



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

LA EMPLEABILIDAD PERCIBIDA Y LAS CARRERAS PROFESIONALES INDEPENDIENTES: IMPLICACIONES EN LA RETENCIÓN DE TALENTO

Autora: Ana Moreno Herrero

Directora: Raquel Redondo Palomo

Índice de contenidos

1. Introducción	2
1.1. Motivación del trabajo	
1.2. Objetivo	
1.3. Metodología	
1.4. Estructura	
2. Marco teórico	4
2.1. Empleabilidad	
2.2. Carreras profesionales	
2.3. Empleabilidad y orientación proteica en las carreras profesionales	
3. Metodología	18
3.1. Datos	
3.2. Medidas	
3.3. Análisis y resultados	
4. Conclusiones	26
5. Referencias bibliográficas	29

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis ANOVA (I)	21
Tabla 2: Análisis ANOVA (II)	22
Tabla 3: Estimaciones del modelo I	23
Tabla 4: Estimaciones del modelo II	25

1. Introducción

1.1. Motivación del trabajo

En mi experiencia laboral en recursos humanos, he podido observar en la empresa donde trabajo que existen medidas de retención de talento para aquellos empleados que la empresa tiene en el punto de mira por sus habilidades y buen desempeño. Vivimos en un momento histórico en el que el mercado laboral destaca por un incesante movimiento, por lo que los departamentos de RRHH están desarrollando estrategias para conseguir mantener el talento en sus plantillas.

Los empleos ya no están ligados a la idea de tener un trabajo permanente dentro de una organización, sino que se relacionan con una temporalidad indiscutible, ya que los trabajadores tienden a gestionar sus propias carreras profesionales, aumentando y desarrollando sus habilidades para mejorar su empleabilidad. La literatura nos indica que la percepción personal de empleabilidad y autogestión profesional está asociada a una mayor movilidad profesional.

Hoy en día estamos acostumbrados a ver a las personas de nuestro alrededor desarrollar este tipo de carreras, en las que un empleado pasa por varias y diversas empresas a lo largo de su carrera profesional. Por otro lado, seguro que también conocemos a varias personas que han estado trabajando en la misma empresa durante toda su carrera. Esto implica que se ha ido ajustando la idea de carrera moderna frente a la idea de carrera tradicional. En esta última, el empleado ascendía jerárquicamente y era leal a la compañía. Por la parte del empleador, se encargaba de otorgar estabilidad y seguridad laboral. Sin embargo, la carrera moderna presenta un nuevo modelo profesional en el que el empleado gestiona su carrera profesional de una forma proactiva, pasando por distintas organizaciones, departamentos y funciones. En este contexto, la empleabilidad de los trabajadores resulta un elemento clave tanto para trabajadores como para empresas, más aún cuando, como hemos dicho, ya no existen trabajos para toda la vida y la seguridad laboral viene garantizada por la empleabilidad.

En este estudio, buscamos analizar la relación entre la carrera profesional de los individuos y su empleabilidad, para intentar arrojar un poco de luz sobre algunas cuestiones relativas a la retención del talento.

1.2. Objetivo

El objetivo de este trabajo es analizar de manera empírica la relación entre la empleabilidad y el tener una carrera más independiente, focalizándonos en la temporalidad de la relación, es decir, en el análisis de si la empleabilidad es antecedente de tener una carrera profesional más independiente.

En consecuencia, asumimos que el objetivo es bastante ambicioso y supera alguno de los análisis encontrados en la literatura, puesto que requiere el uso de datos longitudinales (en dos momentos del tiempo) para poder probar con solidez la direccionalidad de la relación propuesta.

1.3. Metodología

En la presente investigación se utilizan dos diferentes vías de estudio. En primer lugar, revisamos la literatura existente, definiendo de esta forma el marco conceptual y teórico de la empleabilidad y las carreras profesionales, formulando a continuación la hipótesis de trabajo. En la revisión crítica se han utilizado artículos académicos, revistas científicas, libros y bases de datos, tales como Google Scholar y EBSCO. En la segunda parte, se desarrollará empíricamente nuestra hipótesis y se testeará con datos de trabajadores profesionales españoles tomados en dos momentos diferentes del tiempo.

1.4. Estructura

Con el objetivo de ir asentando conceptos a medida que se avanza en la investigación, este proyecto tiene una estructura que va de lo general a lo concreto. Por ello, se comienza revisando la empleabilidad en carácter general, entrando a analizar los tipos que existen y centrándonos en la empleabilidad individual y sus formatos. A

continuación, se definen las carreras profesionales dependientes e independientes y, por último, dentro del marco teórico, se formula la hipótesis del estudio. Después, podremos estudiar detenidamente los resultados obtenidos de nuestro modelo empírico y se pasará a analizar las conclusiones alcanzadas.

2. Marco teórico

2.1. Empleabilidad

La empleabilidad ha sido definida por diversos autores a lo largo del tiempo y, en consecuencia, su significado ha ido evolucionando. En este sentido, la empleabilidad es “una de las pocas palabras que han ido desde el cliché hasta la jerga sin un estado intermedio de significado” (Rajan, 2000). El término es amplia y frecuentemente utilizado en el lenguaje de los recursos humanos, en políticas gubernamentales o documentos organizacionales, sugiriendo distintos niveles de análisis en el concepto.

La investigación en torno a la empleabilidad ha ido mutando en el tiempo según las carreras y los modelos de empleo han ido cambiando. Hasta principios del siglo XIX, los trabajos eran considerados actividades esenciales vinculado a tareas que cambiaban constantemente, más que trabajos específicos con tareas asignadas. Los artesanos y trabajadores itinerantes se responsabilizaban de su propia empleabilidad, lo cual significaba que tendrían que moverse geográficamente buscando trabajo donde fuese necesario y actualizando sus conocimientos y habilidades para poder ofrecer un mejor servicio. Los contratos laborales solían ser a corto plazo porque existían simplemente por la duración determinada de un proyecto particular.

Después de la revolución industrial, los modelos de empleo cambiaron definitivamente. El crecimiento en la manufacturación y los sectores financieros resultaron en el nacimiento de las carreras organizacionales. En dichas organizaciones los trabajos se volvieron mas estructurados y los trabajos más definidos, con tareas específicas. En este momento, el término “empleabilidad” se relacionaba con mantener un trabajo sin fecha límite – de por vida –, la demostración de una lealtad hacia la compañía y tener ciertos conocimientos y *know-how*.

La empleabilidad ha sido conceptualizada desde tres perspectivas diferentes que desarrollaremos a continuación: la económico-social, la organizativa y la individual. Hablaremos de forma más breve sobre la dimensión político-social y organizacional para detenernos y profundizar en la individual.

2.1.1. Político-social - nivel macro

Este punto de vista describe principalmente la capacidad que tiene un país o una sociedad para que sus habitantes puedan obtener y mantener un empleo. En estos términos, distinguimos a empleados y desempleados, pudiendo observar la estrecha relación que existe con la política del país y el porcentaje de desempleo de este. Influyen diversos factores como, por ejemplo, la densidad del tejido industrial nacional, las políticas económicas y de empleo que aplique cada Estado y, por parte de la sociedad, la inversión en educación y entrenamiento de los futuros empleados.

El gobierno también puede decidir intervenir en el mercado de trabajo introduciendo medidas de alentación y motivación a los desempleados para entrar en el mundo laboral. Como ejemplo de estas intervenciones podríamos hablar de medidas legales del Gobierno de España como, por ejemplo, la Ley General de Discapacidad. En su artículo 42.1 indica que empresas públicas y privadas cuyo número de empleados supere los 50 trabajadores están requeridas a que, al menos, el 2% de éstos tengan el certificado de discapacidad (porcentaje de discapacidad igual o superior al 33%).

2.1.2. Organizacional - nivel meso

La empleabilidad está íntimamente relacionada con la flexibilidad funcional de las organizaciones. La continua transformación de estos últimos años en términos de tecnología, internacionalización y competencia exige que las organizaciones se adapten a la demanda, que cambia continuamente. Para lograr esto, las empresas aumentan la empleabilidad de sus trabajadores colaborando a su formación y desarrollo de habilidades. La empleabilidad, por tanto, se convierte para las organizaciones en algo fundamental, pasando a formar una parte esencial de los recursos humanos para optimizar el despliegue del personal.

Las empresas pueden estimular el uso óptimo de capacidades personales creando una cultura que apoye el desarrollo individual con talleres de capacitación, formación y orientación profesional, de ahí que la gestión de la empleabilidad por parte de las empresas sea esencial.

Después, en la década de los 80, la visión “meso” (desde el punto de vista organizativo) de la empleabilidad tomó gran preponderancia. La globalización se ha encargado de presionar fuertemente a las organizaciones para adaptarse a continuos cambios. Por ende, la investigación sobre empleabilidad se ha centrado en las posibilidades de aumentar la empleabilidad de los trabajadores dentro de la organización a través de la rotación laboral o atrayendo talento de otras empresas. (Atkinson, 1984; Kalleberg, 2001; Reilly, 1998). Efectivamente, durante las últimas décadas del siglo XX, la evolución del mercado y la inminente globalización comenzaron a forzar en las organizaciones una reorganización, con su correspondiente flexibilidad. Los cambios empezaron a tener lugar de forma muy rápida y se vieron obligados a dejar de lado la estrategia, la planificación y la estrategia organizacional. Este desarrollo provocó una reorganización de la estructura de trabajo en la que destaca la desespecialización, y una transición de un sistema de recursos humanos en el que primaba el trabajo a un sistema de recursos humanos basado en las capacidades. Estas capacidades son parte de los recursos que permiten a las empresas lograr el rendimiento que desean. Por tanto, el capital humano y las habilidades de las personas son los activos valiosos para una compañía y estos deben desarrollarse para alcanzar el máximo esplendor. En este aspecto, las empresas tienen la tarea de ofrecer constante formación y aprendizaje a sus empleados para estar continuamente mejorando sus capacidades y habilidades. De esta forma, invierten directamente en su éxito como empresa.

2.1.3. Individual - nivel micro

Desde la perspectiva individual, la empleabilidad hace referencia al conjunto de capacidades que una persona posee, que le permiten acceder a un empleo y mantenerlo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo.

En términos generales, Clarke (2007) define la empleabilidad como “la habilidad de un individuo de conseguir un trabajo, mantenerlo y moverse entre diferentes puestos o industrias con la finalidad de un crecimiento profesional”.

La psicología destaca la subjetividad a través de la autoevaluación: las autopercepciones son críticas y los individuos actúan sobre su propia percepción más que sobre una realidad objetiva. Precisamente este nivel subjetivo y a nivel individuo es lo que resalta en la línea de la investigación del enfoque psicológico de la empleabilidad.

Multitud de definiciones de la empleabilidad sugieren que las características individuales y las habilidades de una persona determinan su nivel de empleabilidad. Esto significa que, si uno tiene las aptitudes, capacidades y comportamientos adecuados, es más empleable que si no las tiene. La realidad es que la empleabilidad es el potencial que uno tiene para mantener un empleo que se ajuste a sus capacidades, en el contexto del mercado laboral actual.

La literatura sobre empleabilidad plantea tres enfoques en la concepción de esta, centrándose en las percepciones de los individuos: el enfoque disposicional, el enfoque basado en capacidades y la empleabilidad individual percibida.

- Empleabilidad disposicional - *Dispositional employability*

El enfoque disposicional se centra en la percepción de las actitudes proactivas de un individuo. Fugate y Kinicki (2008) definen la empleabilidad como “una constelación de diferencias individuales que predisponen a los empleados a adaptarse activamente a sus entornos laborales y profesionales”. Estos dos autores ven la *dispositional employability* reflejada en cinco dimensiones: apertura a los cambios en el trabajo, resiliencia laboral y profesional, trabajo y proactividad profesional, motivación profesional e identidad laboral. Estos, a su vez, están íntimamente relacionados con la autoestima, eficacia, autocontrol y neurosis de los individuos.

La empleabilidad disposicional ha sido también definida como una combinación de diferencias entre individuos que los predisponen a la adaptabilidad activa para el

trabajo. Se realizó un estudio que buscaba desarrollar y validar la dimensión disposicional de la empleabilidad, relacionándolo al mismo tiempo con las respuestas individuales ante los cambios organizacionales. Fugate y Kinicki (2008) partieron de dos razones principales al investigar la empleabilidad como disposición: en primer lugar, que los entornos de trabajo son cambiantes y turbulentos, como consecuencia de los constantes cambios en el lugar de trabajo. Las empresas están en evolución constante ya que se adaptan a los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, a las continuamente cambiantes tecnologías y a nuevas formas de trabajo. Por esto, las empresas han desarrollado sus propios medios para que el cambio no les afecte en gran medida: nuevos procesos, estructuras y prácticas que les permiten ser más impermeables ante cualquier transformación. Estos entornos de trabajo son clasificados como débiles por estar tan expuestos al cambio, y Mischel (1977) afirman que es más probable que las disposiciones individuales se desarrollen e influyan significativamente en el entorno de alrededor en situaciones difíciles. En segundo lugar, los autores ven la necesidad de eliminar la constante vinculación de la palabra “empleabilidad” con economía laboral, el atractivo de un candidato en una entrevista de trabajo, competencias o autopercepciones... y ofrecer una nueva y pionera visión en torno a este término, acompañando su estudio de precisión y claridad, ya que critican que escasea en torno a este tipo de estudios.

Cuando hablamos de *dispositional employability*, por tanto, nos referimos a la disposición que tiene el individuo frente al mercado laboral en su conjunto. Que una persona esté dispuesta y disponible, guiada por su motivación y proactividad, facilita la identificación de oportunidades, el aprendizaje personal y el cambio necesario para alcanzar el éxito. Asimismo, permite una orientación proactiva hacia la adaptabilidad, pues se ha visto que individuos con altos niveles de empleabilidad disposicional tienden a perseguir sus intereses laborales de forma proactiva.

- Empleabilidad basada en competencias y habilidades – *Competence-based employability*

Este enfoque se basa en las competencias, habilidades y características que una persona tiene para poder moverse y desarrollar su trabajo en los diferentes mercados

laborales. Es vinculado en la literatura con la empleabilidad y se define como la realización continua, adquisición o creación de trabajo mediante el uso óptimo de capacidades personales (Van der Heijden, 2006).

La capacidad, asimismo, es definida por Athey y Orth (1999) como un conjunto de dimensiones de rendimiento que incluyen conocimiento individual, habilidades, actitudes y comportamientos vinculados a un alto rendimiento, proporcionando a la organización una ventaja competitiva perdurable.

En la práctica, el término “habilidad” podría sustituir perfectamente al término “capacidad”, pero la literatura hace una distinción muy clara, concretando que la habilidad se refiere a la ejecución de una sola tarea, mientras que la capacidad conlleva la ejecución de una serie de tareas diferentes en un dominio ocupacional. Cada vez más, el énfasis está en la aplicación de potencial. Por tanto, en su enfoque interpretativo de capacidades en el trabajo, se señala la importancia del conocimiento de las habilidades que las personas utilizan cuando trabajan. Siguiendo por esta línea, las concepciones determinarían el nivel de experiencia de los trabajadores individuales. Un ejemplo de cómo las concepciones pueden contribuir al logro en el desarrollo de la capacidad, se puede encontrar en un estudio en el que se desarrolla un enfoque sociocognitivo de la motivación y la personalidad de los individuos, describiendo el papel que juega la mente orientando a las personas hacia distintos objetivos (Dweck y Legget, 1988).

- Empleabilidad percibida – *Perceived employability*

Primeramente, la empleabilidad percibida se define como la percepción del individuo de sus posibilidades de obtener y mantener un empleo (Berntson y Marklund, 2007), mientras que posteriormente Vanhercke, Peeters, De Cuyper y De Witte (2014) hacen un leve matiz y añaden la percepción personal sobre el mantenimiento de un empleo actual y la posibilidad de conseguir un nuevo trabajo.

Este tipo de empleabilidad individual define la empleabilidad dentro de la literatura psicológica. Esta toma al individuo como el centro y resalta constantemente la importancia de la subjetividad de las percepciones de los individuos.

El estudio que se propone en la literatura sobre este tipo de empleabilidad define una serie de objetivos: observar como la empleabilidad se interpreta en la literatura psicológica, definir la percepción sobre la empleabilidad en esa misma literatura, comparar el enfoque de empleabilidad percibida con otros enfoques dentro del campo psicológico: basados en capacidades y disposiciones. El cuarto objetivo consiste en analizar las interrelaciones entre los tres puntos anteriores.

Nos centramos en la empleabilidad percibida porque refleja el enfoque en el nivel individual y la subjetividad, en línea con el enfoque psicológico. En la literatura se indican cinco aspectos a tener en cuenta para poder completar el significado de la definición de la empleabilidad percibida (Vanhercke, 2014): (1) se trata de una evaluación subjetiva, por lo que entra dentro de la noción psicológica de empleabilidad, (2) implica “posibilidades”, y estas posibilidades vienen dadas por factores personales, estructurales (conexiones laborales, la organización o la sociedad) y la interacción entre ellos. Por ende, la empleabilidad percibida nos ofrece información sobre el sentimiento y percepción general del individuo sobre su carrera. Esto puede ser particularmente interesante cuando se investigan las consecuencias asociadas a este tipo de empleabilidad en términos, por ejemplo, de éxito profesional o bienestar. En tercer lugar (3), obtener y mantener un empleo implica que la empleabilidad percibida es importante para los diferentes grupos de un mercado laboral (atañe a estudiantes, empleados y desempleados) y para las personas a lo largo de su vida profesional. Este enfoque de empleabilidad es considerado fundamental en todas las distintas etapas de un trabajador: cuando se lanza a la exploración del mercado de trabajo, cuando necesita consolidar el empleo que tiene y mantenerlo o cuando se hacen transiciones dentro del mismo mercado, entendiendo con transiciones cualquier tipo de movimiento entre puestos laborales, organizaciones, sectores o de entrada y salida del mercado laboral por causas como la baja por maternidad. En cuarto lugar (4), la empleabilidad percibida habla de las posibilidades de “empleabilidad”, y esto puede darse con el empleador actual u otro

externo. Esta distinción nos lleva a hablar de la empleabilidad percibida externa e interna. Para explicarlo, Vanhercke (2014) pone el ejemplo de los gerentes de recursos humanos: pueden querer usar evaluaciones de la empleabilidad percibida de su personal para observar y analizar cómo sus empleados perciben sus carreras profesionales futuras, ya sea con el empleador actual (empleabilidad interna percibida) o con otros empleadores (empleabilidad externa percibida). De la misma forma, una exploración de la empleabilidad percibida puede ayudar a identificar empleados que corren el riesgo de quedarse en el desempleo una vez son despedidos. Cuando la empleabilidad externa percibida es alta, se tiende a promover la carrera interna. Por último (5), el término general de “empleabilidad” también implica un enfoque tanto cuantitativo (número de empleos disponibles) como cualitativo (tipo de empleos disponibles).

La utilización de la empleabilidad percibida es múltiple: puede presentarnos un primer indicio de si la posición laboral de un individuo es percibida como fuerte o débil, lo cual nos permitiría intervenir para mejorar o modificar variables que afecten en este aspecto. Por ejemplo, para el equipo de recursos humanos de una organización puede ser interesante analizar la percepción de empleo de sus empleados, tanto interna como externa, ya que puede ocurrir que haya empleados con una alta percepción de empleabilidad externa. En este caso, sería una oportunidad para intervenir y favorecer la promoción interna en la compañía. Esto no siempre puede tener lugar ya que las promociones no son algo que tienen lugar de la noche a la mañana, pero si existen otros medios para retener a los empleados que la empresa identifica como talentosos: incentivos a medio plazo, retribución flexible, beneficios sociales.

Según Vanhercke (2014), el uso de la empleabilidad percibida como aproximación al concepto de empleabilidad también tiene ciertas ventajas frente al resto de conceptualizaciones. Sin embargo, en este trabajo destacaremos una de ellas, y es la posibilidad de distinguir entre empleabilidad interna (posibilidades de conseguir o mantener un trabajo dentro de la propia empresa) y la empleabilidad externa (posibilidad de conseguir un trabajo fuera de la actual empresa). Esta distinción es clave para poder arrojar luz sobre los problemas de movilidad y retención del talento

en las empresas y es imprescindible, como veremos, porque las carreras independientes suelen asociarse a una mayor movilidad tanto interna como externa.

2.2. Carreras profesionales

Las carreras profesionales, como indicábamos al inicio, han sufrido una transformación en los últimos años, pasando de ser dependientes de la organización a constituirse de forma personal e individual, volviéndose cada vez más independientes de las empresas, siendo por tanto el individuo dueño de su trayectoria laboral.

2.2.1. Evolución de las carreras profesionales

Las organizaciones se han enfrentado a numerosos retos con el objetivo de mantener ventajas competitivas mediante la gestión de los recursos humanos, ya que la naturaleza del empleo ha experimentado una transformación en los últimos años, afectada por la tecnología y la globalización, entre otros. En la década de 1990, esta discusión tomó un significado más concreto: en ese momento, los recursos se habían vuelto más escasos y las culturas organizacionales y sociales habían cambiado lo suficiente como para que las personas no tuvieran expectativas profesionales a largo plazo en una sola organización. Poco a poco este pensamiento ha ido evolucionando hasta hoy en día, que se incentiva a los empleados a tener más control sobre el progreso de sus carreras profesionales y a no esperar a que la organización te ofrezca formación o aprendizaje, entrando aquí en las nuevas carreras profesionales: carreras en las que el propio individuo se autodirige profesionalmente. Los empleados ahora buscan adaptarse para conseguir un trabajo fuera o dentro de su organización, enfatizando diversos aspectos profesionales como adaptabilidad, experiencia ocupacional, movilidad, desarrollo profesional y aprendizaje permanente.

Lo que determina realmente si los individuos están orientados a la empleabilidad es el motivo que los lleve a esa empleabilidad: hablamos de motivos de empuje y de atracción. Los primeros están relacionados con la insatisfacción con la situación actual, mientras que los motivos de atracción se vinculan con las oportunidades existentes disponibles en el mercado laboral para los empleados de una organización.

La satisfacción personal hace que los empleados estén menos abiertos a la movilidad y a cambio de trabajo, y esta satisfacción proviene principalmente de sus logros profesionales y sus perspectivas de progreso laboral en el futuro.

Las personas que desean tener carreras profesionales independientes se someten a incertidumbre, inestabilidad y ambigüedad, por lo que se requieren una serie de recursos psicológicos que reflejen el positivismo y optimismo de los individuos. De la misma forma, también se las asocia directamente con proactividad, autodirección y compromiso profesional. Precisamente por los últimos cambios, los trabajadores han buscado intentar adaptarse a estas transformaciones. No hay duda de que las carreras han evolucionado y ya no son dependientes de la organización sino independientes de ella. El individuo con una carrera dependiente buscaría ayuda externa a la hora de dirigir su carrera profesional y asistencia en la correspondiente gestión, dejando de lado la proactividad e independencia en este sentido.

La literatura, en muchas ocasiones, nos indica que la carrera organizativa tradicional – aquella en la que el individuo trabaja en la misma organización toda su carrera y es dependiente de esta – ya no es posible en un contexto tan competitivo como el actual, de modo que surge un modelo alternativo donde las carreras profesionales son psicológica y físicamente independientes de las organizaciones. Partiendo de las carreras independientes, pasamos a analizar dos tipos: las carreras sin límites o *boundaryless* y las proteicas o *protean careers*.

- Carreras independientes sin límites – BCO (*Boundaryless Career Orientation*)

Concentra la dimensión objetiva y subjetiva de las carreras en múltiples niveles de análisis, incluyendo la posición organizacional, movilidad, flexibilidad, ambiente laboral y la oportunidad estructural (Arthur, 1994).

La literatura describe las carreras sin límites como caracterizadas por 6 peculiaridades (Arthur & Rousseau, 1996): (1) movilidad entre los límites de las organizaciones, (2) validación y buena imagen de otras organizaciones, (3) ser apoyado por redes sociales o información externas, (4) rompe con los estereotipos organizacionales sobre jerarquía y progreso profesional. En quinto lugar (5) rechaza

las oportunidades laborales actuales por razones personales o familiares y, por último (6), percibe el futuro sin límites a pesar de restricciones estructurales.

Se critica que la terminología relacionada con las carreras independientes sin límites es, en su mayoría, altamente imprecisa (Gubler, Arnold y Coombs, 2014). Por esta razón, diferencian y explican tres términos que ellos consideran imprescindibles: por un lado, que el término “carrera sin límites” se refiera únicamente al concepto teórico definido por anteriormente por Arthur y Rousseau (1996). En segundo lugar, que este mismo concepto incluye, a su vez, dos términos: BCO (*Boundaryless Career Orientation*) y BCP (*Boundaryless Career Path*). La orientación de la carrera sin límites describe la preferencia o intención del individuo por perseguir dicha carrera, mientras que la trayectoria de una carrera sin límites – BCP – implica que realmente el individuo lleva a cabo una carrera con visión sin límites. La diferencia reside, de forma esencial, en el querer versus el hacer.

El concepto de las carreras sin fronteras o ilimitadas no caracteriza ninguna forma singular de carrera, sino que abarca todas las formas posibles, y desafía las concepciones tradicionales del trabajo. El estudio “La carrera sin límites” (Arthur & Rousseau, 1996) fue editado con el propósito de sistematizar textos que abordasen las nuevas tendencias laborales que se reflejan en la postura de los trabajadores y en la vida cotidiana de las organizaciones. Una persona con una mentalidad profesional sin límites “navega por el cambiante panorama laboral, al representar una carrera caracterizada por diferentes niveles de movimiento físico y psicológico” (Sullivan & Arthur, 2006). Un individuo con este tipo de actitud y comportamiento, en cuanto a relaciones laborales, se encuentra cómodo al establecer relaciones más allá de los límites organizacionales. Las actitudes vinculadas con las carreras independientes sin límites están directamente relacionadas con una forma de pensar individual abierta e ilimitada, con preferencia de movilidad organizacional.

También se realizó un estudio sobre las BCO (Gubler, Arnold y Coombs, 2014) desarrollando y testando empíricamente que los significados de las BCO originalmente propuestos se acercan más a su verdadera razón que los existentes. Además, buscaron identificar la existencia de un patrón seguido por las carreras

independientes sin límites y la naturaleza y relación entre el comportamiento autodirigido y sus correspondientes intenciones.

- Carreras independientes proteicas - PCO (*Protean Career Orientation*)

El término “proteico” procede del rey Proteo, procedente de la mitología griega, hijo de Poseidón. Proteo tenía la habilidad de predecir el futuro y cambiar de forma a su conveniencia. Únicamente revelaba sus visiones a aquellas personas que conseguían identificarle, fuera cual fuera su apariencia. La carrera proteica se aleja de la carrera tradicional ya que se caracteriza por múltiples cambios a lo largo del tiempo, presuponiendo, a su vez, dos metacompetencias en los individuos: adaptabilidad y autoconciencia o identidad.

Las personas que llevan a cabo estas carreras buscan alcanzar un éxito subjetivo mediante un comportamiento profesional autodirigido y vocacional (Hall, 1976, 1996, 2002). Una *protean career* se caracteriza por una mayor movilidad y una visión amplia del “todo” de la vida del individuo, guiándose por sus valores, creencias y actitudes de autodirección frente a la gestión de su carrera profesional.

Redondo, Sparrow y Hernández Lechuga (2019) realizan también un estudio enfocado en la carrera proteica, que definen como el proyecto profesional gestionado por la propia persona, no la organización, basado en objetivos individuales que engloban el entorno global del individuo, a su vez impulsado por éxito personal y psicológico más que por la búsqueda de un éxito reconocido exteriormente en forma retributiva o de poder. De esta forma, encuentran la satisfacción en lo subjetivo, no en lo objetivo como es el dinero o el reconocimiento externo. La *protean career* se centra en las motivaciones y valores individuales para perseguir una concreta carrera profesional autodefinida. Las actitudes vinculadas con las carreras independientes proteicas están directamente relacionadas con una predisposición del individuo de llevar un carrera autodirigida, conducida y guiada por sus valores.

Las personas que llevan a cabo *protean careers* están regidas por sus propios valores y convencimientos personales, controlando de esta forma su propia carrera profesional.

Estas carreras son autodirigidas (*self-directed*)–respondiendo a las necesidades y preferencias personales e individuales antes que las de la organización– y forman parte de un ciclo constante y perpetuo de aprendizaje personal. Además de las innumerables ventajas que tiene para las empresas contar con trabajadores que se adaptan con facilidad en un mundo en cambio permanente, sería interesante y algo a tener en cuenta desde el punto de vista de las organizaciones trabajar en el desarrollo de las metacompetencias entre sus empleados (especialmente entre aquellos de mayor antigüedad).

Briscoe, Hall y DeMuth (2006) sugieren que los individuos proteicos tienen determinadas actitudes negativas frente a su trabajo actual y su organización con una consecuente tendencia a mayor movilidad. Generalmente, estos trabajadores tienen menos sentido de lealtad hacia la empresa.

Las personas que mantienen actitudes *protean* tienen intención de utilizar sus propios valores (frente a los valores organizacionales) como guía de sus carreras (*values-driven*) y tomar un rol independiente en la gestión de su carrera profesional (*self-directed*), siendo proactivo e independiente. El individuo que no practica una actitud *protean* tenderá a hacer suyos los estándares externos, así como los valores organizacionales y buscará dirección y orientación externa en la empresa.

2.3. Empleabilidad y orientación proteica en las carreras profesionales

Las carreras independientes proteicas (PCO) tienen su causa – entre otras – en la empleabilidad (Rodrigues, Butler y Guest, 2019) A pesar de que puede resultar más natural que siga el orden inverso, es decir, que la empleabilidad tenga como consecuencia que un individuo pueda desarrollar una carrera independiente proteica, nosotros vamos a extender la teoría de los autores recién mencionados e hipotizaremos que la empleabilidad es una causa de las carreras proteicas.

La literatura señala que, para poder llevar a cabo una carrera de este estilo, donde el individuo se autodirige y se guía por sus valores personales y no los organizacionales, es necesario desvincularse de la organización para emprender una búsqueda

individual, por lo que se necesita tener empleabilidad. Es por esto que formulamos nuestras hipótesis basándonos en que la empleabilidad es un requisito necesario para tener una carrera profesional independiente.

La empleabilidad externa percibida implica una creencia de que es posible abandonar la organización actual sin incurrir en pérdidas significativas (Rothwell & Arnold, 2007). De hecho, se sugirió que la empleabilidad externa percibida estaba asociada al atractivo percibido individual como profesional (De Vos, 2011) concluyéndose, como consecuencia, que existe una asociación potencial entre la empleabilidad y las carreras independientes. Sin embargo, la carrera proteica no está necesariamente vinculada con la movilidad interorganizacional, sino que también está vinculada a la movilidad intraorganizacional. Por esta razón, la percepción de empleabilidad interna es así necesaria para poder acceder a oportunidades dentro de la propia organización que encajen con los valores de un individuo y sus objetivos, consiguiendo de esta forma una carrera autodirigida y autogestionada.

Adicionalmente, la evidencia empírica sugiere que las percepciones sobre empleabilidad y carreras autodirigidas están relacionadas con una mayor movilidad profesional (de Vos, van der Heijden y de Hauw, 2011). Por tanto, la empleabilidad es considerada un requisito esencial para aquellos individuos que deseen desarrollar su carrera profesional hacia una orientación más autodirigida y fundamentada en sus propios valores, es decir, una carrera *protean*.

Clarke (2008) también analiza en profundidad la evolución de las carreras profesionales y cómo éstas interactúan con la empleabilidad. Afirma que se ha perdido la seguridad laboral que antes tenían los individuos y ya no esperan nada de las organizaciones, no confían en ellas como hace unas décadas. Como consecuencia, esto implica que la empleabilidad es una característica esencial para el desarrollo y avance de las trayectorias laborales, en particular, aquellas que son independientes de la organización, como las carreras *protean*.

Por tanto, establecemos la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: la empleabilidad interna es un antecedente positivo del desarrollo de una orientación de carrera *protean*.

H2: la empleabilidad externa es un antecedente positivo del desarrollo de una orientación de carrera *protean*.

3. Metodología

3.1. Datos

Para poder probar las hipótesis establecidas se ha dispuesto de datos longitudinales, es decir, recogidos en dos momentos diferentes en el tiempo. Para ello, se creó un cuestionario que se distribuyó entre profesionales españoles. Conseguir una alta participación supuso un gran reto para el desarrollo de este trabajo, pero finalmente conseguimos que la muestra fuese representativa y que los datos tuviesen una inferencia fiable.

Los datos que utilizamos para probar nuestra hipótesis se obtuvieron a partir de un cuestionario diseñado ad-hoc para este trabajo, que fue enviado a los mismos individuos en dos momentos diferentes del tiempo: tiempo 1 (T1) de octubre a diciembre de 2019 y en tiempo 2 (T2) de febrero a marzo de 2020, antes de la crisis COVID-19, por lo que no esperamos sesgo por esta circunstancia.

El cuestionario se envió mediante redes sociales (Whatsapp, LinkedIn, Facebook), por lo que no tenemos constancia del número de personas que alcanzó y, por tanto, el ratio de respuesta es desconocido. El cuestionario garantizaba el anonimato del informante y el uso de sus datos exclusivamente para fines académicos y de manera agregada. Sin embargo, con el fin de identificar a los usuarios en las dos olas del cuestionario, se requirió el correo electrónico. También se utilizó para contactar a los individuos e invitarlos a rellenar el cuestionario una segunda vez.

En la primera ola obtuvimos 309 respuestas válidas, de las cuales 141 personas respondieron también de forma válida en la segunda ola. Podemos observar una tasa de abandono de diciembre a marzo del 54,4%. A continuación, se describen las características de los participantes en cada una de las olas:

Primera ola (N=309):

La media de edad de los individuos participantes en el cuestionario fue 41,7 años, con un mínimo de 21 y un máximo de 71, con una antigüedad en la misma empresa de media 11,4 años. La participación fue masculina en un 44% y un 27,6% de los individuos ocupaban un puesto directivo.

Segunda OLA (N=141)

En la segunda ola de envío del cuestionario en febrero, registramos un abandono de más de la mitad de los participantes. Hubiese sido muy interesante para nuestro estudio la observación de los datos trasversales de un porcentaje mayor de participaciones en esta segunda tanda. Registramos una edad media de 41,3 años y una media de antigüedad en la empresa de 12,2 años. El porcentaje de hombres disminuyó a un 41,1% y la diferencia de participación de directivos no es altamente significativa: un 26,9%.

3.2. Medidas

A continuación, se presentan las variables medidas y observadas en T1 y T2:

Empleabilidad percibida interna:

Esta variable fue medida basándonos en las escalas cuantitativa y cualitativa de empleabilidad interna de De Cuyper y De Witte (2011) con los siguientes ítems: “Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en mi empresa si lo buscara”, “Podría cambiar de puesto en mi empresa si lo quisiera”, “Soy optimista al respecto de encontrar un puesto mejor en mi empresa si lo buscara” y “Podría cambiar a un puesto mejor en mi empresa si lo quisiera”.

Empleabilidad percibida externa:

Esta variable fue medida basándonos en las escalas cuantitativa y cualitativa de empleabilidad interna de De Cuyper y De Witte (2011) con los siguientes ítems: “Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en otra empresa si lo buscara”, “Podría

cambiar de puesto en otra empresa si lo quisiera”, “Soy optimista al respecto de encontrar un puesto mejor en otra empresa si lo buscara” y “Podría cambiar a un puesto mejor en otra empresa si lo quisiera”.

Protean Career Orientation

Se midió con las subescalas *self-directed* y *values-driven*:

- *Self-directed*:

Esta variable fue medida con la ayuda de las escalas de Briscoe et al (2006). Los ítems de esta escala son (de más a menos *self-directed*): “Estoy a cargo de mi propia carrera profesional”, “En última instancia, dependo de mi mismo para hacer avanzar mi carrera profesional”, “Soy responsable de mi éxito o fracaso en mi carrera profesional”, “En lo que se refiere a mi carrera, soy muy "yo mismo"”, “En general, tengo una carrera muy independiente y auto dirigida”, “En el pasado he confiado más en mí mismo que en otros para encontrar un nuevo trabajo cuando era necesario”, “La libertad de elegir mi propia trayectoria profesional es uno de mis valores más importantes” y “Cuando mi empresa no me ha ofrecido oportunidades de desarrollo, las he buscado por mi cuenta”.

- *Values driven*:

Fue medida con las escalas correspondiente de Briscoe et al (2006). Los ítems de esta escala son: “Seguiré mi propio criterio si mi empresa me pide que haga algo que vaya en contra de mis valores”, “En el pasado ha seguido mis propios valores cuando la empresa ne ha pedido que haga algo con lo que no estoy de acuerdo”, “Lo que pienso sobre lo que es correcto en mi carrera profesional es más importante para mí que mi empresa”, “No me importa mucho lo que otras personas opinen de las decisiones que tomo en mi carrera profesional”, “Dirijo mi propia carrera, basándome en mis prioridades personales, que pueden diferir de las prioridades de mi empresa” y “Me importa más cómo me siento por el éxito de mi carrera, que cómo se sentirían otras personas por mi éxito”.

Las preguntas del cuestionario fueron respondidas utilizando una escala Likert con valores de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo). Los valores de las variables fueron calculados como la media aritmética de los correspondientes ítems. Además, se incluyeron en el cuestionario y posterior análisis las siguientes variables de control: género, edad, número de años que el individuo llevaba trabajando, antigüedad en la empresa actual y la ocupación o no ocupación de un puesto directivo en la misma.

3.3. Análisis y resultados

Primero, se estudió el posible sesgo por abandono entre los individuos que sí y no participaron en la segunda ola de respuestas, con la finalidad de poder afirmar que los encuestados que abandonaron el estudio tenían las mismas características que los que siguieron. Para ello, se analizó si las personas que abandonaron en T2 (n=168) y las que no abandonaron en T2 (n=141) manifestaban diferencias significativas en las variables del estudio. Para ello, se hizo un análisis ANOVA que concluyó que las diferencias entre ambos grupos no eran significativas para ninguna de las variables. No hay razón, por tanto, para sospechar de sesgo por abandono.

En la tabla presentada a continuación aparecen representadas las variables de control y la variable independiente, así como sus explicativas. Podemos observar en la tabla que el p-valor es mayor que 0,05 en todas las variables observadas, por lo que se concluye que las diferencias en los participantes de la ola 1 y 2 no son significativas.

Tabla 1: Análisis ANOVA (I)

	No continúan		Continúan		ANOVA p-val.
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	
Edad	42,119	11,6730	41,276	14,1284	0,566
Antigüedad	10,713	10,330	12,245	12,441	0,239
Directivo	0,279	0,450	0,269	0,445	0,841

Hombre	0,464	0,500	0,411	0,493	0,352
Empleabilidad percibida interna	4,028	1,559	4,141	1,619	0,505
Empleabilidad percibida externa	4,219	1,466	4,273	1,735	0,766
<i>Self-directed</i>	5,031	1,070	5,073	1,144	0,737
<i>Values driven</i>	5,004	1,195	4,997	1,141	0,961

Una vez hemos podido descartar el riesgo de sesgo por abandono, procedemos al análisis descriptivo de los datos de nuestro estudio, comparando además posibles diferencias significativas entre los valores de T1 y T2 a través de un nuevo análisis ANOVA.

Tal y como observábamos en el anterior análisis ANOVA, el p-valor de las variables dependientes e independientes, es, de nuevo, mayor que 0,05, por lo que podemos asegurar que no hay diferencias significativas entre los resultados obtenidos en la primera y segunda ola (T1 y T2), pudiendo así afirmar que los resultados entre ambos tiempos son similares y representativos.

Tabla 2: Análisis ANOVA (II)

	T1		T2		ANOVA p-val.
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	
Empleabilidad percibida interna	4,162	1,590	4,046	1,527	0,542
Empleabilidad percibida externa	4,252	1,731	4,292	1,434	0,838
<i>Self-directed</i>	5,053	1,147	5,043	1,067	0,940
<i>Values driven</i>	5,015	1,137	5,075	1,071	0,658

A continuación, pasamos a testar nuestras hipótesis a través de dos modelos de regresión lineal, ya que, como se ha explicado con anterioridad, la medición de la PCO (Protean Career Orientation) se hizo con dos subescalas: *self-directed* y *values-driven*.

En el primer modelo de regresión, la variable explicada es la subdimensión *self-directed* (SD) de una *Protean Orientation Career*, cuya medida se introdujo en T2. Las variables explicadas se introdujeron en T1: empleabilidad percibida tanto interna (PIE) como externa (PEE). Además, se controló por el nivel de la variable *self-directed* en T1 y las variables género, edad, antigüedad, y si ocupa un puesto directivo:

$$SD(T2)=f(PIE(T1), PEE(T1), SD(T1), \text{género, edad, antigüedad, directivo})$$

El modelo resultó ser estadísticamente significativo ($p\text{-val}<0,001$) y el porcentaje de varianza explicada de la variable dependiente fue del 34,5% ($R^2=0,345$). Las estimaciones del modelo son las de la Tabla 3, en la que se puede visualizar el valor de los coeficientes, así como su nivel de significatividad. Por un lado, los coeficientes no estandarizados y estandarizados de la tabla nos mostrarán cómo se relacionan las variables del estudio con la primera variable independiente: *self directed* y cuán fuerte es esta relación. Por otro lado, la columna “Sig.” nos da a conocer el nivel de significatividad de las variables, pudiendo concluir que ninguna de nuestras hipótesis se cumple ya que ninguna de las variables es significativa.

Tabla 3: Estimaciones del modelo I

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	2,299	0,530		4,339	0,000
	<i>Self directed</i> T1	0,498	0,076	0,535	6,578	0,000
	Empleabilidad percibida interna T1	0,010	0,058	0,014	0,165	0,869
	Empleabilidad percibida externa T1	-0,017	0,057	-0,027	-0,293	0,770

Hombre	0,096	0,161	0,044	0,597	0,552
Edad	0,002	0,008	0,033	0,295	0,769
Antigüedad	0,002	0,010	0,024	0,213	0,832
Directivo	0,350	0,187	0,146	1,865	0,064
a. Variable dependiente: <i>Self directed T2</i>					

Como se puede apreciar, la única variable significativa al 5% ($p < 0,05$) para explicar *self directed* (T2) es su retardo *self directed* (T1), ya que el mejor indicativo de lo que pasa en el tiempo 2 es el tiempo 1. En particular, ni la empleabilidad interna ni la externa son predictores significativos de *self directed*, lo que no soporta la hipótesis de direccionalidad planteada para la subdimensión *self-directed* de una carrera *protean*, concluyendo que nuestros datos no soportan que la empleabilidad sea un antecedente positivo de tener una carrera autodirigida. En este modelo, solo el hecho de ocupar una posición directiva es un predictor positivo, aunque solo significativo al 10% ($p\text{-val} = 0,064 < 0,1$) de tener una orientación *self-directed*, lo que indica que los individuos en posiciones directivas muestran más tendencia a la autodirección de la carrera profesional.

Por esto, no se confirma nuestra hipótesis para *self directed*.

En el segundo modelo de regresión, la variable explicada es la subdimensión *values driven* (VD) de una PCO, cuya medida se introdujo en tiempo 2. Las variables explicadas se introdujeron en tiempo 1 y fueron la empleabilidad percibida tanto interna (PIE) como externa (PEE). Además, se controló por el nivel de la variable *values driven* en tiempo 1 y las variables género, edad, antigüedad y si ocupaba un puesto directivo:

$$VD(T2) = f(PIE(T1), PEE(T1), VD(T1), \text{género}, \text{edad}, \text{antigüedad}, \text{directivo})$$

El modelo ha resultado ser estadísticamente significativo ($p\text{-val} < 0,001$) y el porcentaje de varianza explicada de la variable dependiente ha sido del 38,6% ($R^2 = 0,386$). Las estimaciones del modelo son las de la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 4: Estimaciones del modelo II

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,409	0,529		2,665	0,009
	Values driven T1	0,497	0,068	0,527	7,284	0,000
	Empleabilidad percibida interna T1	0,037	0,054	0,055	0,692	0,490
	Empleabilidad percibida externa T1	0,075	0,057	0,121	1,323	0,188
	Hombre	0,265	0,156	0,122	1,701	0,091
	Edad	0,015	0,008	0,191	1,789	0,076
	Antigüedad	-0,008	0,009	-0,092	-0,847	0,399
	Directivo	0,338	0,179	0,140	1,884	0,062

a. Variable dependiente: *Values driven T2*

Como se observa, la única variable significativa al 5% ($p < 0,05$) para explicar *values driven* (T2) es su retardo *values driven* (T1). En particular, ni la empleabilidad interna ni la externa son predictores significativos de *self-directed*, lo que no soporta la hipótesis de direccionalidad planteada para la subdimensión *values-driven* de una carrera *protean*, concluyendo que nuestros datos no apoyan que la empleabilidad sea un antecedente positivo de tener una carrera dirigida por valores personales.

En este modelo, algunas de las variables de control son estadísticamente significativas, aunque solo significativo al 10% ($p\text{-val} < 0,1$). Así, el ser varón, de más edad y tener una posición directiva son predictores positivos de tener una orientación *values-driven*, lo que indica que los individuos de esas características muestran más tendencia a la dirección de la carrera profesional siguiendo valores personales y no de la organización.

De nuevo, las hipótesis planteadas no se confirman para el modelo *values driven*.

4. Conclusiones

En estudio que se ha llevado a cabo, hemos podido profundizar en términos amplia y comúnmente utilizados en nuestra sociedad como la empleabilidad, los valores, las carreras profesionales... adentrándonos en su verdadero significado, sus implicaciones y las relaciones que existen entre la empleabilidad percibida y las carreras profesionales independientes.

En el análisis teórico de la empleabilidad, se ha partido de la definición e historia del propio concepto, pasando por las distintas perspectivas desde las que puede ser definido: a nivel político-social, organizacional e individual, subdividiéndose ésta última, a su vez, en diferentes enfoques que se explican brevemente, centrándonos especialmente en la empleabilidad individual percibida, base fundamental del estudio. En ella, se habla de la percepción del individuo sobre sus posibilidades (externas e internas) de obtener y mantener un empleo, tomando, así, al individuo como centro de nuestra investigación y partiendo de la subjetividad propia de estos. Posteriormente, pasamos al enfoque en las carreras profesionales y cómo han ido evolucionando hasta convertirse en carreras independientes, identificando diferentes modelos como la *boundaryless* o las *protean careers*. Estas últimas definen la segunda base de nuestro estudio, diferenciando estas carreras entre autodirigidas (*self-directed*) o dirigidas por los propios valores (*values driven*). Por último, presentamos los datos obtenidos del estudio realizado para probar las hipótesis que desarrollamos, buscando así comprobar que efectivamente la empleabilidad precede las carreras independientes, es decir: concebimos la empleabilidad percibida como antecedente de tener una carrera *protean*, lo cual implicaría una independencia de la organización, así como una continua adaptabilidad al entorno.

A pesar de que las hipótesis formuladas tienen sustento teórico y estarían fundamentadas desde un aspecto formal, los datos obtenidos y estudiados no verifican nuestro modelo. Por tanto, pasamos a especular posibles explicaciones plausibles o cuestiones adicionales que no hemos tenido en cuenta en el estudio del modelo que puedan justificar los resultados obtenidos y que, por esta razón, nuestras hipótesis no se cumplan.

En primer lugar, proponemos como una de estas causas el corto espacio temporal existente entre ambos envíos del cuestionario (T1 y T2), ya que, al ser solamente 3 meses, consideramos que quizás no haya sido un tiempo suficiente para que determinados cambios profesionales tuviesen lugar o fuesen percibidos por los individuos. Además, quizá se hubiese podido dar una mayor evolución en un mayor espacio de tiempo, ya que a corto plazo puede que no se consigan percibir los cambios. El mejor predictor de lo que ha sucedido es lo que se recogió en T1, que mide toda la relación entre variables. Por tanto, concluimos que, si testásemos de nuevo nuestra teoría ampliando el número de meses entre las dos recogidas de datos, podríamos obtener resultados que sustentasen nuestra hipótesis.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que las escalas que se han utilizado como medición en el estudio y los conceptos que se han estudiado tienen origen anglosajón. Como consecuencia, podríamos pensar que en España no se sigue el mismo patrón que en el exterior por un gran cambio cultural laboral. Además de la cultura, no podemos dejar de lado el existente y perpetuo paro del país, lo cual ha podido llevar a los individuos a desarrollar sus propias carreras profesionales, esquivando de este modo la empleabilidad que nosotros afirmamos que precede. Asimismo, podemos ver reflejado el apartado teórico de empleabilidad percibida que afirma que ésta se nutre de características personales, contextuales y sus interrelaciones: puede ocurrir que, dada la situación española de paro y crisis de la última década, el contexto tenga una mayor ponderación en la percepción de la empleabilidad que el ámbito personal, lo cual llevaría a un resultado muy generalizado, universal e igualitario de esta percepción. Esto sucedería ya que todos se encuentran, en mayor o menor medida, en un mismo contexto social y político. Es posible que esta poca variabilidad explique que no existan muchas diferencias en la percepción sobre la empleabilidad, ni tampoco un efecto significativo en la orientación de la carrera.

Si el desarrollo de las carreras profesionales de una forma individual, *self-directed* y *values driven* no necesariamente implica una previa percepción positiva de empleabilidad interna o externa, se entiende que un individuo que no se concibe a si mismo como empleable, tiende también a emprender su propia carrera profesional. Las consecuencias de esta conclusión de cara a la retención de talento serían que los

gestores de recursos humanos de las organizaciones deben enfocarse en el desarrollo y aprendizaje de sus empleados, ofreciéndoles de esta forma, la posibilidad de desarrollarse internamente. Así, se satisfacen los deseos del individuo de perseguir y desarrollar su propia carrera profesional sin sentir la necesidad de hacerlo fuera de la empresa, evitando de esta manera por parte de la empresa cualquier motivo de empuje. Esto es porque, cuando los empleados tienen la sensación de haber dejado de aprender o estar estancados, tienden a buscar esa satisfacción fuera de la organización. Además, sucede que cuando un empleado cesa en su aprendizaje continuo, siente que no está manteniendo su atractivo en el mercado y que su valor como profesional del sector se deprecia, lo que está directamente vinculado tanto a su empleabilidad como su crecimiento profesional.

Sin embargo, si bien es cierto que el empleado tiene la responsabilidad de su propio desarrollo, la compañía puede intervenir positivamente en el proceso y afectarle en sus decisiones profesionales, creando y fomentando posibilidades internas de crecimiento y formación, llegando a influir más que otros factores normalmente considerados prioritarios como el salario. Por ende, las prácticas que se lleven a cabo en el equipo de recursos humanos de una empresa deben provocar un conjunto de circunstancias organizativas que logren que los empleados quieran continuar perteneciendo a la empresa con un buen desempeño.

En términos de retención de talento, concluyo que no estaría de más recurrir y recuperar ciertos valores extinguidos a lo largo del desarrollo de las organizaciones que mencionábamos en el estudio teórico de la empleabilidad. Estos valores podrían ser la lealtad, la seguridad o la confianza en la empresa. Si los combinamos con nuevas iniciativas de recursos humanos como el liderazgo, la motivación, la identificación con valores organizacionales o la conciliación entre la vida laboral y personal, nos encontraríamos frente a un medio, si no el que más, muy eficaz a la hora de mantener y retener los individuos más talentosos en la empresa.

5. Referencias bibliográficas

- Athey, T. R. y Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38, 215-225.
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *New York: Oxford University Press*.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292.
- Briscoe, J.P.; Hall, D. T & L. Frautschy DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-4.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: mediation by impression management. *Journal of Career Development*, 37, 1-18.
- De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- De Vos, A., van der Heijden, B. & de Hauw, S. (2011). Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79.
- Fugate, M. & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of its implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Guilbert, L.; Bernaud, J.L.; Gouvernet, B. & Rossier, J. (2015). Employability: review and research prospects. *Springer Science+Business Media Dordrecht*.
- Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 23-40.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.

Mischel, W. (1977). On the future of personality measurement. *American Psychologist*, 32(4), 246–254.

Nauta, A.; van Vianen, A.; van der Heijden, K. & Villemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and tole breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.

Redondo, R.; Sparrow, P. & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*.

Rodrigues, R.; L. Butler, C. & Guest, D. (2019). Antecedent of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1-11.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.

Van der Heijde, C. M. (2014). Employability and Self-Regulation in Contemporary Careers. *Psycho-social Career Meta-capacities*, 7-17.

Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.

Vanhercke, D.; de Cuyper, N.; Peeters, E. & de Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*.