento, convirtiéndose en una fuente de valor, no solo productiva sino como un activo intangible fidelizado por la compañía.

A continuación se explican algunos de los conceptos de Carrera más recientes y que mayor atención han conseguido de parte de los interesados en Recursos Humanos.

### **5.1. MODELO DE LAS CUATRO ESTACIONES**

Gene Dalton y Paul Thompson, docentes de la facultad de administración de la Universidad de Harvard Business School, son los autores del modelo de Las Cuatro Etapas del Desempeño de Novations. Realizaron durante treinta años su investigación sobre las características de los trabajadores de alto desempeño a lo largo de los años que pertenecieron a las organizaciones.

Con base en los resultados obtenidos establecieron su modelo con el cual describen de una manera sencilla el comportamiento de los individuos cuyo nivel de desempeño es alto. Este modelo no solo identifica las características comunes entre las personas de alto desempeño sino, a su vez la progresión que hace, a los colaboradores, altamente valoradas por su organización. Es así como establece pautas para discutir las necesidades y responsabilidades del trabajador y de la organización.

Esta investigación hizo otros aportes significativos: uno de ellos, es al poder ser usada como una herramienta efectiva para pensar y establecer la política de reclutamiento, selección, gerencia del desempeño, desarrollo en las organizaciones actuales, y por tanto como fundamento a la hora de tomar decisiones con referencia al talento humano.

Otro es demostrar que las *Carreras* no evolucionan o se desarrollan en línea recta sino que se dan mediante periodos o etapas, en las cuales se presentan determinados comportamientos, habilidades y formas de relacionarse. Por lo cual, se estableció que para alcanzar el éxito en un determinado rol dependería en gran medida del nivel de desempeño alcanzado en cada una de estas etapas.

Otra contribución, es establecer que el avanzar o trasladarse de una etapa a otra, es una evolución o transición compleja y en ocasiones difícil de realizar. Para efectuar el avance es necesario renegociar “termino llamada novación” expectativas individuales y organizacionales, así como las formas de relacionarse.

Las etapas establecidas por los autores y la relación con la contribución de los individuos se resumen de la siguiente manera: en la etapa uno, el gran porcentaje de los colaboradores basan su contribución en factores como el apoyo y aprendizaje; en la segunda etapa su contribución es más independiente, mientras en la tercera el desarrollo de su trabajo en gran medida se realiza contribuyendo a otros, como coaches, mentores, líderes de ideas, o gerentes; así como aquellos que lideran y direccionan estratégicamente la organización

quienes alcanzan este éxito al llegar a la última etapa. El resultado de las investigaciones establece que el impacto más significativo para las organizaciones está en quienes contribuyen en etapa 3 y 4 en las cuales los individuos direccionan las ventajas e innovaciones competitivas de las empresas, aportándoles y fortaleciendo sus ventajas competitivas y estrategia de la organización.

Hay que establecer que la progresión identificada por Dalton y Thompson es totalmente independiente de la posición en el organigrama de la organización; a su vez exponen la razones por las cuales dos colaboradores que desempeñan un mismo cargo, o desarrollan una similar carga laboral son valoradas por la empresa de manera diferente.

El éxito en las últimas etapas es el resultado de la forma cómo se ha producido el desarrollo de las etapas temprana, es decir, la maestría, fortalezas, competencias desarrolladas y alcanzadas por el sujeto.

Los autores concluyen adicionalmente, que el modelo tradicional piramidal se vuelve obsoleto y no aporta a los colaboradores actuales instrumentos intelectuales para alcanzar el nivel superior de contribución; es así, como las políticas de recursos humanos deben adecuarse a los nuevos cambios en los puestos y en el trabajo, como también apoyarse de los nuevos aportes de los diversos estudios para encaminarlos hacia una contribución inmediata, desarrollar la responsabilidad individual y profesional, la empleabilidad, flexibilidad, el trabajo en equipo, el conocimiento y la satisfacción del cliente interno, en cada uno de las fases de contribución a la empresa.

## 5.2. EL MODELO TOP

Desarrollado igualmente por Dalton y Thompson, este modelo se representó mediante tres círculos entrelazados del aspecto del éxito de la *Carrera*. Cada círculo establece un factor, el primero: los talentos comprendido como las cosas en las que un individuo sobresale o es destacado; pasiones como las cosas que adquieren captar el interés del sujeto; por último están las necesidades organizacionales entendidas como las diversas cosas que deben realizarse para asegurar el éxito de la empresa. Cuando estos factores están alineados y no presentan conflictos para la persona, se podría establecer que el individuo logra o reporta un grado alto de satisfacción con el puesto o la labor a realizar. De esta manera la contribución del trabajador contiene un elemento de desafío personal que aporta al éxito y alcance de los objetivos de la estrategia organizacional.

Este modelo no solo establece la importancia de la alineación de los tres factores para el éxito de la *Carrera*, sino que determina la influencia del factor motivacional o interés del sujeto conforme a la tarea y desarrollo de la *Carrera*. No es suficiente contar con la habilidad o conocimientos del trabajador para la realización de sus funciones, por ello, es importante comprender el modelo y el impacto que tienen sobre el individuo los tres agentes, y por ende, en la organización. La motivación del trabajador es un factor ligado a su rendimiento y contribución, puesto que el realizar tareas sin interés genera cambios en los resultados y en las metas establecidas por los objetivos estratégicos de la empresa y a su vez afecta los planes y éxito en la *Carrera* del colaborador.

### 5.3. LAS CINCO ORIENTACIONES DE LAS PERSONAS

Dalton y Thompson identificaron cinco orientaciones de *Carrera*, entendidas estas como las motivaciones, valores y expectativas que perduran en cada persona con relación a su trabajo y su *Carrera*, estas orientaciones son:

- Ascenso - avance: personas que buscan generar impacto, influenciar y ser visibles a la hora de realizar sus tareas. Su orientación está dirigida hacia los resultados y se acentúa a medida que su actuar puede aumentar su visibilidad o reconocimiento dentro de la organización.
- Seguridad: las fortalezas de los individuos con esta orientación son la lealtad y el compromiso a la empresa. Son personas vinculadas con la visión, clientes y su trabajo.
- Desafío: sujetos cuya orientación es la búsqueda de aventuras, resolver problemas o situaciones que otros no hayan podido solucionar y los trabajos a la vanguardia que alimenten su espíritu de reto. Su mayor fortaleza es la capacidad de motivación renovable.
- Independencia - Libertad: tener la autonomía y control de su propio trabajo son factores esenciales para este tipo de personas. Su mayor fortaleza es la autosuficiencia y requiere bajo niveles de supervisión.

- Equilibrio - Balance: tener una armonía entre su trabajo, las relaciones y el desarrollo propio encabeza la prioridad para este tipo de personas. La fortaleza es el balance de la perspectiva. Generalmente la presión les hace retroceder pero se mantienen serenos y prudentes.

Los tres modelos anteriores aportaron para concluir:

- Los rasgos de la personalidad del individuo no tiene ninguna correlación con la orientación de *Carrera* que pueda adecuársele, pero una o dos de ellas, lo motivan a aceptar o buscar determinados roles laborales.
- La orientación de *Carrera* que se presente en un trabajador cambia a lo largo de su vida o etapas laborales y con el nivel de bienestar que experimenta con el entorno de la empresa en la que se desempeña.

En la actualidad las organizaciones exigen en sus colaboradores un conjunto de competencias para considerarlos como profesionales ideales, encontrando términos como accountability (entendida como el grado de responsabilidad sobre los resultados obtenidos por la gestión realizada para alcanzar las metas u objetivos establecidos), fidelización, generación de valor, capacidad de trabajo en equipo y en ocasiones desempeño en grupos virtuales, relaciones interpersonales, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación, creatividad, eficiencia y responsabilidad social, entre otras.

Cuando concurren brechas entre las competencias demandadas y las capacidades profesionales del trabajador para desempeñar las funciones de un determinado cargo, es necesario establecer una política de desarrollo y formación que contribuya al mejoramiento y alcance de un mayor nivel de gestión generadora de ventaja competitiva y valor para la organización. Por ello, los tres modelos anteriormente vistos, son una herramienta a tener en cuenta para medir el grado de aporte y disposición del trabajador frente al desarrollo de su *Carrera*, considerando la orientación, etapa en la que se encuentra y los posibles obstáculos que puedan presentarse en ella.

#### **5.4. CARRERA PROTEICA (PROTEAN CAREER)**

Como lo expresa Carlos Alcover (2003), en las últimas tres décadas las organizaciones han sido obligadas a una serie de cambios generados por los siguientes factores:

- “Desaparición súbita de regímenes políticos y difuminación de ideologías
- Implantación de un mercado económico mundial
- Desarrollo de sistemas y redes de comunicación planetarios
- Ascenso de integrismos religiosos
- Creación de instituciones políticas y económicas supranacionales
- Movimiento de poblaciones y de masas de refugiados que afectan a países enteros
- Avances en el reconocimiento de los derechos de las minorías
- Incremento de multiculturalismo
- Surgimiento y desarrollo de nuevas tecnologías de la información y comunicación
- Mayor presencia de mujeres en la organización e institución”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Gil Rodríguez, F & Alcover C. *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Ed. Alianza, pág., 86. Madrid, 2003

Es así como se originan una nuevas configuraciones estructurales, el profesor Miguel García Sáiz (2003) afirma que se originan debido a que “en los últimos tiempos están surgiendo nuevos desarrollos configuracionales orientados a paliar los inconvenientes de los más tradicionales o a complementarlos, a dar respuesta a las nuevas demandas del entorno y de las personas y, en definitiva, a mejorar la eficiencia de las organizaciones cualquiera que sea su actividad”<sup>8</sup>

Estos cambios dan origen a una estructura más pequeña que busca alcanzar mayores niveles de inteligencia y rapidez, origina cambios en el lugar del trabajo y por ende en el trabajador, quien debe ser flexible y adaptable.

Esta nueva orientación profesional que las organizaciones demandan en el colaborador se denomina *Carrera proteica*, término que se origino en 1976, cuando se comenzó a observar cómo las empresas se desviaban del sistema tradicional de gestión de *Carrera* de sus colaboradores y se inicia el manejo de ésta a cargo de la misma persona. Dirección que está directamente influenciada por su nivel de educación, entrenamiento, experiencia, entre otros, (Hall & Moss, 1998; Hall, 2002).

Es así como, quien decide llevar las riendas de su *Carrera “proteica”* es el director de sus propias selecciones, de acuerdo con sus objetivos, realizaciones psicológicas y emocionales.

Este nuevo concepto es opuesto a las metas establecidas externamente para él por parte de la organización sea desde el punto de vista profesional o personal.

---

<sup>8</sup> *Ídem*, pág. 172



En la siguiente tabla se compara la *Carrera proteica* con la *Carrera tradicional*

<b>Asunto</b>	<b><i>Carrera proteica</i></b>	<b><i>Carrera en una organización tradicional</i></b>
<b>¿Quién es el responsable?</b>	La persona	Organización
<b>Principales valores</b>	Libertad y crecimiento	Progreso
<b>Grado de movilidad</b>	Alto , voluntario	Bajo
<b>Criterio de éxito</b>	Éxito psicológico	Promoción, salario, estatus
<b>Actitudes claves</b>	Satisfacción en el trabajo y compromiso profesional	Compromiso organizacional
<b>Competencias</b>	Transferibles	Propias de la firma
<b>Límites</b>	Múltiples empresas	1 o 2 empresas
<b>Identidad</b>	Independencia	Dependencia del empleador
<b>Relación con empleo</b>	Empleabilidad, flexibilidad	Seguridad y fidelidad

Elementos en la *Carrera proteica* (Hall, 1976)

### **5.5. CARRERA SIN FRONTERAS (BOUNDARYLESS CAREER)**

En la década de los noventa, como evolución de la dinámica de profesionales surgió el concepto de “la *Carrera sin fronteras*”, el cual está directamente relacionado con los diferentes cambios de la economía global.

Debido a las diversas crisis, el individuo trabajador responde transformándose y consolidando su rol bajo un nuevo principio, el de la empleabilidad. De esta manera el control de la *Carrera* es adoptado no solo por la organización sino también por el individuo, su objetivo principal es alcanzar el éxito psicológico mediante el aprendizaje continuo, la adaptación a los cambios y un buen desempeño.

Algunos autores señalan que este nuevo tipo de *Carrera*, aunque no es un concepto dominante en la actualidad, tiene una fuerte tendencia de crecimiento en la población laboral.

<b>Asunto</b>	<b><i>Carrera sin Frontera</i></b>	<b>Tradicional</b>
<b>Quien está a cargo</b>	Mixta	Organización
<b>Valores claves</b>	Flexibilidad	Ascenso
<b>Grado movilidad</b>	Alto	Baja
<b>Criterios de éxito</b>	Nivel, desempeño, posición, salario	Nivel, posición, salario
<b>Aptitudes claves</b>	Compromiso profesional y organizacional	Compromiso organizacional

## **5.6. CARRERA INTELIGENTE (INTELLIGENT CAREERS)<sup>9</sup>**

Esta teoría se desarrolla con base en los trabajos de Quinn (1992) sobre la inteligencia en la empresa. Proviene de una más amplia exploración del modelo de *Carrera sin fronteras* (Arthur y Rousseau, 1996), que se basa en el reconocimiento de que las *Carreras* contemporáneas no se limitan a un empleador o incluso a una ocupación.

La *Carrera* inteligente se basa en tres formas subjetivas de conocer, las cuales contribuyen a su éxito en el lugar de trabajo:

- Saber por qué: se refiere a las creencias y valores personales y a las fuentes de motivación.

---

<sup>9</sup> Arthur, Claman & DeFillippi, 1995

- Saber cómo: hace alusión a las habilidades y conocimientos que una persona contribuye a la compañía.
- Saber quién: Trata sobre las conexiones interpersonales que vinculan a las personas a su empleo y a su profesión.

### **5.7. CARRERA ACADÉMICA (ACADEMIC CAREER MODEL)<sup>10</sup>**

El sistema de *Carrera* en la academia tiene características que pertenecen a los nuevos contratos: reto profesional, ambiente de aprendizaje, estatus social, desarrollo profesional, autonomía y flexibilidad, trabajo en redes con otras instituciones.

El progreso en este tipo de *Carreras* está sujeto al desempeño y a la auto-realización aunque se enmarcan en estructuras rígidas que dificultan el cambio de funciones.

### **5.8. CARRERAS POST - CORPORATIVAS (POST CORPORATE CAREERS)<sup>11</sup>**

Modelo que tiene en cuenta las nuevas tendencias en las corporaciones, en las cuales las estructuras de soporte y los encadenamientos globales permiten que las *Carreras* trasciendan las organizaciones y los individuos, y se conformen grupos y redes empresariales virtuales más allá de los límites que imponen las oficinas físicas<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Baruch & Hall, JVB, 2004

<sup>11</sup> Piepler & Baruch, 1997

<sup>12</sup> Maury Peiperl, Yehuda Baruch. *Back to square zero: The post-corporate career. Organizational Dynamics*, Vol, 25 No.4, pp.7-22

Las nuevas organizaciones de la información o ambientes virtuales, se basan en el conocimiento, aprendizaje continuo, apoyo de la tecnología y avances de las telecomunicaciones; en estas empresas los cambios y la información se producen a gran velocidad.

Estas compañías *sin fronteras*, están conformadas por colaboradores que no comparten un espacio físico y quienes se relacionan a través de la red, sus organigramas son planos y sus competencias empresariales se reflejan en la flexibilidad, adaptabilidad y rapidez, capacidades exigibles a cada uno de sus integrantes y que demandan en este, tomar una postura individual de su *Carrera*.

## **6. CARRERA PROTEICA Y CARRERA SIN FRONTERAS**

La idea de *constructo*, expuesta en los capítulos anteriores, como creación de las interacciones y relaciones sociales y la de *constructo personal*, que enfatiza en la influencia de las expectativas del individuo sobre su experiencia y desempeño posterior, resultan muy útiles para comprender la visión actual del sujeto dentro de las organizaciones. En particular, sirve para entender el nuevo papel que tienen los sujetos al tomar el desarrollo de su carrera bajo su propia dirección y por consiguiente consolidar un *constructo propio* basado en su ejercicio dentro de la empresa.

La persona reflexiona sobre ella misma y sobre su entorno, visto este último, como el concepto y creencias que el individuo nutre de sí mismo y relaciona para interpretar, elaborar conocimientos y por ende interactuar. A partir de allí, la persona decide interactuar activamente con su medio, es decir desarrollar una carrera en la organización que sea el producto de este proceso reflexivo y satisfaga sus necesidades interiores. Así, los tipos de carrera en los cuales los individuos tienen esta posibilidad, son el terreno propicio para que los constructos personales tengan un reflejo en el constructo del empleado dentro de la organización.

Una vez hecho el recorrido sobre los principales modelos de *Carrera* se presentarán en más detalle los dos que serán los pilares de esta investigación.

El surgimiento de nuevos estilos de desarrollo de la *Carrera* profesional de las personas ha generado el interés de parte de los estudiosos del tema en administración organizacional y

psicología. Los nuevos conceptos *Carrera Proteica* y *Carrera Sin fronteras* son términos que empiezan a ser utilizados para describir unos patrones de comportamientos diferenciables en los trabajadores. A continuación se presentarán las ideas expuestas por sus creadores.

*La Carrera proteica* se centra en las concepciones de Hall (1976-1996-2002) del éxito psicológico resultante del manejo individual de la *Carrera*, en comparación con el desarrollo de la *Carrera* dirigido por la organización.

Como se puede observar en el capítulo 5, la carrera tradicional era aquella gestionada desde la organización en la cual el sujeto tenía un papel menos activo en su desarrollo.

La psicología organizacional ha proporcionado grandes aportes, especialmente en lo concerniente al desarrollo de competencias, Factores situacionales y contextuales, los cuales influyen en la adquisición y Desarrollo de competencia. Este determinante organizacional lo expresa el Profesor Miguel García Sáiz en el libro *Factores clave en el desarrollo de competencias*: “Las organizaciones, como contextos en los que pasamos gran parte de nuestras vidas (estudiando, trabajando, cumpliendo obligaciones militares, ocupando nuestro tiempo de ocio, realizando labores sociales, ...), también conforman un contexto de poderosa influencia sobre nuestros comportamientos. Condicionantes organizacionales como la cultura, tecnología, procesos de socialización, desempeño de roles, nivel jerárquico, poder, etc., todos ellos objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones, pueden ser decisivos”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> García, Sáiz Miguel. *Factores clave en el desarrollo de competencias*, págs. 491 y 492.

Una *Carrera proteica* ha sido caracterizada (Hall, 1996) como aquella que envuelve gran movilidad, una mayor perspectiva vital y un desarrollo progresivo. En ediciones más recientes del modelo de *Carrera proteica* Briscoe y Hall (2002) lo han caracterizado como una envolvente de una actitud dirigida por los valores y auto-dirigida hacia el manejo de la *Carrera*. Los individuos que tienen actitudes hacia la *Carrera proteica* intentan, usando sus propios valores, (en contraste con los valores de la organización, por ejemplo) dirigir su *Carrera* y tomar un rol independiente en el manejo de su comportamiento vocacional (auto-dirigido). Un individuo que no tiene actitudes *proteicas* probablemente tomará prestados los estándares externos, opuestos a los desarrollados internamente, y buscará dirección externa y apoyo en su *Carrera* en vez de ser más proactivo e independiente. Mientras la mayoría de individuos proteicos podrían de hecho exhibir más movilidad y orientación al aprendizaje, estos no son componentes necesarios de ella.

En resumen, la *Carrera proteica* es un proceso en el que la persona, no la organización es el administrador. Se basa en el autodesarrollo y autosatisfacción como elementos integrales de la vida. Su criterio de éxito es interno y representa la perspectiva subjetiva (la mirada interna de satisfacción propia).

Una de las características que poseen las personas que desarrollan este tipo de carrera es su capacidad de autorregulación, ha sido expresada por Walter Mische en su teoría cognitiva del aprendizaje social: “Finalmente, tenemos el concepto de sistemas autorreguladores. En este punto se hace hincapié en cómo los objetivos a largo plazo, complejos, que se desarrollan y mantienen a lo largo de extensos períodos de tiempo, aun cuando haya poco respaldo externo para su prosecución. Aquí se destaca la capacidad de los individuos de desarrollar y establecer planes a largo plazo, fijar criterios y adherirse a ellos y resistir la tentación y no abandonar el objetivo a pesar de la frustración. Las

personas establecen sus propios objetivos y escogen los planes para alcanzar esos objetivos. Durante la búsqueda de esos objetivos, los individuos inspeccionan su actuación y evalúan sus realizaciones premiándose con elogios por los beneficios y castigándose con críticas por los fallos que podrían haber sido evitados.”

Según Bandura, “La obligación hacia objetivos a largo plazo es problemática cuando tenemos capacidades cognitivas limitadas para mantener el objetivo en la mente, cuando tenemos una capacidad limitada de prever el futuro, cuando no creemos que tengamos muchas posibilidades de lograr el objetivo y cuando no recibimos recompensas internas o externas por el progreso hecho.” Quien además añade: “la conducta se mantiene por las expectativas o las consecuencias previstas, más que sólo por las consecuencias inmediatas. A través del desarrollo cognitivo de las expectativas acerca de los resultados de varias acciones, la gente es capaz de prever las consecuencias de la conducta antes de emprender la acción. A través de este desarrollo cognitivo también son capaces de prever recompensas y castigos en un futuro lejano. Estos y otros desarrollos cognitivos son importantes para el proceso de autorregulación”.

La idea de *Carrera sin fronteras* se originó por el tipo de contratos que empezaron a usar las empresas. Según esta concepción, las personas que adoptan este tipo de *Carrera*, son personas no atadas a una única organización o no mantienen en ella un orden secuencial- jerárquico de desarrollo. Este tipo de *Carrera* estaría marcado por menos estabilidad y coordinación vertical y mayor movilidad dentro de las fronteras organizacionales.

Algunos autores, como Arthur y Rousseau (1996), cuando se refieren a la *Carrera sin fronteras*, enfatizan en este aspecto del carácter de movilidad física en el empleo. Como tal, ésta sería una importante actitud de la *Carrera sin límites*. Alguien con alta actitud de



movilidad en la organización se sentiría mas comfortable o preferiría una *Carrera* que le permitiera tener varios empleadores.

Sin embargo, esta noción inicial ha tenido una visión complementaria reciente por parte de varios autores: Una persona con mentalidad de *Carrera sin fronteras* “navega los cambiantes terrenos del trabajo para alcanzar una *Carrera* caracterizada por distintos niveles de movimiento físico y psicológico”, (Sullivan y Arthur, 2006). Es decir, existe una noción de *Carrera sin límite psicológica* que señala que los factores de *Carrera* variarán en la actitud que muestran los individuos hacia iniciar y mantener relaciones con el trabajo a través de los límites organizacionales.

Según plantean Briscoe y Hall (2006), la *Carrera sin fronteras* no necesariamente implica movilidad física ni en el empleo. Así, una persona con una decidida y alta actitud *sin límites* se siente comfortable y aun entusiasta al crear y sostener relaciones activas más allá de los límites de la organización pero permaneciendo dentro de ella.

En consecuencia, las actitudes de *Carrera proteica* y *sin fronteras* son ideas independientes pero muy relacionadas y en diferentes grados. Esto es, una persona puede desplegar actitudes *proteicas* - hacer elecciones independientes y tomadas por sí mismo-, y aun así no preferir actuaciones fuera de la organización. En comparación, una persona podría tener una mentalidad *sin límites* y preferir que el desarrollo de su *Carrera* esté en la organización.

La siguiente tabla resume los aspectos principales de los tipos de *Carrera* y su relación con la *Carrera* tradicional.

<b>Aspecto</b>	<b><i>Carrera proteica</i></b>	<b><i>Carrera sin Frontera</i></b>	<b>Tradicional</b>
<b>Quien está a cargo</b>	Persona	Mixta	Organización
<b>Valores claves</b>	Libertad y crecimiento	Flexibilidad	Ascenso
<b>Grado movilidad</b>	Alta	Alta	Baja
<b>Criterios de éxito</b>	Psicológico	Nivel, desempeño, posición, salario	Nivel, posición, salario
<b>Aptitudes claves</b>	Satisfacción	Compromiso profesional y organizacional	Compromiso organizacional

Retomando el contenido del capítulo 3 – constructos – y resaltando que el estilo cognitivo influye directamente en el éxito académico y de Carrera de los sujetos, podemos establecer que los individuos pertenecientes a estas dos Carreras que nos ocupan, son personas independientes del campo, con estilo analítico, alto nivel de control *Self*, son seres activos en sus esfuerzos de afrontamiento, poseen un nivel alto de autoestima; lo cual les permite ser menos influenciadas por el entorno y actuar buscando satisfacer sus propias necesidades.

## 7. HIPÓTESIS

Es razonable esperar que al realizar la investigación en un grupo de igual número de personas, con niveles de estudio similares, pero cuya cultura influye como un factor determinante en los resultados; al comparar los datos se observe esta influencia. Esto lleva a la argumentación de la primera hipótesis de este trabajo:

***Hipótesis 1:** dado que la evolución del constructo Carrera se ve influenciada por aspectos culturales, se esperaría que los resultados hallados en la población Española difieran de los presentes en E.E.U.U. (2005)*

La segunda hipótesis pretende demostrar que las personas en niveles formativos superiores han adquirido un horizonte de conocimientos y desarrollo de habilidades, orientándolos a asumir una actitud de Carrera con características pertenecientes a las Carreras proteicas o sin fronteras. Esta segunda hipótesis propone que:

***Hipótesis 2:** Los sujetos de niveles formativos superiores presentan mayores habilidades y actitudes de Carrera proteica y sin fronteras, que las personas con menos recorrido académico y laboral.*

*Tercera hipótesis: se pretende evaluar si factores como el género y la edad inciden en la actitud hacia las Carreras proteicas y sin fronteras*

**En este punto – Hipótesis – el trabajo queda abierto ya que, dependiendo de las características del universo de estudio elegido, se podrá plantear la verificación de otros supuestos.**

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y PROCEDIMIENTO

Para el análisis comparativo entre la investigación realizada por Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, Rachel L Frautschy (2005), se llevarán a cabo tres estudios con muestras de tamaño y características similar a las usados por estos autores.

Con el fin de validar la aplicabilidad de las escalas de medición de las actitudes de *Carrera proteica* y *sin fronteras* desarrolladas por Briscoe, Hall y otros.

Para esto se usará los dos cuestionarios desarrollados por estos autores y un grupo de cinco baterías más, los cuales se anexaran en el presente documento

Las posibilidades de respuesta de la escala variarán conforme al cuestionario, para la realización de dichas pruebas, los participantes no requerirán de habilidad descrita, pero sí de la presencia física.

El uso de este tipo de test adicionalmente de ser un requisito fidedigno necesario para el éxito comparativo que se pretende, es usada por ser una técnica de evaluación fundamentada en la rapidez de administración, la facilidad con que nos permite tener acceso a una muestra amplia de personas, su alto nivel de estructuración (que facilita el

desarrollo de las propiedades psicométricas de confiabilidad y validez) y la posibilidad de desarrollar normas estadísticas (o frecuencias) de las respuestas de la población muestra, con las que se pueden comparar las respuestas individuales y además encontrar las características asociadas a patrones comunes (sexo, profesión, edad...) (Raineri y Martínez, 1997).

Las instrucciones de cada uno de los cuestionarios a realizar se presentaran en forma escrita. En dicho estudio se enfatizará en la importancia de los datos personales como el género, la edad, el grado de instrucción, número de cambios de trabajo y empleador por año, dando claridad de que dicha información recolectada será tratada con máxima confidencialidad, manteniendo en el anonimato de los participantes, empresas o instituciones que se quieran unir al proyecto, cuya finalidad es de contenido académico y científico.

La población muestra (N=493) será conformada por dos grupo de estudiantes, el primero de 228 de pregrado y el segundo de 265 de máster o MBA y trabajadores de tiempo parcial. Aunque cabe la posibilidad de encausar dos o tres muestras adicionales, con universos profesionales diferentes, con el fin de analizar y comparar los resultados entre estos.

## **8.2. MUESTRA**

Las baterías se administraran a un número inicial de 493 personas, quienes serán identificadas con anterioridad, con el fin de que cumplan los parámetros necesarios para asegurar una probabilidad menor de error y contaminación de la muestra.

### 8.3. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Luego de realizar una revisión de las diferentes pruebas se escogieron las siguientes: Dos, desarrolladas por Briscoe y Hall (2006) que miden las actitudes de *Carrera proteica* y *sin fronteras* y cuatro, de diversos autores, que miden características de la personalidad relacionadas con estos tipos de Carrera. A continuación se mencionan brevemente las investigaciones que sirvieron de base para su desarrollo.

#### 8.3.1. *Pruebas Escala de actitudes de Carrera sin fronteras, y Escala de actitudes de Carrera proteica.*

Ambas pruebas aparecen en el documento “Carreras proteicas y sin fronteras: una exploración empírica”. Briscoe J., Hall D., et al.

En este trabajo los autores buscan llenar la falta de evaluaciones empíricas de los conceptos de Carrera proteica y sin fronteras y para ello desarrollan, aplican y validan estas escalas y cuestionarios de evaluación.

#### 8.3.2. *Prueba: Escala de la personalidad proactiva*<sup>14</sup> (*versión resumida*)<sup>15</sup>

La prueba se plantea en el documento “*El componente proactivo del comportamiento organizacional: Una medida y correlaciones.*” Thomas Bateman, Michael Crant, 1993

---

<sup>14</sup> Anexo I

<sup>15</sup> Seibert et al. 1999)

Este estudio investiga la disposición personal hacia el comportamiento proactivo, definido como la tendencia, relativamente estable, de cambiar el entorno. Los autores desarrollaron una escala para medir esta característica y la aplicaron a una muestra de 282 estudiantes de pregrado. El análisis de factores llevó a una simplificación de la versión inicial. Luego, con un grupo de 130 estudiantes de pregrado determinaron las relaciones entre la escala proactiva y los dominios de la personalidad. Con una tercera muestra de 148 estudiantes de máster midieron la relación de la escala proactiva con otras características de la personalidad. Encontraron que los resultados en la escala proactiva se relacionan con factores como: la necesidad de conseguir logros, la necesidad de dominio y la percepción de liderazgo que tienen los demás de la persona evaluada.

La escala desarrollada permite medir la propensión de las personas a tener un comportamiento proactivo. Mostró además ser internamente consistente y permitir la diferenciación de los individuos. La evidencia inicial obtenida en el estudio sugiere que el comportamiento proactivo puede ser un componente significativo y medible del comportamiento organizacional.

El estudio realizado (2005) examinó la relación de la personalidad proactiva y el éxito en la *Carrera*, evaluando una muestra de 496 empleados (320 hombres y 176 mujeres) de distintas ocupaciones y organizaciones. En la definición de éxito en la *Carrera* diferencian dos puntos de vista: el objetivo y el subjetivo. El éxito objetivo en la *Carrera* se refiere a logros observables (como salario e historia de promociones) y el éxito subjetivo a los sentimientos de satisfacción. Su tratamiento separado se debe a que no necesariamente estos dos aspectos varían a la par; personas objetivamente exitosas no se sienten satisfechas con sus logros.



Además en el estudio, antes de hacer uso de la versión reducida del test de personalidad proactiva, realizaron una prueba con 181 estudiantes de Máster para verificar la correlación del resultado entre esta versión y la versión completa. Encontraron que era alta (0.96), lo que justificó el uso de la versión corta.

El análisis realizado en el estudio concluyó que la personalidad proactiva se asocia con indicadores de éxito objetivos (salario y promociones) y subjetivos (satisfacción). Es decir, que esta variable disposicional influye en el proceso y resultados de la *Carrera*.

### 8.3.3. Prueba: Orientación al aprendizaje y al logro<sup>16</sup>

Presentada inicialmente en “*Orientación en la investigación organizacional: Un fundamento empírico y conceptual.*” Button S., Mathieu J., Zajac Dennis (1996).

Los autores plantean que la orientación al logro es un constructo bidimensional con componentes disposicionales y situacionales. El estudio 1 se llevó a cabo en 374 estudiantes de pregrado en psicología. Para la medición de la orientación al logro se diseñó una prueba compuesta por 10 preguntas. La prueba de orientación al aprendizaje también tiene un total de 10 preguntas. Ambos cuestionarios se redujeron a 8 preguntas, cada uno, luego de la etapa primera de evaluación. El estudio 2 sirvió como verificación de los resultados del primer estudio y se hizo en un grupo de 25 personas diversas y que estuvieran trabajando. Se hizo además un tercer estudio con un total de cuatrocientos nueve estudiantes de psicología a quienes, además de los test diseñados, se aplicaron los test de *teoría de habilidad*, test de *deseabilidad social* y el test de *control en el trabajo*.

---

<sup>16</sup> Anexo 3

El cuarto estudio reclutó un total de 443 estudiantes de pregrado y además de las pruebas de orientación al logro y al aprendizaje incluyó el test de *teoría de la habilidad*, y el test de *pensamientos no relacionados con la tarea*.

Las conclusiones del estudio fueron que las disposiciones a la orientación al objetivo de aprendizaje, y de orientación al objetivo de logro están correlacionados positivamente con la escala situacional. Además, que las personas de mayor edad tienden a tener más orientación al aprendizaje que al logro y que las personas con orientación al logro pueden tener una menor disposición a incrementar sus metas objetivo. Por el contrario, los orientados al aprendizaje rápidamente incrementan su meta lo cual les brinda nuevas motivaciones.

#### 8.3.4. Prueba: *Inventario Neo Reducido de Cinco Factores (NEO-PI-R)*<sup>17</sup>

Desarrollada por Costa P., McCrae R. (2003). Esta prueba contiene un total de 60 preguntas que ofrecen una medida de los cinco factores de la personalidad. Consta de cinco escalas de 12 elementos cada una. En el estudio realizado por Briscoe J. et al. Se utilizó la escala de apertura a la experiencia. Los componentes de esta dimensión de la personalidad se relacionan principalmente con aspectos intelectuales y son: integración activa, sensibilidad estética, atención a los sentimientos interiores, preferencia por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio. Las personas que puntúan bajo en esta prueba tienden a ser personas conservadoras y prefieren lo familiar a lo novedoso.

---

<sup>17</sup> Anexo 4

### 8.3.5. *Prueba: Autenticidad en la Carrera*

Este cuestionario se basa en el estudio de la escala de la autenticidad psicológica de Sheldon et. Al., 1997., y en él se hacen tres pregunta que miden “*la Carrera en general*” en el caso de los estudiantes se pide que evalúen su rol como tales.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez J.L. (1997) Empleo y *Carreras* directivas: prácticas avanzadas y retos del futuro.

Barcelona: deustuo.

Arnold, J. (1997), *Managing Careers into the 21st Century* , Paul Chapman, London, .

Arthur M. and Rousseau D. (2004) *The Boundaryless Career*. Oxford University Press.USA.

-----, Claman, PH, Defillippi, RJ (1995), "Intelligent enterprise, intelligent careers", *Academy of Management Executive* , Vol. 9 No.4, pp.7-22.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993) The proactive component of organizational behavior. *Journal of organizational Behavior*, 14, 103 - 118.

Bonache Jaime & Cabrera Ángel. (2006) Dirección de personas, Evidencias y perspectivas para el siglo XXI, pág. 257 - 287. Segunda edición, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Bandura, A. (1999): Autoeficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual. Bilbao: Desclée de Brower, pág 19 - 54

Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D.M. (1996) Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational behavior and human decision processes*, 67 (1), 26 - 48.

Cappelli, P. (2002). El camino a la cima: El cambio de modelo de promoción profesional. Documento presentado por Harvard Business School Conferencia, "Evolución de *Carrera*", Londres, Reino Unido, junio 13-15.

Costa, P. T., & McCrae, R.R. (2003) NEO-FFI: Neo five – factor inventory. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources. Inc

----- (2002) NEO-FFI: Inventario Neo Reducido de Cinco Factores. TEA. 2da edición

Dalton G. & Thompson P. *Novations: Strategies for Career management*. 1996

Gaynor E. Desarrollo de *Carrera* (Career development) y desarrollo organizacional,  
encuéntrese [www.theodinstitute.org](http://www.theodinstitute.org)

Gil Rodríguez. F & Alcover C. Introducción a la psicología de las organizaciones, Ed.  
Alianza, págs., 86. Madrid, 2003

Hall Douglas T. (2004) Protean career. Boston University School of Management and Brad  
Harrington Boston College – Center for work and family. March 21 th.

-----, Moss, JE (1998), "The new protean career contract: helping organizations and  
employees adapt", *Organizational Dynamics*, Vol, 26 No.3, pp.22-37.

----- (1976) *Careers in organizations*. California: Goodyear publishing.

----- (1976), *Careers in Organizations*, Scott, Foresman, Glenview, IL, .

Kelly G. *Principles of Personal Construct Psychology*. New York: Norton, 1955.

Minguéz, A. (2002) *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC

Novations Group. Talent development: manual del participante. Catalogo. Version No. 14,  
2004

Pervin, L. A. (1998) La ciencia de la personalidad. Madrid: McGraw-Hill. Original de  
1996, pág 67 - 89.

Sánchez L. Una mirada al conocimiento científico y lego a la luz de cuatro enfoques sobre  
construcción del conocimiento. Anales de psicología 2003, vol. 19, nº 1 (junio), 1-14

Seibert, S.E. Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999) Proactive personality and career  
success. Journal of applied psychology, 84, 416 - 427.

Shein, E.H. (1978) Career dynamics:matching individual and organizational needs,  
Philippines, Addison – Wesley Publishing Company.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self:  
cross-role variation in the big five traits and its relations with authenticity and  
subjective well-being. Journal of personality and social psychology, 73, 1380 – 1393.

Reardon, R. et al (2000) Career development and planning: a comprehensive approach.  
Belmont, CA: Brooks / Cole.

Woodd, M. (1999) The psychology of career theory: a new perspective. *Journal of European industrial training*, 23, 4/5, 218 - 223.



## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### A.1. Escala de actitudes de la Carrera Proteica

Por favor indique el grado en el cual las siguientes frases son ciertas para usted, utilizando la siguiente escala de respuestas.

Por favor coloque una X sobre la respuesta adecuada

- 1: ningún grado
- 2: Poco grado
- 3: En algún grado
- 4: Considerable grado
- 5: Alto grado

1. Cuando la compañía no me ha ofrecido oportunidades de desarrollo, las busco por mi mismo
2. Yo soy el responsable del éxito o fracaso de mi carrera
3. En general, yo tengo una carrera independiente y autodirigida
4. La libertad de escoger mi propio programa de carrera es uno de mis valores más importantes
5. Yo estoy a cargo de mi propia carrera
6. Finalmente, yo dependo de mi mismo para impulsar mi carrera
7. En lo que se refiere a mi carrera, soy el dueño de mi mismo

8. En el pasado yo he confiado más en mi mismo, que en otros para encontrar un nuevo trabajo, cuando ha sido necesario
9. Yo conduzco mi propia carrera basado en mis prioridades personales en oposición a las prioridades de mi empleador
10. No me importa mucho como otras personas evalúan las escogencias que yo hago de mi carrera
11. Lo que más me importa es como me siento acerca del éxito de mi carrera, no lo que otras personas sientan acerca de él
12. Seguiré mi propia consciencia si mi compañía me pide hacer algo que va en contra de mis valores
13. Lo que pienso acerca de lo que es correcto en mi carrera, es más importante para mí, que lo que piensa mi compañía.
14. En el pasado me he inclinado hacia mis propios valores cuando la compañía me ha pedido hacer algo con lo que no estoy de acuerdo

### **Puntaje: Preguntas**

- 1 – 8 escala de autodirección de la carrera
- 9 -14 escala de carrera dirigida por los propios valores

### **A2. Escala de actitudes de la Carrera Sin fronteras**

1. Busco la asignación de tareas que me permitan aprender algo nuevo
2. Disfruto trabajando en proyectos con personas de varias organizaciones
3. Disfruto la asignación de tareas que me exigen trabajar fuera de la organización

4. Me gustan las labores del trabajo que me obligan a trabajar por fuera de mi propio departamento
5. Disfruto trabajando con personas por fuera de mi organización
6. Disfruto los trabajos que me exigen interactuar con personas en muchas diferentes organizaciones
7. He buscado oportunidades en el pasado que me permitan trabajar fuera de la organización
8. Las nuevas experiencias y situaciones me dan nuevas energías
9. Me gusta la predecibilidad que brinda trabajar continuamente con la misma organización
10. Me sentiría muy perdido si no pudiera trabajar para mi actual organización
11. Prefiero estar en una compañía con la que estoy familiarizado que buscar empleo en otra
12. Si mi organización brindará empleo de por vida yo nunca desearía buscar trabajo en otras organizaciones
13. En mi carrera ideal yo trabajaría sólo para una única organización

## ANEXO 2

### Escala de la Personalidad Proactiva de Bateman y Grant (1993) Versión resumida

Las respuestas se dan en una escala desde 1 (*fuertemente en desacuerdo*) hasta 7 (*fuertemente de acuerdo*).

1. Estoy constantemente buscando nuevas maneras de mejorar mi vida.
2. Donde quiera que he estado, he sido una poderosa fuerza para el cambio constructivo.
3. Nada es más emocionante que ver mis ideas convertirse en realidad.
4. Si veo algo que no me gusta, lo arreglo.
5. No importa que tan probable sea, si creo en algo, haré que suceda.
6. Me encanta ser un ganador gracias a mis ideas, incluso en contra de la oposición de los otros.
7. Sobresalgo en identificar las oportunidades.
8. Siempre estoy buscando mejores maneras de hacer las cosas.
9. Si creo en una idea, ningún obstáculo evitará que haga que suceda.
10. Puedo captar una buena oportunidad antes de que otros puedan hacerlo.

Nota del original: De “El componente proactivo del comportamiento en la organización”, por T. S. Bateman y J. M. Grant, 1993, *Journal of organizational behavior*, 14, pp. 103-118. Copyright 1993 de Juan Wiley e hijos limitados. Reimpreso con el permiso.

## ANEXO 3

Orientación a la meta en la investigación organizacional: Una base conceptual y empírica.

Scout Burton, John Mathieu

Test Orientación al objetivo de aprendizaje y al objetivo de desempeño

### Preguntas sobre la meta de orientación

---

Escala de respuestas desde (1) “fuertemente de acuerdo” hasta (7) “fuertemente en desacuerdo”.

### Orientación a la meta de desempeño

1. Prefiero hacer cosas que puedo hacer bien, en vez de las cosas que hago mal. (P1)
2. Soy muy feliz en mi trabajo cuando realizo tareas en las cuales sé que no cometeré ningún error. (P2)
3. Las cosas que disfruto más son las cosas que hago mejor. (P3)
4. Las opiniones que otros tienen sobre qué tan bien hago ciertas cosas, son importantes para mí. (P4)
5. Me siento inteligente cuando hago cosas sin cometer ningún error. (P5)
6. Me gusta estar bastante confiado en que puedo realizar con éxito una tarea antes de intentarlo. (P6)

7. Me gusta trabajar en tareas que he hecho bien en el pasado. (P7)
8. Me siento inteligente cuando puedo hacer las cosas mejor que la mayoría de las otras personas. (P8)

### **Orientación a la meta de aprendizaje**

9. La oportunidad de hacer trabajos que me desafíen es importante para mí. (L1)
10. Cuando no puedo terminar una tarea difícil, planeo esforzarme más la próxima vez que trabaje en ella. (L2)
11. Prefiero trabajar en tareas que me fuercen a aprender nuevas cosas. (L3)
12. La oportunidad de aprender nuevas cosas es importante para mí. (L4)
13. Hago lo mejor que puedo cuando estoy trabajando en una tarea bastante difícil. (L5)
14. Intento con empeño mejorar mis anteriores actuaciones. (L6)
15. La oportunidad de ampliar la gama de mis habilidades es importante para mí. (L7)
16. Cuando tengo dificultad en solucionar un problema disfruto intentando diferentes acercamientos para ver cual funcionará. (L8)

## ANEXO 4

NEO PI-R, Inventario NEO reducido de cinco factores, del cual se tomo el factor “O”  
Apertura.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente estas instrucciones antes de empezar para marcar bien sus respuestas.

Las respuestas se dan en una escala desde 1 (*fuertemente en desacuerdo*) hasta 5 (*fuertemente de acuerdo*).

1. A veces, cuando leo poesía o contemplo una obra de arte, siento una profunda emoción o excitación.
2. La poesía tiene poco o ningún efecto sobre mí
3. Tengo una gran variedad de intereses intelectuales
4. Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y en la naturaleza
5. Encuentro aburridas las discusiones filosóficas
6. Tengo muchas fantasías
7. Me gusta concentrarme en un ensueño o fantasía y, dejándolo crecer y desarrollarse, explorar todas sus posibilidades
8. Tengo poco interés en andar pensando sobre la naturaleza del universo o de la condición humana
9. A veces pierdo el interés cuando la gente habla de cuestiones muy abstractas y teóricas



10. Experimento una gran variedad de emociones o sentimientos

11. Con frecuencia pruebo comidas nuevas o de otros países

12. Rara vez experimento emociones fuertes.

## ANEXO 5

Autenticidad en la *Carrera* , Sheldon et. Al., 1997.

En términos de su *Carrera* en general responda a las siguientes preguntas y entre paréntesis a los estudiantes se le pide evaluar su rol como tales.

Las respuestas se dan en una escala desde 1 (*fuertemente en desacuerdo*) hasta 5 (*fuertemente de acuerdo*).

1. Experimento este aspecto de mí como una parte autentica de lo que soy
2. Este aspecto de mí lo considero importante y valioso
3. He escogido libremente esta forma de ser