



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ORIENTACIONES DE CARRERA Y
CONSECUENCIAS EN LA EMPLEABILIDAD:
MOBILITY PREFERENCE**

Autor: Miguel Ángel Aguilar Molina

Tutor: María Eugenia Fabra Florit

Madrid

Abril 2020

ÍNDICE

1. MOTIVACIÓN	4
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA.....	4
1.3 CONTEXTO.....	5
2. INTRODUCCIÓN	7
2.1 DISPOSITIONAL EMPLOYABILITY.....	11
2.2 SELF PERCEIVED EMPLOYABILITY	13
3. ORIENTACIONES DE CARRERA	15
3.1 LA CRISIS DEL MODELO TRADICIONAL DE CARRERA.....	15
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO TRADICIONAL.....	16
3.3 BOUNDARYLESS CAREER	16
3.3.1 <i>Boundaryless Mindset</i>.....	16
3.3.2 <i>Mobility Preference</i>	17
4. METODOLOGÍA	18
4.1 MUESTRA.....	18
4.2 MEDIDAS.....	19
4.3 ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	21
5. CONCLUSIÓN.....	25
6. BIBLIOGRAFÍA.....	27

Resumen

En el presente trabajo vamos a proceder a estudiar el concepto de empleabilidad desde el punto de vista del individuo y su orientación profesional. Observaremos cómo aspectos como la globalización, las nuevas demandas de las empresas y, sobretodo, los nuevos modelos de carrera que dejan atrás el antiguo modelo tradicional, repercuten sobre la empleabilidad. Analizaremos la empleabilidad desde sus tres puntos de vista, competencial, *Dispositional* y desde el punto de vista subjetivo del individuo, la llamada *Self Perceived Employability*. Este último se refiere a la valoración que hace el individuo de su propia empleabilidad, dividido a su vez en *External*, enfocado al mercado laboral, e *Internal*, limitado a la organización en la que se encuentra el individuo. Proseguiremos con el marco teórico, en el que analizaremos las nuevas orientaciones de carreras profesionales surgidas en la sociedad cambiante en la que nos encontramos, la llamada *Protean Career*, en la que el individuo orienta su carrera profesional conforme a sus valores y los antepone a los de la empresa para la que trabaja, y la *Boundaryless Career*, caracterizada por la movilidad del empleado tanto dentro –*Boundaryless mindset*– como fuera de la empresa y la movilidad entre organizaciones –*Mobility Preference*–. Este marco teórico y la definición de los diferentes conceptos nos llevará al planteamiento de una hipótesis, la cual será analizada a partir de un modelo. La hipótesis que este trabajo busca demostrar es la relación directa y positiva que posee la *Mobility Preference* de un individuo sobre su *Perceived External Employability*.

Palabras clave: Empleabilidad, orientaciones de carrera, *Mobility Preference*, *Perceived External Employability*.

Abstract

In this paper we will proceed to study the concept of employability from the point of view of the individual and his or her professional orientation. We will observe how aspects such as globalisation, new demands from companies and, above all, new career models that leave behind the old traditional model, affect employability. We will analyse employability from its three points of view: competence-based, dispositional and from the subjective point of view of the individual, the so-called Self Perceived Employability. The latter refers to the individual's assessment of his or her own employability, divided into External, focused on the labour market, and Internal, limited to the organisation in which the individual finds himself or herself. We will continue with the theoretical framework, in which we will analyze the new career orientations that have emerged in the changing society in which we find ourselves, the so-called Protean Career, in which the individual orients his professional career according to his values and puts them before those of the company for which he works, and the Boundaryless Career, characterized by the mobility of the employee both inside -Boundaryless mindset- and outside the company and mobility between organizations -Mobility Preference-. This theoretical framework and the definition of the different concepts will lead us to a hypothesis, which will be analyzed from a model. The hypothesis that this work seeks to demonstrate is the direct and positive relationship that an individual's Mobility Preference has with his or her Perceived External Employability.

Key words: Employability, career orientations, Mobility Preference, Perceived External Employability.

1. MOTIVACIÓN

1.1 Objetivos

La sociedad en la que vivimos se encuentra en constante movimiento, la globalización y el desarrollo tecnológico ayudan a que esta realidad social sea cambiante y que, con ella, cambien también los individuos. Este cambio de los individuos se ha visto representado en el desarrollo de sus carreras profesionales, un cambio que deja atrás el antiguo modelo de carrera representado por el trabajador estático, fiel a una empresa, cuyo único estímulo laboral se basaba en la promoción interna y el incremento salarial. Hoy, los individuos tienden a tener más control de sus propias carreras y deciden desarrollarlas siguiendo sus propios valores y creencias, dejando aquellas organizaciones cuyos principios no se correspondan con los del trabajador o, simplemente como consecuencia de la preferencia de este por la movilidad organizacional. En este nuevo entorno, la empleabilidad se convierte en un aspecto fundamental, el conjunto de habilidades que hacen de un empleado mejor y que lo animan a orientar su carrera de la manera que consideren oportuna.

Como bien sabemos el factor humano es un activo fundamental dentro de la empresa, quizá el más importante de ellos. Por ello, el presente trabajo busca conocer más al trabajador individual desde el punto de vista de las nuevas orientaciones de carrera, las llamadas *Protean* y *Boundaryless Careers*, centrándonos en un rasgo concreto de la segunda, la *Mobility Preference*, y la relación que la misma puede tener con la llamada *Perceived External Employability* del individuo. Para conocer esta relación y el efecto de la misma, plantaremos una hipótesis en base a esta relación que, junto a una serie de variables, será estudiada a través de un modelo econométrico.

El trabajo constará de dos partes bien diferenciadas, una parte teórica que desembocará en el planteamiento de la hipótesis que se contrastará con el modelo, el cual conformará la segunda parte del trabajo. Para poder llegar a comprender el modelo y las repercusiones que el mismo conllevan en la relación *Mobility Preference* y *Self Perceived Employability*, debemos, en primer lugar, conocer con profundidad los conceptos que nos han llevado al planteamiento de esta hipótesis. En primer lugar estudiaremos el concepto de Empleabilidad, analizaremos el mismo desde el punto de vista del individuo, las dimensiones de esta y la llamada *Self Perceived Employability*. Posteriormente, estudiaremos las nuevas orientaciones de carrera y cómo estas difieren del llamado “modelo tradicional”, apartado que, una vez estudiados los aspectos teóricos de la *Perceived External Employability* y *Mobility Preference*, desembocará en el planteamiento de la hipótesis y posterior elaboración del modelo.

1.2 Metodología empleada

Para la realización del modelo, se ha llevado a cabo una encuesta enviada únicamente a trabajadores por cuenta ajena, en la cual se pretende medir la empleabilidad percibida de cada uno de ellos así como su orientación de carrera. El mismo cuestionario ha sido enviada en dos olas a los mismos trabajadores, una primera vez al principio del estudio, y una segunda vez a los tres meses de haber cerrado la primera encuesta.

La encuesta, como se ha mencionado, se envió en una primera fase en el plazo del 1 de noviembre de 2019 hasta el 15 de diciembre de 2019 y la misma volvió a enviarse a los

trabajadores en el período entre el 15 de febrero de 2020 y el día 20 del mismo mes. La encuesta se incluye en los anexos de este trabajo.

No hay posibilidad de calcular el impacto de la encuesta y el ratio de respuesta obtenido, pues fue enviado masivamente a través de redes sociales. Se garantizó el anonimato de aquellos que participaron en el cuestionario y el tratamiento de sus datos con unos fines estrictamente académicos. Fue necesaria la solicitud del correo electrónico como medio de identificación además de ser el medio a través del cual contactar con los participantes de la primera ola para su participación en la segunda.

1.3 Contexto

Tal y como hemos introducido en un primer momento, nuestra sociedad se encuentra en constante movimiento, y este cambio se extiende a todos los ámbitos de nuestra vida. Desde el punto de vista laboral, este ha experimentado numerosos cambios a lo largo de los años, tanto desde el punto de vista del empleado como del empleador hasta llegar al mercado laboral presente.

El mercado laboral de hoy en día es un mercado cada día más competitivo, donde los nuevos profesionales cada vez son más y están más preparados. Esto es así que hemos llegado al punto en el que el haber estudiado y poseer un título universitario no garantiza una vida resuelta, ni mucho menos un trabajo una vez finalizados los estudios. Podríamos definir el mercado laboral actual como un mercado flexible, en el cual habita cierto clima de inseguridad. Los contratos a tiempo indefinido, característicos de los años 60' y 70' se han visto disminuidos, siendo sustituidos por contratos temporales, los cuales no garantizan seguridad laboral alguna. Este tipo de contratos son ofrecidos principalmente a los jóvenes, independientemente del nivel de preparación que estos posean, mientras que aquellos contratos indefinidos son reservados para trabajadores más veteranos y con una experiencia superior (Gentile, 2006).

En 2018, el 27,7% de los titulados que finalizaron sus estudios en 2014 no tenían empleo. Y un dato igualmente alarmante es que España se sitúa entre los países de la Unión Europea donde los titulados desempeñan en mayor medida trabajos de baja cualificación, un 37,1% frente a 23,2% de media europea. Esto se traduce en que tener una vocación y estudiar para ello no asegura que tu vida laboral se vaya a enfocar en esto (Torres Menarguez, 2019).

A pesar de que la relación entre formación y ocupación ha cambiado, no se trata de una relación directa tal y como hemos observado en los datos de formación y empleabilidad previamente aportados, si es un elemento diferenciador que a la larga beneficia en la búsqueda de empleo a aquel que posee una mayor formación (Gentile, 2006).

Desde el punto de vista del trabajador, esta inseguridad laboral propiciada por la ingente cantidad de contratos temporales puede afectar al empleado negativamente, pues la rotación continuada de puestos de trabajo implica un quiebre en la acumulación de competencias que se iban adquiriendo en el puesto de trabajo anterior. A su vez, puede acompañarse de una reducción del salario en los posteriores empleos. Sin embargo, no siempre implica consecuencias negativas la rotación de puestos de trabajo. En muchas ocasiones este cambio viene dado de forma voluntaria y acompañado de mejoras salariales o mejores condiciones laborales (Maurizio, 2010).

El cambio de este contexto laboral llevó a los autores a estudiar y observar los cambios que estos han provocado en los modelos de carrera. Se ha llevado a cabo un cambio de un tipo de carrera profesional “largoplacista”, caracterizada por el desarrollo de la vida laboral de los empleados en una misma organización, a una concepción de carrera más cortoplacista entre empleador y empleado. Este cambio se ha visto manifestado en el cambio en los llamados contratos psicológicos, desde el punto de vista individual se conoce a este como el cambio del compromiso a una única organización a un compromiso múltiple, en el que no se compromete únicamente a una empresa (Baruch, 2004).

Este modelo clásico de carrera lineal definido por una carrera laboral fija ha sido sustituidos por dos modelos más novedosos y adaptados a la realidad social del momento que abarca actitudes profesionales autodirigidas y basadas en valores personales que tienen como resultado una mayor movilidad y una perspectiva profesional para toda la vida (Rodrigues R, 2013).

El término de “Boundaryless career” fue utilizado por primera vez por DeFillippi y Arthur, al que recurrieron para definir a aquel modelo de carrera que estaba protagonizando la extinción o reducción del sistema estático de carrera antiguamente concebido. Este cambio de concepción de la carrera laboral y el desarrollo de los contratos psicológicos conlleva también la adquisición de cualidades y la predisposición a la adquisición de las mismas por parte de los empleados que previamente no existía, y que se engloba en el concepto de empleabilidad (Baruch, 2004).

Del mismo modo, este cambio de contexto laboral viene protagonizado por un cambio en el mismo individuo, los trabajadores de hoy en día tienen un enfoque de su carrera y una concepción de la misma diferente al que característico de la época de los años 60’ y 70’. En la situación actual los trabajadores autodirigen sus carreras, se dejan llevar por sus valores, principios y preferencias para guiar sus carreras profesionales. Este enfoque del individuo se puede efectuar de dos diferentes formas, de las que resultan las dos orientaciones de carrera nuevas que coexisten en la sociedad de hoy en día, la *Protean Career* y la *Boundaryless Career*. Por una lado, la *Protean Career* o carrera proteica se caracteriza por el individuo, el cual se guía por sus propios valores para enfocar su carrera profesional. Esta orientación está compuesta por dos actitudes, una actitud Value-Driven; el individuo se guía por sus valores y no los de la empresa y Self-Directed: este individuo autodirige su carrera profesional con un alto grado de movilidad. Por otro lado, las carreras *Boundaryless* están caracterizadas por una carrera sin límite, por lo que no existe realmente apego o vínculo a una determinada organización o empresa. Una persona independiente y sin fronteras con una alta movilidad tanto física como psicológica. En este entorno los autores introducen un concepto que se convierte en un aspecto fundamental a la hora de guiar a estos individuos hacia una carrera autogestionada, la empleabilidad.

La desaparición de la carrera organizacional (Fugate, 2004), término que otorgamos al modelo de carrera conocido como tradicional, ha supuesto un brusco cambio en el entorno laboral. Con la aparición de las nuevas orientaciones de carrera, las carreras, caracterizadas por la autogestión y la ausencia de límites, comprenden muchos puestos de trabajo en múltiples organizaciones e incluso industrias (Arthur, 1994). Debido a este creciente ritmo de cambio, los límites entre los trabajos, entre las organizaciones y entre diferentes roles dentro de la vida personal (como padre, están empezando a verse confusos

y estos individuos son requeridos a negociar un mayor número y una mayor variedad de transiciones de roles (Ashforth, 2001). Los continuos cambios que se producen en la economía, las amenazas de crisis económicas y la pérdida de puestos de trabajo debido a las dificultades experimentadas por las organizaciones crean un ambiente de inseguridad laboral. Los trabajadores, víctimas de la pérdida de empleo y otros testigos de estas deben sobreponerse a los cambios y desarrollar una capacidad de adaptación a estos.

La flexibilidad y capacidad de adaptación de los trabajadores son dos conceptos que se encuentra incluidos en el concepto de Empleabilidad que vamos a proceder a estudiar y que afectan directa y positivamente a la misma. Aquellos que cuya capacidad de adaptación a los cambios se encuentre desarrollada poseerán una Empleabilidad superior, lo cual irá inversamente relacionada con el miedo de estos a la inseguridad laboral, pues a mayor empleabilidad, menor temor a un clima de inseguridad laboral o pérdida del puesto de trabajo (Fugate, 2004).

2. INTRODUCCIÓN

El concepto de empleabilidad comenzó a utilizarse alrededor de 1955 (Versloot, Glaude, & Thijssen, 1998) pero no empezó a estudiarse el mismo hasta finales del siglo XX. La empleabilidad, desde un plano general, puede definirse como la posibilidad de sobrevivir en el mercado laboral interno o externo. El término Empleabilidad se puede estudiar desde tres diferentes perspectivas: la individual, la organizacional (empresarial) y la social (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006). La empleabilidad desde el punto de vista social se representa como una tasa, un porcentaje. Este porcentaje es un indicador de la posibilidad de adquirir el pleno empleo en una determinada unidad de medida, que generalmente suele ser un país. Desde el punto de vista organizacional, la empleabilidad se traduce en trabajo, es decir, todos el trabajo realizado por los trabajadores de una compañía a cambio de una compensación. En este caso, para el empleador será la posibilidad de satisfacer la oferta y la demanda. En último lugar, la empleabilidad desde el punto de vista del individuo se traduce en un indicador de la oportunidad de este, desde el punto de vista del trabajador, de encontrar y mantener un puesto de trabajo atractivo en el mercado interno o externo (Thijssen, Van Der Heijden, & Rocco, 2008). Observamos que estas tres perspectivas se pueden encontrar recogidas dentro de la definición general de empleabilidad ofrecida al comienzo de este apartado. Como se indicó al comienzo del trabajo, el objetivo del mismo busca conocer la relación existente entre los nuevos modelos de carrera y la empleabilidad, y cómo estos pueden afectar a la misma, analizado desde el punto de vista del individuo. Por ello, nos centraremos en estudiar más a fondo en este apartado la empleabilidad desde la perspectiva individual, una vez hemos observado en qué se centra cada una de las perspectivas y las evidentes diferencias entre ellas.

La empleabilidad se puede definir como una psico-construcción social que encarna características individuales que fomentan la cognición adaptativa, el comportamiento y el afecto, y mejoran la interfaz individuo-trabajo. Este énfasis centrado en la persona coincide con el gran cambio en la responsabilidad de la gestión y el desarrollo de la carrera de los empleadores a los empleados. (Hall & Mirvis, 1995).

Tal y como ha sido anticipado, la empleabilidad puede ser estudiada desde diferentes perspectivas. En primer lugar podría hacerse una división entre la perspectiva

organizacional e individual, sobre la que nos centraremos, y esta última a su vez puede analizarse desde tres perspectivas, el acercamiento competencial de la empleabilidad, introducido previamente, la *Dispositional Employability* y la *Perceived Employability*. Estos tres puntos de vista nos permiten un acercamiento mayor al concepto de empleabilidad.

La empleabilidad es estudiada desde diferentes perspectivas, desde el punto de vista individual y competencial la empleabilidad se encuentra conformada por un conjunto de competencias que hacen de un trabajador un gran profesional. La RAE define competencia como pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Dentro de la Empleabilidad encontramos una serie de aptitudes o idoneidades que harán de aquel profesional que las posea un mejor y más empleable profesional. De entre las muchas competencias que la conforman cabe destacar la capacidad de adaptación a los cambios, ya sean tanto físicos, movilidad nacional e internacional, como psicológicos, una alta capacidad de aprendizaje (Bolweg & Maenhout, 1995) que le permita formarse y estar a la altura de los cambios tecnológicos y una flexibilidad (Bolweg, 1997) que le permita acomodarse a estos. Todas estas características hacen de un empleado un trabajador competitivo, eficiente y completo. La concurrencia de varias de las características mencionadas llevarán al trabajador a valorarse como un individuo con “alta empleabilidad”, lo que, desde su perspectiva, le llevarán a aventurarse a la búsqueda del trabajo deseado, pues sus oportunidades de éxito serán grandes (Thijssen, Van Der Heijden, & Rocco, 2008).

El conjunto de competencias mencionada previamente se encuentran incluidos en el enfoque competencial de la empleabilidad. En este ámbito entendemos competencia como un conjunto de dimensiones de rendimiento observables, incluidos los conocimientos, aptitudes, actitudes y comportamientos individuales, así como las capacidades de trabajo en equipo, de proceso y de organización, que están vinculadas a un alto rendimiento y proporcionan a la organización una ventaja competitiva sostenible. Este concepto viene definido desde un punto de vista individual (Athey & Orth, 1999).

Una vez hemos aproximado una definición de lo que entendemos por empleabilidad competencial, vamos a profundizar en la misma, estudiando cuáles son estas competencias que, desde un punto de vista competencial e individual, hacen a un empleado un mejor profesional y le dotan de una mayor empleabilidad.

La empleabilidad, estudiada desde un punto de vista competencial, ha sido dividida en cinco dimensiones: La experiencia laboral, la anticipación y optimización, la flexibilidad personal, el sentido corporativo y por último el equilibrio. Esta división no es contemporánea y es por ello que expertos en recursos humanos (Capelli & Crocker-Hefter, 1996) (Wright & Snell, 1998), conscientes de la realidad social, han destacado que hay otras competencias que deberían conformar una nueva dimensión de la empleabilidad. Una de estas competencias a las que estos se refieren son las habilidades sociales del trabajador. A día de hoy las empresas buscan un perfil completo, no una persona que destaque por sus habilidades teóricas pero que después a la hora de relacionarse con otros profesionales, ya sean compañeros, supervisores o clientes no sepan exactamente cómo desenvolverse. Es decir, no solo es importante lo que dice uno si no también cómo lo dice.

Por habilidades sociales no entendemos únicamente el gozar de una gran capacidad comunicativa y de expresión si no que va más allá. De hecho, dentro de las habilidades sociales, las dos más importantes son la asertividad y la empatía. La asertividad es esencial para poder desenvolvernó en un ambiente social correctamente y se trata de la capacidad para expresar de una manera adecuada nuestras opiniones y defender nuestra postura aunque sea contraria a la de la otra persona. Con motivo de la importancia habilidad podríamos considerarla como la sexta dimensión de la empleabilidad, sin embargo, nos centraremos ahora en conocer las cinco dimensiones que los autores consideran como las dimensiones de la empleabilidad (Vicente , 2019).

I. Experiencia profesional

Esta primera dimensión de la empleabilidad es uno de los principales pre requisitos para un desarrollo positivo de la carrera profesional de una persona. Se considera como un elemento muy importante que interviene directamente en el éxito laboral del individuo al ser un elemento claramente diferenciador entre los aspirantes a un puesto de trabajo, siendo más valorados aquellos que poseen una trayectoria frente a los que se adentran por primera vez en el mundo laboral (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

No cabe duda que a mayor experiencia profesional en un sector, el profesional tendrá unos conocimientos superiores y una capacidad para resolver los problemas que se le planteen de una manera más satisfactoria que un aspirante joven o un “junior” con una única experiencia de unos meses en una empresa o sector. En tiempos de recesión económica, donde las empresas se ven obligadas a prescindir de ciertos trabajadores por motivos económicos aquellos que gozan de una menor experiencia profesional o una que no se adapta a las necesidades de la empresa son con los que estas empresas deciden expulsar de su plantilla (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

De las diferentes competencias que van a ser analizadas desde el punto de vista competencial de la empleabilidad, esta primera la consideramos como aquella que en cierto modo menos depende del individuo en si, pues entendemos que la edad de cada individuo es un facto importante determinante a la hora de tener una mayor o menor experiencia laboral previa. Sin embargo, no deja de ser un elemento importante a tener en cuenta y que aporta gran valor al individuo.

II. Anticipación y optimización

Esta segunda y la tercera dimensión (flexibilidad) se engloban en un concepto superior que concierne la adaptación a los cambios y desarrollos tanto a nivel de contenido de trabajo como otros y que son importantes para la consecución de resultados positivos. Ejemplos de este tipo de cambios son una posible reorganización dentro de una empresa que acarree un gran número de despidos (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Dentro de esta adaptación, la anticipación y optimización incluyen la preparación para futuros cambios en el clima laboral, que pueden o no llegar, de una manera personal y creativa para luchar por los mejores resultados. A día de hoy con todos los conocimientos de los que pueden disponer los trabajadores de los mercados actuales los empleados tienen la oportunidad de cumplir los requisitos laborales creando ellos mismos el futuro en lugar de limitarse a, de una manera pasiva, realizar las tareas fijas que se les encargan (De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad, 2017).

La idea que pretende reflejar esta dimensión es que los trabajadores sean proactivos, que tengan la iniciativa de prever los cambios y adelantarse a estos para que no les pille por sorpresa, pues esta proactividad puede provocar en la empresa el desarrollo de una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. El principal beneficiado de esta proactividad es el individuo, pues encontrará nuevas oportunidades y su anticipación a los cambios le reportarán beneficios a él y, en consecuencia, a su empresa.

III. Flexibilidad personal

La flexibilidad personal no se identifica con la flexibilidad a nivel de contenido en un trabajo. Además de la adaptabilidad creativa a través de la anticipación y optimización, los empleados con alta empleabilidad deben ser capaces de adaptarse pasivamente a cambios que ocurren en su trabajo y en el mercado laboral que no eligieron y que no podían prever (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

El concepto incluye varias capacidades. En un primer lugar incluye la flexibilidad y facilidad para adaptarse sin problemas a cambios de trabajo o incluso de sector profesional. Del mismo modo, incluye la capacidad de para adaptarse ante cambios que se sucedan tanto a nivel del mercado laboral como fuera del mismo, es decir, en el ámbito personal.

La flexibilidad es un ingrediente con gran importancia dentro de la empleabilidad como se ha observado en otros estudios (Boudreau, Boswe, & Judge, 2001). Aquellos empleados con una gran flexibilidad personal se verán beneficiados y tendrán una mayor probabilidad de avanzar en su carrera profesional pues tienen la facilidad de adaptarse satisfactoriamente a los cambios. Además, se exponen con una mayor facilidad a los cambios y comprenden mejor cómo aprovecharlos y usarlos como una ventaja.

IV. Sentido Corporativo

La cuarta dimensión de la empleabilidad es el sentido corporativo. La nueva realidad social es diferente a la que se existía por ejemplo en la Revolución Industrial del siglo XIX, donde los empresarios eran los únicos que se identificaban con la empresa y por tanto se preocupaban del éxito de la misma mientras que los empleados de las fábricas realizaban su trabajo con el único incentivo de recibir un sueldo con el que poder vivir. A día de hoy, se pretende que los trabajadores de las organizaciones se sientan parte de las mismas, que se vean identificados con los objetivos de esta y que por tanto tomen parte en el proceso de toma de decisiones.

Aquellos empleados que tienen un sentido de pertenencia a una compañía aportarán mayor valor a la misma que aquellos que no, pues estos se sienten más motivados y dispuestos a trabajar, dando su mayor esfuerzo. Es decir, el rendimiento laboral y la productividad se ven directamente afectados por el sentido de pertenencia.

V. Equilibrio

La última dimensión de empleabilidad que distinguimos en nuestro marco teórico se trata del equilibrio. Entendemos en este caso equilibrio como el compromiso que existe entre los intereses que tienen los empleadores y los intereses del trabajo y de los empleados

que muchas veces difieren unos de otros. No se concibe la empleabilidad sin una relación honesta entre empleador, empresa y empleado, donde se tienen en cuenta los intereses de cada uno y se busca un equilibrio en el que todas las partes salgan beneficiadas.

El compromiso debe ser recíproco, por un lado una empresa no debe pretender que sus empleados estén a total disposición para cumplir los intereses de la misma sin tener en cuenta los de ellos mismos, se debe buscar un equilibrio a través del cual la empresa pueda cumplir sus objetivos sin que el empleado tenga que comprometer gravemente los suyos propios. Del mismo modo, un empleado con una alta empleabilidad será aquel que sepa de la mejor manera posible cumplir actuando buscando los intereses tanto de la empresa como los propios (Pauwee, 1997).

Hemos estudiado desde un marco teórico la empleabilidad, el concepto de esta y todas sus dimensiones. Tras esto llegamos a la conclusión de que poseer una alta empleabilidad aporta al trabajador una ventaja competitiva contra el resto de personas, pues tienen unas habilidades y unas competencias que hacen de estos un profesional competente capaz de adaptarse a cualquier tipo de situación que se le pueda presentar de una manera satisfactoria y aportando valor a aquella empresa de la que forme parte. Del mismo modo, las empresas deben atraer y retener a estos talentos, pues son un gran activo para las mismas y en muchas ocasiones los responsables del éxito empresarial. Un equipo de trabajadores que sepa adaptarse a los cambios y que, sobretodo, sea proactivo y pueda anticiparse a estos cambios puede otorgar una ventaja competitiva a la empresa con respecto a sus competidores.

2.1 Dispositional Employability

Este segundo enfoque de la empleabilidad la define como una forma de adaptabilidad específica para el trabajo, que permite a los trabajadores identificar y llevar a cabo oportunidades de carrera (Fugate, 2004).

Considerando que la Empleabilidad se enfoca desde diferentes puntos de vista, por un lado, el enfoque competencial se basa en las dimensiones de rendimiento del individuo, mientras que la *Dispositional Employability* ve la empleabilidad como la proactividad del trabajador de adaptarse a futuros cambios, de identificar oportunidades de carrera para avanzar, ambos enfoques no son contradictorios, si no más bien complementarios. Ambos acentúan la necesidad de flexibilidad personal y de una motivación personal a la proactividad, necesarias ambas para adaptarse a las necesidades laborales de una sociedad caracterizada por las nuevas orientaciones de carrera (Hall, 2004).

Acorde a la sociedad cambiante en la que nos encontramos, los trabajadores son personalmente responsables de mejorar su situación laboral y financiera y lo hacen a través de la mejora de su empleabilidad, mejorando su situación de una manera proactiva y adaptándose a los cambios y necesidades de su entorno. (Fugate, 2004).

Al igual que el enfoque competencial establecía cinco competencias clave para la empleabilidad, las cuales acabamos de estudiar, Fugate y Kinicki, en 2008, identificaron cinco características de la empleabilidad desde este punto de vista *Dispositional*: apertura a cambios en el trabajo, resiliencia al trabajo y la carrera, proactividad en el trabajo y la carrera, motivación y sentirse identificado con el trabajo (Maslic Sersic & Tomas, 2014).

Estas cinco características se engloban en las tres dimensiones que el autor describió en su obra en 2004. La identidad de carrera, la adaptabilidad personal y el capital humano y social son las tres dimensiones de la empleabilidad analizadas desde este punto de vista disposicional por Fugate. Cada una de ellas podría alcanzar individualmente una definición de la empleabilidad, sin embargo, la sinergia entre ambas nos acerca a un concepto más completo de la misma.

En primer lugar, la identidad de carrera engloba los objetivos, esperanzas y miedos, los valores y creencias del individuo, etc. En definitiva, viene conformado por cómo un individuo se define a sí mismo en un contexto laboral concreto. La identidad de carrera de un individuo repercute positivamente en la empleabilidad del mismo, aportando un factor motivacional extra al trabajador (Fugate, 2004). La identidad de carrera responde a la pregunta “Quién quiero ser en un futuro” en un clima laboral, lo que hace que el trabajador deposite sus esfuerzos en mejorar aquellos aspectos personales y profesionales que le llevarán a su objetivo marcado, aportando una mayor empleabilidad a este sujeto (Ashforth, 2001).

Estudiamos como segunda dimensión de esta empleabilidad la adaptabilidad personal, que la definimos como la capacidad de cada individuo de estar dispuestos a cambiar factores personales con el objetivo de cumplir con lo que cierta situación demanda (Ashford & Taylor, 1990). Para el desarrollo de este concepto Fugate recurre a la literatura acerca de la adaptabilidad y destaca una serie de características que influyen positivamente en la adaptabilidad individual y, por tanto, en la empleabilidad de un individuo. Estas son el optimismo, la apertura a los cambios y la propensión a aprender. El conjunto de estas tres características harán de una persona más empleable desde el punto de vista *Dispositional*, pues serán personas proactivas. Una persona con una gran propensión a aprender tendrá la iniciativa propia de investigar acerca del entorno en el que el y su empresa se encuentran y anticiparse a posibles cambios (Fugate, 2004). Del mismo modo, una persona abierta a posibles cambios y optimista observará los mismos como un desafío, tendrán una actitud más positiva a la hora de afrontar un problema y todo ello le supondrá una mayor facilidad para encontrar oportunidades de carrera.

Por último, entendemos por capital social y humano como las conexiones que lleva a cabo cada individuo, a través de las cuales obtiene información y logra encontrar oportunidades de trabajo, es lo que conocemos como “networking”. Aquellos individuos con un capital humano y social más desarrollado son más proclives a encontrar oportunidades laborales de una manera más informal que aquellos cuyo capital humano y social es más limitado (Fugate, 2004).

Estas características predisponen al individuo a afrontar de manera satisfactoria un clima laboral de incertidumbre. El enfoque *Dispositional* del concepto de empleabilidad representa una alternativa útil a la línea de investigación y práctica tradicional que postula una orientación reactiva de los empleados (empleados que responden después de que se producen o se conocen los cambios de situación), característica del modelo tradicional de carrera. Por el contrario, el enfoque actual reconoce la importancia de la iniciativa y la pro-actividad de los empleados para comprender el comportamiento laboral y los resultados relacionados con el trabajo. Esta pro-actividad, según Ashford y Taylor en 1990, llevará a aquellos empleados que se esfuercen más en adaptarse a hacerlo de una manera más exitosa. Para ello, estos necesitan tres condiciones, una información amplia acerca de su entorno al cual se ven obligados a adaptarse constantemente. En segundo

lugar, cada uno debería tener unos atributos internos que le permitan llevar a cabo estas adaptaciones, como por ejemplo el optimismo, y por último estos mismos individuos deben mostrar disposición a los cambios, es decir, ser flexibles (Ashford & Taylor , 1990).

En definitiva, este enfoque de la empleabilidad se basa en el comportamiento proactivo e interesado del individuo, la empleabilidad en este sentido del trabajador será mayor para aquellos que muestran interés y buscan anticiparse a los cambios, creando así oportunidades tanto dentro de la organización en la que se encuentran como fuera de estas (Fugate, 2004).

Del mismo modo que el enfoque competencial y *Dispositional*, este último también se encuentra relacionado con el tercer y último enfoque que vamos a estudiar, la *Self Perceived Employability*. La proactividad y la capacidad e iniciativa de adelantarse a los cambios en búsqueda de oportunidades laborales incrementa positivamente la empleabilidad subjetiva percibida por el individuo, es decir, aquel que se caracterice por una alta *Dispositional Employability* poseerá a su vez una alta *Self Perceived Employability*.

2.2 Self Perceived Employability

Una vez analizados los dos primeros enfoques de la empleabilidad, vamos a proceder a estudiar la *Self Perceived Employability*. Frente a la empleabilidad objetiva, previamente analizada, los autores en sus diferentes estudios acerca de la empleabilidad se han centrado en el análisis de la empleabilidad subjetiva, y así haremos nosotros en nuestro trabajo. La mayor relevancia del estudio de esta empleabilidad con respecto a las anteriores estudiadas, estriba en que este enfoque subjetivo profundiza en la percepción que tiene el mismo individuo de su propia capacidad para capturar oportunidades de empleo que surgen en su entorno. Debido a la doble dimensión que posee la empleabilidad analizada desde este punto de vista, este es el punto de vista más comprensivo desde el punto de vista del individuo que ha sido desarrollado. La dimensión interna y externa de esta interactúan, pues la percepción de las capacidades de uno mismo impacta en cómo el exterior lo observa y viceversa (Batistic & Tymon , 2017).

Esta dimensión subjetiva de la empleabilidad se conoce como *Self Perceived Employability* (SPE) y hace referencia a cómo una persona interpreta sus opciones de empleo. La persona se verá condicionada por sus sentimientos y pensamientos a la hora de valorar ofertas de empleo, pues el individuo que tenga gran confianza en sí mismo tendrá la percepción de que este es empleable y no sentirá ningún temor a salir al mercado laboral en búsqueda de empleo (Vanhercke, Cuyper, Peeters, & Witte, 2014).

Los dos factores individuales determinantes en la *Self Perceived Employability* son la autoeficacia y la autopercepción. Por ello, para entender mejor este tipo de empleabilidad debemos conocer más en profundidad estos dos conceptos. La autoeficacia y la autopercepción se encuentran muy relacionados, llegando a preceder el segundo al primero (Berntson, Naswall, & Sveke , 2008). La autoeficacia se refiere a la concepción que posee un individuo acerca de su capacidad para controlar las situaciones que se le presentan a lo largo de su vida. Por otro lado, la autopercepción, en el ámbito de la empleabilidad, se refiere a las posibilidades que subjetivamente considera un individuo que posee para obtener un puesto de trabajo. De este modo, la autopercepción precede a la autoeficacia, pues, en el clima laboral, la obtención de un puesto de trabajo tiene lugar

en un momento anterior al momento de afrontar exitosamente las diferentes dificultades que se presenten en el trabajo. Asimismo, hay un papel muy importante en la imagen que se tiene de uno mismo y su actuación social, pues las personas actúan y toman sus decisiones en base a la concepción que estos tienen de sus habilidades y no conforme a las habilidades que realmente estos poseen. Es por ello que en ocasiones cómo un individuo va a actuar puede anticiparse en mejor medida en función de la estima que este se tiene a sí mismo que a sus habilidades reales (Qenani, MacDougall , & Sexton, 2014).

Una autopercepción positiva de una persona es un atributo muy valioso para esta misma en diferentes aspectos de su vida. En primer lugar, una persona que tiene una estima positiva de sí misma será una persona más feliz. Del mismo modo, será más fácil convencer a una persona, un posible empleador, de que se poseen las habilidades que se requieren para el puesto de trabajo si el posible empleado realmente considera que posee esas habilidades, aunque realmente no sea así. Será además muy positivo en el largo plazo de la carrera profesional del individuo que se tiene en gran estima ya que esta confianza le animará a emprender nuevos proyectos y a no cesar en la persecución de sus metas a pesar de los posibles baches. (Qenani, MacDougall , & Sexton, 2014).

Observamos que la relación entre la autoeficacia y autopercepción y la empleabilidad es una relación de retroalimentación. En un primer lugar, un nivel alto de autoeficacia y autopercepción en un individuo subirá la empleabilidad subjetiva de este, lo que le animará a lanzarse a buscar una nueva oferta de trabajo mejor. Si el individuo consigue su objetivo y obtiene una oferta de trabajo mejor tal y como el esperaba, este éxito reforzará la autoeficacia que tenía en primer lugar y, en consecuencia, incrementará su percepción de empleabilidad (De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad, 2017). El sentimiento de una persona que se considera empleable le aporta seguridad e independencia, lo motiva y lo anima a actuar conforme a la consecución de sus objetivos y, por tanto, a tener una carrera más exitosa (Qenani, MacDougall , & Sexton, 2014).

A su vez, dentro de la empleabilidad subjetiva del individuo debemos diferenciar entre la interna y la externa. Existe más de una diferencia entre una y otra, sin embargo, hay una diferencia crítica que permite distinguir a la una de la otra. La interna, llamada *Perceived Internal Employability* (PIE), se centra en la empleabilidad subjetiva que concibe el individuo, sus habilidades, competencias y actitudes para realizar diferentes trabajos dentro de los límites de una organización. A diferencia de esta, la *Perceived External Employability* (PEE) va más allá de los límites de una organización, se extiende esta percepción subjetiva de la empleabilidad a diferentes empresas, puestos de trabajos y lugares (De Vos & Van Der Heijden, 2015).

Frente a los modelos objetivos, cuyo estudio no tienen mayor interés, el modelo subjetivo de la empleabilidad resulta relevante para el trabajo. No despierta tanto interés de cara al trabajo cómo los nuevos modelos de carrera afectan a la empleabilidad objetiva de los individuos, la cual dependerá de cada uno independientemente del modelo, como el interés que despierta cómo afectará a la empleabilidad percibida de cada individuo cada uno de las nuevas orientaciones de carrera. Por ello, una vez conocido ampliamente el concepto de empleabilidad, el trabajo centrará su atención en la *Self Perceived Employability* del individuo.

3. Orientaciones de carrera

Una vez explicado el concepto de Empleabilidad, buscando el estudio relacionar o discernir cómo las diferentes orientaciones de carrera pueden afectar a la misma, entramos en el marco teórico del trabajo, en el que se procederá a explicar estas nuevas orientaciones de carrera que se dividen principalmente en dos grupos: La carrera proteica y la carrera sin límites o *Boundaryless*. Pero, ¿por qué son actuales estas orientaciones de carrera? ¿Existía alguna otra anterior a estas?

3.1 La crisis del modelo tradicional de carrera

Durante años diferentes autores han propagado la idea de que el modelo tradicional de carrera se encuentra en crisis y que, como respuesta a esta crisis, se han generado las dos nuevas orientaciones de carrera que han sido introducidas previamente y que, en posteriores apartados, serán explicadas de una manera más amplia.

El fenómeno de la globalización afecta tanto a las empresas como a los individuos. Por un lado, este fenómeno ha llevado a empresas a cambiar su estructura, han pasado de estructuras altas, con multicapas y funcionalmente organizadas a empresas de un tamaño más reducidos, con más flexibilidad para responder a los cambios tecnológicos y el aumento de la competencia mundial. Del mismo modo, los trabajadores también han cambiado, aquellos que desarrollaban su vida laboral en una o dos firmas y cuyo éxito profesional venía definido por la empresa a través de promociones e incrementos salariales cada vez son menos, dejando paso a individuos con carreras autodirigidas (Briscoe & Hall, 2006).

La crisis del modelo tradicional de carrera viene ocasionada por tres cambios del individuo desde el punto de vista laboral.

En primer lugar, se ha producido un cambio de la lealtad organizacional a lealtad profesional. El contrato psicológico que existía entre empresa y empleado ha cambiado. Previo a este cambio de concepción de la carrera individual, los trabajadores intercambiaban su trabajo por seguridad laboral. A día de hoy, bajo el efecto de las nuevas orientaciones de carrera, buscan que la empresa les ofrezca un continuo aprendizaje, reduciéndose el valor dado a la seguridad laboral y obteniendo como resultado una menor lealtad de los empleados a las empresas, que preferirán a aquellas que les ofrezcan un continuo aprendizaje (Sullivan & Emerson, 2000).

Ya no se prioriza las recompensas económicas, priorizan los empleados las intrínsecas. Muchas empresas se han dado cuenta de este cambio en los individuos y se centran en maximizar el potencial individual de sus empleados por encima de recompensarles con promociones, enfocándose en el éxito psicológico de los mismos y restando cierta importancia al éxito objetivo, conformado las subidas salariales (Mirvis & Hall, 1996).

Por último, las empresas han dejado de tomar la responsabilidad de sus empleados y de su desarrollo profesional. La disminución de la lealtad de los mismos ha llevado a que estas centren sus esfuerzos en el mantenimiento de las mismas y los requerimientos legales. Los empleados deben entonces tomar la iniciativa para individualmente formarse y desarrollarse para mantenerse activos y competentes en el mercado laboral (Sullivan & Emerson, 2000).

3.2 Características del modelo tradicional

Este modelo es el modelo que se viene aplicando desde la Revolución Industrial del siglo XIX y que viene caracterizado por dos rasgos fundamentales: la intención de los trabajadores de realizar su carrera profesional en de una misma empresa y escalar jerárquicamente dentro de la misma y el compromiso de las empresas con estos trabajadores.

Se podría decir que este tipo de carrera es muy objetivo (Second Hand words, 2020), comparado con los próximos que vamos a estudiar. El éxito en este tipo de carreras se adquiere a través del cumplimiento de los objetivos marcados por el empleador, es este el que establece los objetivos a conseguir a diferencia de las nuevas orientaciones de carrera en las que el individuo es el que decide cómo orientar su propia carrera.

En definitiva, el modelo tradicional se caracteriza por ser una carrera con una gran estabilidad, el trabajador desarrolla la totalidad de su carrera profesional en una o dos empresas y en la que se encuentra limitado, pues los objetivos son los que esta establece y la movilidad se encuentra reducida. La movilidad en este tipo de modelos se realiza dentro de la empresa y verticalmente, no tiene cabida la movilidad psicológica o física en la que el trabajador descubre nuevas empresas de sectores muy diferentes e incluso en países y ciudades nuevas para el (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008).

La hipótesis planteada en este trabajo afecta únicamente a este tipo de orientación de carrera, concretamente dentro de esta a la *Mobility Preference*. Por ello, vamos a centrar el estudio de las orientaciones de carrera en la *Boundaryless Career*. A modo informativo, debemos conocer que la orientación de carrera *Protean Career* se basa en un modelo de carrera en el que el trabajador orienta su carrera profesional conforme a sus valores y es este mismo trabajador quien dirige y es protagonista de su propia carrera

3.3 Boundaryless Career

Como su traducción indica, se caracteriza por ser una carrera sin límite, por lo que no existe realmente apego o vínculo a una determinada organización o empresa (Briscoe, Hall, & Demuth , 2006). La persona es independiente y no tiene fronteras en su carrera profesional. Del mismo modo que la *Protean Career*, el modelo de la *Boundaryless Career* posee dos ejes sobre los que se construye. El eje más conocido y más estudiado por gran cantidad de autores es el mismo que será estudiado en este trabajo y que será analizado como afecta este a la empleabilidad del trabajador, la *Mobility Preference*. La *Mobility Preference* se refiere generalmente a la movilidad del trabajador entre las organizaciones, es decir, a la movilidad física entre organizaciones más que la movilidad psicológica, conocida como *Boundaryless Mindset*, siendo esta el segundo eje de la *Boundaryless Career* y que viene más referido a una preferencia del trabajador de movilidad dentro de una misma empresa o lugar físico que no exige un estricto desplazamiento, ya puede ser relacionarse con diferentes grupos y equipos dentro de la empresa como el contacto y la búsqueda de potenciales clientes.

3.3.1 Boundaryless Mindset

El primero de los dos ejes que caracterizan a la *Boundaryless Career* se trata de la *Boundaryless Mindset*, también conocido como movilidad psicológica. Briscoe y Pone en marcha el término y lo describe como la actitud que se tiene hacia el establecimiento de relaciones de trabajo más allá de las fronteras de la organización (Briscoe, Hall, & Demuth, 2006). No debemos confundir este término con un deseo de afiliación y necesidad de pertenencia a un grupo por parte de estas personas, pues esto contradiría la idea de una orientación de carrera sin límites.

La segunda característica que describe a este tipo de personas es una forma de ser autónoma que se muestra reacia a las limitaciones y a los límites que les sean impuestos. En cambio, prefieren organizarse ellos mismos su trabajo de la forma que consideran más adecuada, actuando por propia voluntad y respaldando sus actuaciones. Existe una probabilidad de que la necesidad de autonomía motive a las personas a cruzar los límites existentes pudiendo dar lugar a relaciones personales positivas y satisfactorias (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008). Otra razón más para encontrarse motivados por establecer relaciones que vayan más allá de la organización es el impulso hacia la variedad y la novedad dentro del trabajo, lo cual es muy gratificante.

Esta autonomía beneficia la empleabilidad de aquellos que la poseen, pues dependiendo de la situación en la que se encuentren y las circunstancias de cada caso seguirán una línea de actuación u otra según consideren, en vez de seguir protocolos de actuación impersonales y no adaptados a la realidad de cada situación.

3.3.2 Mobility Preference

Aquellos trabajadores que no dudan en cambiar de empresa, sector, o incluso de ciudad o país en busca de sus intereses profesionales son personas que, tal y como se dice actualmente, no tienen miedo de salir de su zona de “comfort”. En este caso nos referimos a la movilidad física de los trabajadores y a la disposición de estos de llevar a cabo cambios de residencia si las circunstancias lo requieren.

Cheremie, Sturman y Walsh en 2007 llevaron a cabo un estudio para explicar la movilidad física en una población de directivos. Este estudio concluyó en que estos llevan a cabo este tipo de cambios para mejorar tanto a nivel económico como a nivel de estatus, pues consideran que en la organización o el país en el que se encuentran no son recompensados como merecen (Cheremie, Sturman, & Walsh, 2007). Podemos asumir entonces que aquellos que tengan una gran movilidad física, la seguridad laboral no se encuentra entre sus mayores preocupaciones.

Los individuos que se decantan por este tipo de carrera muestran una menor fidelidad a la empresa en la que trabajan puesto que muestran una tendencia a la rotación de empresas.

Desde el enfoque del individuo, una alta preferencia por la movilidad física en el trabajo fomentan la empleabilidad de este, pues gozará de un alto grado de confianza en sí mismo al no dudar a la hora de llevar a cabo un cambio de empresa. No necesitan que el empleador les garantice una seguridad laboral, pues ellos mismos con sus propias competencias confían en poder desarrollarse en otro lugar. Del mismo modo, tampoco sienten que les deban una fidelidad a la organización en la que se encuentran. El estudio se centrará entonces en esta misma idea, en si la preferencia por la movilidad física del

individuo afecta directamente a la percepción que este tiene acerca de su empleabilidad, llamada *Self Perceived Employability* (SPE).

Tal y como hemos estudiado en su correspondiente apartado, la SPE es la que anima a un individuo a lanzarse o no a la búsqueda de un nuevo trabajo. Observamos que esta a su vez se podía dividir en dos diferentes conceptos, por un lado la *Perceived Internal Employability* y por otro lado la *Perceived External Employability*. En este estudio abordaremos únicamente el estudio de la relación de la *Mobility Preference* con uno de estos dos subtipos de empleabilidad subjetiva. En este caso hemos decidido centrarnos en la relación de la *Mobility Preference* con la *Perceived External Employability*. El motivo de esta decisión estriba en que, al encontrarse limitada la PIE en una única organización, no se correspondería con la movilidad organizacional a la que se refiere la *Mobility Preference* pues más bien se trataría de una *Boundaryless Mindset*, en la que, si bien se llevan a cabo variadas actividades que exigen diferentes competencias, se encuentra limitado el desplazamiento físico.

Asimismo, entendemos la carrera sin límites con una alta *Mobility Preference* como aquella en la que el trabajador no se encuentra atado a ninguna empresa, no siente ningún tipo de apego por aquella en la que trabaja y el cual se siente capacitado para afrontar cualquier desafío que se proponga, en otros lugares y, sobre todo, en otras organizaciones. Es por ello que planteamos la hipótesis de la existencia de una relación significativa, directa y positiva entre la *Mobility Preference* y la *Perceived External Employability*. Esta relación y los resultados los estudiaremos más adelante. Planteamos entonces la siguiente hipótesis al modelo:

- **H1: Dentro de la orientación de carrera *Boundaryless*, la *Mobility Preference* tiene un efecto significativo, positivo y directo sobre la *Perceived External Employability* (PEE).**

4. METODOLOGÍA

Una vez realizada una introducción al tema y haber profundizado en el estudio de la empleabilidad, las nuevas orientaciones de carrera y las características y peculiaridades de cada una de ellas vamos a proceder a analizar el modelo realizado a partir de las dos olas de encuestas previamente mencionadas y discutiremos si se da el cumplimiento de la hipótesis planteada.

4.1 Muestra

Con el fin de probar la direccionalidad de las relaciones planteadas en las hipótesis de este trabajo: la relación entre la *Mobility Preference* de un individuo y su *Self Perceived Employability*, es necesario disponer de datos longitudinales, es decir, datos recolectados en dos momentos diferentes del tiempo.

Los datos utilizados para la parte empírica de este trabajo se obtuvieron a partir de un cuestionario diseñado ad-hoc para el mismo el cual fue enviado para ser rellenado en dos momentos del tiempo diferente: en tiempo 1 (T1) de 1/11/2019 a 15/12/2019 y en tiempo 2 (T2) de 15/2/2020 a 20/2/2020.

El cuestionario se envió a través de redes sociales, por lo que no se tiene información del número de personas que lo recibieron y en consecuencia se desconoce la ratio de respuesta. Dicho cuestionario garantizaba el anonimato del respondente así como el uso de los datos exclusivamente con fines académicos y de manera agregada. No obstante, se pidió el correo electrónico como medio de identificación en las dos olas del cuestionario sirviendo adicionalmente como manera de contactar para realizar una invitación para rellenarlo por segunda vez.

El número de respuestas obtenidas en la primera ola fue de 309 respuestas válidas y de ellas, 134 respondieron también de manera válida en la segunda ola. En consecuencia, la tasa de abandono de una ola a la otra fue del 56,6%. Las características de los participantes en cada una de las olas son las siguientes:

Primera ola (N=309):

Para identificar a los participantes y poder hacer correctamente el estudio, se le hicieron a estos una serie de preguntas básicas para conocer su sexo, edad, los años trabajados y si el puesto de trabajo que posee en su empresa es o no de directivo.

De los 309 participantes de esta ola, el 40,13% fueron hombres. La edad de los participantes distó entre los 21 y los 71 años, resultando en una media de edad estos de 41 años. Se les preguntó en el cuestionario el número de años trabajados de cada uno y si estos eran directivos o no en sus respectivas empresas. La media de años trabajados se encontraba en los 17,65 años con un máximo de 45 años y un mínimo de 0. Se preguntó a su vez acerca de la cantidad de años que llevaba el encuestado trabajando para su actual empresa, las cifras estuvieron entre 0 y 60 años, resultando una media de 11 años y medio. Asimismo, el 25,24% de los respondentes gozaba de un puesto de directivo en su empresa.

En la segunda ola el porcentaje de participación de hombres se mantuvo prácticamente constante con respecto a la primera, pues en este caso el porcentaje de hombres que se dio fue del 40,30%. El rango de edad de los participantes se mantuvo con respecto a la primera ola, incrementándose insustancialmente la edad en 0,5 años de edad. Del mismo modo, la cantidad de años trabajados se mantuvo constante, pues el incremento no llega al medio año. En el caso de años trabajados para la misma empresa en esta segunda ola la media aumenta en un año, alcanzando los 12 años y medio de media. El cambio relativamente más significativo en esta segunda ola se dio con el porcentaje de directivos entre los respondentes, el cual escaló un 1,63% para colocarse en el 26,87% de directivos dentro de la muestra.

4.2 Medidas

Las siguientes variables que son las que constituyen el cuestionario fueron medidas tanto en la primera como en la segunda ola:

En lo que refiere a *Organizational Mobility Preference*, el constructo fue medido con las escalas correspondientes de Briscoe et al (2006). Esta escala se encuentra comprendida por 5 ítems.

Esta variable busca conocer la preferencia que tiene cada individuo de la muestra con respecto a desempeñar la totalidad de su vida laboral en una empresa o si en cambio se muestra más favorable a los cambios, además de conocer la fidelidad y el apego que sienten por su empresa actual.

Las ítems que componen esta variable se vienen representados por las siguientes preguntas: “Si mi empresa me proporcionara empleo de por vida, nunca desearía buscar trabajo en otro sitio”, “En mi carrera ideal, trabajaría para una sola empresa”, “Me sentiría perdido si no pudiera trabajar para mi empresa actual”, “Me gusta la previsibilidad que conlleva trabajar siempre en la misma empresa” y por último “Prefiero quedarme en una empresa con la que estoy familiarizado en lugar de buscar empleo en otro lugar”. Una característica a destacar de los ítems de esta escala es el carácter inverso de sus preguntas. Las posibles respuestas que se ofrecían a los participantes se encontraban comprendidas en una escala entre “completamente en desacuerdo” y “completamente de acuerdo”. El carácter inverso de esta escala viene explicado porque aquellos cuyas respuestas a las preguntas se caracterice por estar “completamente en desacuerdo” poseerán una mayor *Organizational Mobility Preference* que los participantes que son más proclives a estar de acuerdo con las preguntas planteadas.

La segunda relación a estudiar es la *Perceived External Employability*, la cual consta de cuatro ítems extraídos de la escala de la cuantitativa y cualitativa empleabilidad subjetiva de De Cuyper y De Witte (2011). Buscamos conocer entonces cómo los encuestados se consideran a sí mismos capaces de encontrar un puesto de trabajo, ya sea igual o incluso superior en una empresa diferente a la que trabajaban en el momento de ser encuestados.

En un primer lugar se consulta si el encuestado tiene confianza en sí mismo para llevar a cabo la tarea que seguidamente se le pregunta. Del mismo modo, en segundo lugar se busca conocer si no solo tiene confianza en que podría realizar esta tarea si no si además se muestra bastante seguro de ser capaz de hacer ello. Todas estas preguntas van orientadas a conocer si los participantes tienen confianza en sí mismos para encontrar un puesto de trabajo igual o mejor en una empresa diferente a la que se encuentran actualmente.

Todas las preguntas del cuestionario fueron respondidas utilizando la escala Likert con valores de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo). Los correspondientes valores de las variables fueron calculados como la media aritmética de los correspondientes ítems.

A demás, como hemos visto previamente se incluyeron en el cuestionario y correspondiente análisis las siguientes variables de control: Género, edad, número de años que el individuo llevaba trabajando en toda su vida, antigüedad en la actual empresa y si ocupaba o no un puesto de directivo en la misma.

1. Estadísticos Descriptivos

	Mínimo	Máximo
Hombre	0 (no)	1 (sí)
Edad	21	71
Años trabajados	0	45
Antigüedad actual	0	60

Directivo	0 (no)	1 (sí)
-----------	--------	--------

La variable sexo se trata de una variable dicotómica que tomará valor “1” si el encuestado es hombre y “0” si es mujer. A continuación, las variables edad y años trabajando se tratan de variables cuantitativas que tomarán valores diferentes dependiendo de quién sea el encuestado. Al igual que la primera variable de control, las dos últimas, que buscan conocer si el encuestado es o no directivo y si ha cambiado recientemente de trabajo serán variables dicotómicas. En estos casos, tomarán valor “1” las variables directivo y cambio recientemente de trabajo si el encuestado es directivo y si ha cambiado recientemente de trabajo, respectivamente. En cambio, tomará el valor “0” en caso de que este no lo sea o de que no haya cambiado de trabajo.

4.3 Análisis y resultados

En primer lugar se analizó el posible sesgo por abandono entre los individuos que sí y no participaron en la segunda ola de respuestas, con el fin de asegurar que los individuos que abandonaron el estudio tenían las mismas características que los que sí lo hicieron. Para llevar esto a cabo, estudiamos si aquellos que abandonaron en la segunda ola y los que no lo hicieron mostraban diferencias significativas en las variables de estudio. Para descartar estas diferencias hicimos un análisis ANOVA, el cual indicó que las diferencias entre ambos grupos no eran significativas para ninguna de las variables, por lo que no hay sospechas de sesgo por abandono. A continuación encontramos la tabla con los resultados de este análisis. En esta misma llamaremos al grupo que contestó únicamente a la primera ola “Drop-outs”, compuesto por 175 individuos, y al grupo compuesto por los 134 restantes y que contestaron a ambas olas lo identificaremos como “Non Drop-outs”.

2. Análisis ANOVA

	Drop-outs (n=175)		Non Drop-outs (n=134)		ANOVA p-val
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica	
Género (hombre)	0,400	0,491	0,403	0,492	0,958
Edad	40,697	10,485	41,567	14,060	0,534
Permanencia	10,685	10,736	12,475	12,559	0,179
Directivo	0,240	0,428	0,269	0,445	0,567
Mobility Preference	4,053	1,645	4,046	1,573	0,973
Perceived External Employability	4,284	1,488	4,252	1,731	0,860

A través de este análisis obtenemos un valor, denominado p-value, el cual nos indicará si las diferencias que se presentan entre el grupo que abandonó y aquellos que no lo hicieron. Para calificar las diferencias como significativas acordamos que el resultado de el p-value debía ser inferior a 0,05. Concluimos que ninguna de estas diferencias son significativas. El p-value resultante para la variable de género fue de 0’958, para la variable edad resultó ser 0’534 y para los años trabajados en la misma empresa y si el puesto de este es como directivo o no tuvieron respectivamente un valor de 0’179 y 0’567.

Del mismo modo, aparte de las variables de control, fueron analizadas las dos variables principales, *Mobility Preference* y *Perceived External Employability* y tampoco se observaron diferencias significativas. Los p-value resultantes de este análisis fueron 0’973 y 0’860 respectivamente.

A efectos del presente estudio, una vez hemos descartado riesgo de sesgo por abandono, vamos a proceder a analizar de manera descriptiva los datos de nuestro análisis, comparando además por posibles diferencias significativas entre los valores de la primera ola y de la segunda a través del análisis ANOVA nuevamente.

Analizaremos entonces las variables utilizadas para el planteamiento de nuestra hipótesis. En este análisis observaremos si existen diferencias significativas en las respuestas de los individuos que participaron en ambas olas en dichas encuestas (T1 y T2).

3. Análisis ANOVA T1 y T2

Descriptivos					
		N	Media	Desv. Típica	ANOVA p-val (Entre grupos)
Mob. Pref	T1	134	3,9537	1,57307	
	T2	134	3,9350	1,44586	
	Total	268	3,9444	1,50800	0,919
PEE	T1	134	4,2519	1,73110	
	T2	134	4,2917	1,43373	
	Total	268	4,2718	1,58653	0,838

Recordamos que las respuestas en este cuestionario para estas variables se encontraban entre los valores “1”= completamente en desacuerdo y “7” = completamente de acuerdo. Las respuestas con respecto a la *Mobility Preference* son muy similares en T1 y T2, pues la media de ambas respuestas no dista en más de 0,02 puntos. Misma situación encontramos al observar la media de respuestas de los encuestados con respecto a la *Perceived External Employability*, pues la media de las respuestas de ambas olas es muy similar. La respuesta a si existe un sesgo que afecte a la fiabilidad de los resultados la encontramos una vez realizamos el análisis ANOVA y observamos la p-value de las variables. Mantenemos el valor de referencia que diferencia entre una diferencia significativa o no en 0,05. Podemos observar que tanto *Mobility Preference* como *Perceived External Employability* no muestran diferencias significativas que puedan afectar a los resultados, obteniendo un p-value de 0,919 y 0,838 respectivamente.

Una vez realizados estos análisis concluimos que, a pesar de la bajada en la participación en la segunda ola, no se han observado diferencias que hayan podido ocasionar un sesgo por abandono que comprometa la fiabilidad del modelo. Del mismo modo, el análisis descriptivo de los datos y la comprobación de diferencias entre los valores de los individuos que participaron en ambas olas nos han mostrado que tampoco existen diferencias significativas.

Procedemos entonces a testar nuestra hipótesis “La *Mobility Preference* de un individuo tiene un efectos significativo, directo y positivo sobre la *Perceived External*

Employability del mismo” a través de un modelo de regresión lineal: las variables explicativas *Mobility Preferecen* y PEE se incluyeron en el modelo en T1 y la correspondiente variable explicada se incluyó en el modelo en T2.

$$Y(T2)=f(X1(T1), X2(T1),\dots, Y(T1), \text{control})$$

El modelo se encuentra controlado por: la variable dependiente en el momento T1, la cual conocemos ya que es PEE. El resto de variables de la ecuación son las variables de control previamente explicadas.

Con disposición de todos los datos y de la ecuación del modelo planteada, nos disponemos a interpretar los resultados obtenidos del mismo

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En primer lugar, antes de analizar las variables significativas del modelo y del cumplimiento de nuestra hipótesis vamos a proceder a analizar la bondad de ajuste, la cual viene denotada por el R-cuadrado.

R-cuadrado se define como la proporción de la variabilidad de la “Y”- variable dependiente- explicada por la variabilidad de las “X”- variables explicativas-. Es decir, este coeficiente determina la calidad del modelo para explicar los resultados, y la proporción de variación de los resultados que puede explicarse por el modelo. En nuestro modelo el valor de R-cuadrado ha resultado ser de 0,447, esto significa que un 44,7% de la variabilidad en los factores que afectan a la PEE queda explicado por la variabilidad de las variables explicativas. Es decir, esto significa, por ejemplo, que si prescindieramos de alguna de las variables utilizadas para la realización del modelo R-cuadrado disminuiría, sin embargo, la gravedad de esta disminución dependerá de cómo de significativa es la variable eliminada. La caída será más suave si la variable eliminada es no significativa que si lo es.

Debemos mencionar que el valor de R-cuadrado no es siempre representativo ya que añadiendo nuevas variables podemos aumentar este valor y nos puede llevar a pensar que el modelo es mejor por la mera inclusión de variables. Para evitar esto, debemos recurrir a el R-cuadrado ajustado, que tiene el mismo fin explicativo que R-cuadrado pero con la diferencia de que penaliza la inclusión de variables. En nuestro modelo posee un valor de 0,441. No es un coeficiente de determinación excesivamente alto pero si podríamos asegurar que es un modelo bastante seguro.

Pasamos entonces al análisis de significación de las variables. Los coeficientes que toman las mismas los hallaremos representados en la siguiente tabla:

4. Significación de variables

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Desv. Error	Beta	t	
Constante	4,118	,828		4,976	,000
Hombre	-,009	,208	-,003	-,044	,965
Edad	-,041	,026	-3,95	-1,591	,114

Años trabajando	,038	,028	,346	1,343	,182
Permanencia	-,002	,013	-,021	-,191	,849
Directivo	-,019	,235	-,006	-,081	,936
Change_rec	-,378	,285	-,104	-1,324	,188
EXTERNAT1	,482	,068	,580	7,117	,000
MOBILITY PREFERENCET1	-,176	,070	-,190	-2,507	,014

Tal y como se ha ido realizando a lo largo del trabajo, trabajaremos con un nivel de significación del 5%, es decir, consideraremos como significativas aquellas variables cuyo p-valor sea inferior a 0,05.

- Sexo: p-valor= 0,965 > 0,05 Variable no significativa
- Edad: p-valor= 0,114 > 0,05 Variable no significativa
- Años trabajando: p-valor= 0,182 > 0,05 Variable no significativa
- Permanencia: p-valor= 0,849 > 0,05 Variable no significativa
- Directivo: p-valor= 0,936 > 0,05 Variable no significativa
- Cambio trabajo: p-valor= 0,188 > 0,05 Variable no significativa
- PEE: p-valor= 0,000 < 0,05 Variable significativa
- *Mobility Preference*: p-valor= 0,014 < 0,05 Variable significativa

Una vez analizados los coeficientes de las diferentes variables únicamente observamos que dos de ellas se presentan significativas para el modelo, mientras que el resto de estas se encontraban muy lejos de ofrecer un p-valor suficientemente bajo para considerarlas significativas. Nos centraremos entonces únicamente en aquellas variables significativas para el modelo.

Observamos que las dos variables que se presentan significativas son aquellas dos que forman parte de la hipótesis. En primer lugar, tenemos como variable la *Perceived External Employability* del empleado en el primer momento –T1-. Esta variable presenta un p-valor de 0 y se trata de una variable de control de lo que sucede en T1, entendemos que la relación significativa de esta variable en el modelo se debe a que entre T1 y T2 existe una diferencia temporal de apenas 3 meses.

Nuestra segunda variable significativa se trata de la *Mobility Preference* de los encuestados. El p-valor de la misma –inferior a 0,05- nos indica que esta es significativa para nuestro modelo y que influye directamente en la misma. Sin embargo, el p-valor no nos ofrece toda la información necesaria para llegar a una conclusión precisa, falta información acerca de cómo influye la variable en el modelo. Para ello nos fijamos en el coeficiente no estandarizado B.

El coeficiente no estandarizado B nos indica el signo de la relación entre la variable dependiente y la variable significativa. Observamos en este caso un signo negativo en el coeficiente B de la variable *Mobility Preference*, lo que nos puede llevar a pensar que la relación existente entre esta variable y la PEE resultará ser negativa, en otras palabras, a mayor *Mobility Preference*, menor PEE. No obstante, esta relación no es así, pues los ítems con los que medimos la variable *Mobility Preference* nos darán la respuesta.

Si observamos los ítems del cuestionario referidos a esta variable, observaremos que el planteamiento de las preguntas era desde un punto de vista negativo, “Si mi empresa me proporcionara empleo de por vida, nunca desearía buscar trabajo en otro sitio”, “Me sentiría perdido si no pudiera trabajar en mi empresa actual”, son ejemplos que nos reflejan el planteamiento negativo de las cuestiones. De esta forma, la interpretación planteada en el párrafo anterior sería errónea, siendo la interpretación correcta del efecto de la *Mobility Preference* sobre la PEE directa y negativa, a menor *Mobility Preference* menor *Perceived External Employability*, o lo que sería lo mismo, un valor mayor de la primera provocará un mayor valor de la segunda.

5. CONCLUSIÓN

Después de analizado el modelo y tal y como se predijo en el planteamiento de la hipótesis podemos confirmar que existe una relación directa, significativa y positiva entre las dos variables estudiadas.

Tal y como estudiamos en el marco teórico, el trabajador caracterizado por una preferencia por la *Mobility Preference* será un trabajador inquieto en el sentido de que no quiere desarrollar su vida laboral en una misma organización. La seguridad laboral que pueda proporcionarle una organización no motiva al individuo a permanecer en la misma, pues no siente apego por la empresa ni se despierta en el un sentimiento de fidelidad a esta. No tiene problema en lanzarse al mercado a buscar un puesto de trabajo mejor remunerado que el que ya tiene en otra empresa diferente a la que trabaja. El cambio de concepción que se da en la carrera individual de los trabajadores viene precedido por la crisis del modelo tradicional, previamente explicada, y la desaparición del llamado contrato psicológico que existía entre empleador y empleado. Lo que antes se ofrecía al trabajador para garantizar su fidelidad a la empresa, la seguridad laboral, una potencial mejora salarial, etc. ya no es motivo para que un empleado decida mantenerse fiel y desarrollar su carrera en una misma organización, pues motivos más importantes como que le sea ofrecido un continuo aprendizaje es factor clave para que un empleado decida mantenerse o no en una empresa concreta.

Entendemos que las nuevas orientaciones de carrera estudiadas a lo largo de este trabajo, son posibles en la actualidad gracias a la sociedad globalizada en la que nos encontramos. La gran cantidad de empresas que hay, muchas de ellas presentes en numerosos países del mundo y el número de puestos de trabajo que estas ofrecen permiten que los trabajadores tengan una mayor movilidad interempresarial y que estos puedan decidir cómo enfocar su carrera en función de sus creencias y valores encontrando empresas que se adapten a ellos, característica fundamental de las *Boundaryless Careers* que ya conocemos.

A pesar de encontrarnos en un contexto laboral globalizado y que existe un número amplio de ofertas de trabajo, nos encontramos también en un clima laboral caracterizado por una alta competitividad. Esta competitividad existente en el mercado laboral no hace tarea fácil la búsqueda de un puesto de trabajo ya que, a pesar de existir ofertas, aquellos aspirantes que solicitan ser contratados han aumentado considerablemente en número. Del mismo modo, entendemos que seguirán existiendo individuos que, a pesar de no encontrarse conformes con el puesto de trabajo que actualmente poseen y de verse en una empresa cuyos valores no se corresponden con los de este individuo, decidirán

permanecer en esta empresa ya que gozan de una seguridad laboral que no le garantiza el arriesgarse a buscar un puesto de trabajo que se adecue a sus intereses y profese sus valores. Siguiendo este razonamiento, entendemos que, a pesar de que nos encontramos en un nuevo contexto laboral caracterizado por las nuevas orientaciones de carrera, existirán individuos que seguirán un modelo de carrera tradicional. Una menor *Self Perceived Employability* de estos trabajadores es la que les hará dudar de su capacidad de encontrar un puesto de trabajo acorde a sus ideales y evitará que se lancen al mercado a encontrar el puesto que quieren o que creen que merecen.

De este modo podremos concluir, una vez confirmada la hipótesis planteada por este trabajo, que aquellos trabajadores que siguen orientaciones de carrera *Boundaryless* y que se caracterizan por una alta movilidad entre las empresas deben poseer una gran confianza en sí mismo, pues deben confiar en su capacidad para encontrar un puesto de trabajo, es decir, poseerán una alta empleabilidad percibida, caracterizada por gran autoeficacia y autoeficiencia que le harán más deseable que a otros individuos desde el punto de vista de las empresas del mercado.

Por tanto, a través del presente trabajo podemos confirmar que la relación que existe entre la *Mobility Preference* de un individuo y su *Perceived External Employability* es directa y positiva. Conforme mayor sea la preferencia de un individuo por permanecer en constante movimiento entre empresas, mayor será la percepción que este mismo tiene de su propia empleabilidad y del atractivo que esta supone para las empresas del mercado, lo cual le hace un candidato perfecto a la hora de incorporar nuevos trabajadores a las organizaciones. Del mismo modo, cuanto mayor sea la *Perceived External Employability* de un empleado mayor será su *Mobility Preference*. Estos individuos que siguen carreras *Boundaryless* y buscan que la empresa en la que desarrollan su vida laboral actúe conforme a unos valores con los que el empleado se sienta identificado deberán tener una percepción de su empleabilidad lo suficientemente alta como para no dudar a la hora de lanzarse al mercado laboral a buscar empresas que encajen con el perfil de estos.

6. Bibliografía

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Vocational Behavior* (15), 295-306.
- Ashford, S., & Taylor, M. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in personnel and human resources management*, 8, 1-39.
- Ashforth, B. E. (2001). Role transition in organizational life: An identity-based perspective.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* (38).
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9 (1).
- Batistic, S., & Tymon, A. (2017). Networking behaviour, graduate employability: a social capital perspective. *Education + Training*, 59 (4), 374-388.
- Berntson, E., Naswall, K., & Sveke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bolweg, J. F. (1997). The impossibility of a consistent social policy.
- Bolweg, J. F., & Maenhout, J. M. (1995). Full employability: Economic necessity, sociologic naivete. 92-99.
- Boudreau, J. W., Boswe, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior* (58).
- Briscoe, J., & Hall, D. (2006). Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior* (69).
- Briscoe, J., Hall, D., & Demuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior* (69), 31.
- Capelli, D. T., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firm's more competencies. *Organizational Dynamics*, 7-22.
- Cheramie, R., Sturman, M., & Walsh, K. (2007). Executive career management: Switching organizations and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 359-374.

De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad. (2017). *Future for Work Institute* , 10.

De Vos, A., & Van Der Heijden, B. I. (2015). Handbook of research on sustainable careers. 163.

Fugate, M. (2004). Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions and Applications. *Journal of Vocational Behavior* (65), 15-20.

Gentile, A. (2006). *Una precaria transición a la edad adulta: inestabilidad laboral y límites del régimen familista de Estado del Bienestar. El caso de España*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Universidad de Políticas Comparadas.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* (65), 1-13.

Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior* (47), 269-289.

Hall, D., & Moss, J. (1998). The new Protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics* , 22-37.

Maslic Sersic, T., & Tomas, J. (2014). The role of Dispositional Employability in determining individual differences in career success. 595.

Maurizio, R. (2010). *Inestabilidad en el mercado de trabajo. Un análisis dinámico para Argentina*.

Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. 237-255.

Mundo Empresarial. (2020). *El Empleo*. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organización-1718>

Pauwee, J. (1997). No employability without a honest Exchange relationship. 11.

Qenani, E., MacDougall, N., & Sexton, C. (2014). An empirical study of self-perceived employability: Improving the prospects for student employment success in an uncertain environment. *Active Learning in Higher Education* , 15, 199-213.

Rodriguez R, G. D. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior* , 142-144.

Second Hand words. (2020). Recuperado el 8 de abril de 2020, de <https://secondhandwords.weebly.com/comparing-traditional-and-boundaryless-career-models.html>.

Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A studio on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior* (73), 213.

Sullivan, S. E., & Emerson, R. (2000). Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice.

Thijssen, J., Van Der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development* , 7 (2), 165-183.

Torres Menarguez, A. (2019). *Periódico digital El País*. (A. Torres Menarguez, Ed.) Recuperado el 2 de Marzo de 2020, de <http://elpais.com/sociedad/2019/07/03/actualidad1562170185>

Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management* , 45 (3), 450.

Vanhercke, D., Cuyper, N. D., Peeters, E., & Witte, H. D. (2014). Defining Self Perceived Employability: a psychological approach. *Personnel Review* , 592-605.

Versloot, A. M., Glaude, M. T., & Thijssen, J. G. (1998). Employability: A multiform job market phenomenon.

Vicente , P. (2019). Recuperado el 8 de abril de 2020, de Blog Psicólogo Princesa 81: <https://psicologosprincesa81.com/blog/importancia-de-las-habilidades-sociales/>

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review* , 756-772.

