



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

GESTIÓN DEL TALENTO: RELACIÓN ENTRE LA EMPLEABILIDAD Y LA AUTOGESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Autor: José Luis Rubido Vidal

Directora: Raquel Redondo Palomo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	4
1.1 Motivación.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Metodología.....	6
2. Marco Teórico.....	7
2.1 Empleabilidad.....	7
2.2 Carreras profesionales.....	13
2.3 Relación empleabilidad y carrera profesional.....	18
3. Metodología y resultados.....	21
3.1 Datos.....	21
3.2 Medidas.....	22
3.3 Análisis y resultados.....	23
4. Conclusiones.....	31
5. Referencias bibliográficas.....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis ANOVA (1)	24
Tabla 2 Análisis ANOVA (2)	25
Tabla 3 Parámetros del modelo	28

Resumen:

Dentro de un entorno laboral caracterizado por la incertidumbre, este trabajo investiga si en la empleabilidad percibida por el individuo podríamos encontrar uno de los antecedentes de la actitud profesional dirigida hacia la autogestión de la carrera laboral. Todo ello rodeado de un detallado marco teórico que ha ayudado a la comprensión de la problemática todavía novedosa y a profundizar en los orígenes de las nuevas carreras profesionales independientes.

Con este propósito, se ha evaluado y validado los resultados del estudio longitudinal realizado a fin de poder analizar nuestros hallazgos, con la constante idea de haber podido aportar conocimientos a futuras oportunidades de investigación que completen la literatura y alcancen implicaciones teóricas y prácticas en esta línea.

Palabras clave: carrea proteica, carrera sin límites, empleabilidad percibida, movilidad organizacional, autogestión profesional

Abstract:

Within a work environment characterized by uncertainty, this paper investigates whether in the employability perceived by the individual we could find one of the antecedents of the professional attitude towards self-directed of the working career. All this is surrounded by a detailed theoretical framework that has helped to understand the still novel problem and to go deeper into the origins of the new independent professional careers.

With this purpose, we have studied and evaluated the results obtained in the longitudinal research, in order to validate our findings. Always with the idea of being able to provide information to future investigations opportunities, which would complete the actual literature, as well as reaching theoretical and practical implications in this line.

Key words: Protean career, Boundaryless career, perceived employability, organizational mobility, professional self-directed.

1. INTRODUCCIÓN

Las carreras profesionales tradicionales que conocemos se tornan en decadencia y con un futuro poco viable en el entorno laboral actual. La globalización, los continuos avances tecnológicos y la irrupción de nuevas fuerzas políticas caracterizan la situación actual por la incertidumbre y la presencia de numerosos cambios constantes en todos los frentes.

Como consecuencia de esta situación, han surgido nuevas alternativas de carrera profesional orientadas hacia la independencia del individuo en este aspecto y cuya presencia ha generado un importante desafío para las organizaciones ya que pueden construir de aquí una importante fuente de ventaja competitiva. De esta manera, las oportunidades de empleo y la empleabilidad, vista y analizada desde los diferentes puntos de vista correspondientes, aparecen como la principal respuesta a este nuevo auge de las carreras profesionales independientes.

Este Trabajo de Fin de Grado pretende aportar mayor información a la literatura al respecto de los antecedentes de estas nuevas tendencias de carrera donde todavía es escasa la información en este aspecto. En concreto, queremos conocer, a través de un estudio observacional, si la empleabilidad percibida es un posible principal antecedente que habría sido determinante y cuna del nacimiento de estas nuevas carreras independientes. Para ello, se analizará previamente la literatura que abarca esta temática con el fin de obtener información precisa y detallada, que pueda actuar como explicación previa de los términos y aporte conocimiento a la redacción de conclusiones.

1.1 Motivación

La principal motivación que me llevó a la realización de este trabajo fue mi interés personal de orientar mi carrera profesional hacia la gestión de las personas. La retención y gestión del talento por parte de la empresa y la identificación del mismo fuera de la compañía puede ser un actividad clave y fundamental en relación con el crecimiento de una organización y su supervivencia.

La no viabilidad de los modelos tradicionales de carreras profesionales que conocíamos han terminado quedando expuestos como consecuencia del ambiente de cambio que está experimentado a día de hoy el entorno del mercado laboral.

Con este motivo comenzaron a surgir nuevas carreras profesionales independientes, dentro de las cuales, la literatura coincide en que existen dos más predominantes, estas son *Protean career* y *Boundaryless career*.

De la misma forma, la empleabilidad, entendida como un concepto multidimensional, adquiere en su nivel de análisis más micro, el concepto de empleabilidad percibida. La empleabilidad percibida por las personas puede ser tanto interna como externa y es valorada también en términos de cantidad y calidad.

Siendo estudiante de último curso en el grado de Administración y Dirección de Empresas, considero que el importante desafío que organizaciones y profesionales se van a encontrar en un futuro cercano supone también una importante fuente de motivación a la hora de realizar este trabajo y que me conduce, inevitablemente, a decidir orientar mi trabajo de investigación con el siguiente objetivo.

1.2 Objetivo

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre las nuevas carreras profesionales independientes y la empleabilidad. Con este fin, se persigue que el lector conozca la importancia del análisis en el contexto actual de las nuevas carreras independientes y la empleabilidad, como claves para la retención del talento. Esta decisión nace del importante papel que va ocupar en el futuro próximo el conocimiento de estas nuevas tendencias en el mundo laboral y cuyo conocimiento servirá como una herramienta ventajosa para las organizaciones.

En este caso, estudiaremos la empleabilidad, interna y externa, como antecedente de una carrera profesional *Protean*. La direccionalidad utilizada en este estudio nos permite ordenar la empleabilidad como una causa y la *Protean Career* como el efecto, siendo necesario, por consiguiente, la observación de la muestra en dos momentos distintos con el objetivo de conocer la relación de las variables a lo largo en el tiempo.

De esta forma, el principal reto y fortaleza de este trabajo será la necesidad de datos longitudinales debido a la direccionalidad de nuestras hipótesis. Para ello se realizará un estudio observacional a un mismo grupo de personas a través de una encuesta y en dos momentos del tiempo diferentes. Pretendemos así, alcanzar el objetivo de obtener resultados concluyentes que puedan aportar información empírica a la diversa literatura que aborda esta temática.

1.3 Metodología

La realización de este trabajo se dividirá fundamentalmente en tres partes:

Una primera parte que consistirá en la revisión de la literatura basada en la lectura comprensiva de los artículos científicos actuales que permitirán el desarrollo de la hipótesis de trabajo, siendo en este caso la relación entre la empleabilidad percibida y la nueva carrera profesional independiente *Protean (self-directed)*. En primer lugar, se explicarán detalladamente los conceptos de empleabilidad y las dos nuevas carreras profesionales independientes, *Protean* y *Boundaryless*. Seguidamente, se recopilará información para así poder profundizar en la relación de ambos conceptos que darán a pie a las hipótesis postuladas y el posterior estudio observacional con sus conclusiones.

Una segunda parte durante la cual se difundirá una encuesta para obtener datos cuantitativos de individuos sobre sus carreras profesionales y así posteriormente analizar la relación previamente expuesta a través de un modelo lineal. Esta encuesta estará compuesta por preguntas basadas en las escalas desarrolladas en la literatura y será lanzada a los participantes en dos momentos del tiempo diferentes con el objetivo de obtener datos longitudinales que aporten un valor añadido a nuestro estudio observacional.

La tercera parte del trabajo consistirá en una labor de interpretación y análisis para testar las hipótesis desarrolladas. Esta parte estará compuesta por la información, considerada como necesaria respecto a la metodología, además de una de las principales partes del trabajo, que será el análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente, se desarrollará una conclusión en base a una opinión personal formada a partir de la realización de este Trabajo de Fin de Grado y en la que expondré una valoración de los resultados conseguidos y su aportación a futuras investigaciones en este ámbito.

2. MARCO TEÓRICO

A raíz de la aparición de las nuevas carreras profesionales independientes que han modificado las orientaciones profesionales de los individuos, se ha desarrollado, consecuentemente, una nueva visión de la empleabilidad. Esta empleabilidad comprende diferentes puntos de vista y enfoques, cuyo conocimiento son fundamentales para el análisis, ya que nos permite obtener una visión más general del concepto al estudiarlo desde lo general a lo individual.

Los individuos interpretan ahora sus trayectorias profesionales como un medio a través del cual logran un enfoque del éxito, ahora más psicológico, y una fijación de metas y objetivos personales, alejados cada vez más de los organizacionales. Como consecuencia, se ha despertado con fuerza un nuevo interés por parte de las organizaciones y los investigadores quienes han decidido estudiar estas nuevas tendencias para intentar obtener relevantes implicaciones teóricas y prácticas.

La alta frecuencia que están caracterizando estos cambios y el miedo inherente a las personas de abandonar el estilo habitual en el que acostumbraban a realizar sus acciones o tomar sus decisiones, generan que a través de este trabajo de investigación sea necesarios que enmarquemos nuestro estudio dentro de un marco teórico con el objetivo de contextualizar en la medida de lo posible el asunto que nos concierne.

Por lo tanto, habiendo revisado previamente la literatura existente y actualizada que aporta información al tema que nos concierne, me dispongo a redactar el marco teórico que enmarcará este trabajo de investigación y que servirá como base del posterior estudio realizado y aquí explicado.

2.1 Empleabilidad

La empleabilidad es un concepto relativo y de compleja definición. Es decir, su interpretación dependerá de diversos factores, externos e internos, del contexto y de la perspectiva desde la que se visualice. Entendiendo el rasgo multidimensional que caracteriza a la empleabilidad y en el cual toda la literatura relacionada coincide, será necesario realizar un enfoque más específico en diferentes niveles o perspectivas para poder clarificar el concepto que abordaremos en este apartado y explicaremos con mayor profundidad a continuación.

En primer lugar, debemos contextualizar el concepto. El concepto de empleabilidad apareció a comienzos del siglo XX (Gazier, 1998, citado por Guilbert, Bernaud, Gouvernet y Rossier, 2016:71). Esta definición de características primitivas se fundamentaba en la separación entre individuos empleables e individuos incapaces de trabajar. Sin embargo, este concepto ha ido evolucionando, como el resto de cosas, con el paso del tiempo.

A finales del siglo pasado la carrera profesional era entendida como un plan secuenciado pero la aparición de nuevas tendencias y carreras profesionales delimitaron esta idea y, consecuentemente, modificaron la concienciación del individuo sobre la empleabilidad. A día de hoy, el actual mercado laboral dinámico y en continuo cambio, como consecuencia de la globalización y de los importantes avances tecnológico, actúa como principal causa de la nueva concepción de empleo por parte de individuos y organizaciones.

Posteriormente y para seguir con nuestro análisis, si queremos entender correctamente el significado de empleabilidad es necesario que previamente maticemos el hecho innegable de que existen tres perspectivas diferentes en torno a este concepto, así como un entorno y una serie de factores (edad, vulnerabilidad laboral, cultura, accesibilidad...) que generan un marco que rodea y contextualiza los siguientes puntos de vista.

Desde el punto de vista más global al más individual, situamos en primer lugar, una perspectiva macro de la empleabilidad que está asociada al punto de vista gubernamental y educativo cuyo objetivo principal será siempre lograr el pleno empleo. Esta perspectiva debe valorar una serie de factores individuales (educativos) y externos (gubernamentales) a la hora de definir su modelo de actuación para la consecución de su fin último.

Por otro lado, la perspectiva meso que representa la empleabilidad organizacional, donde las empresas pretenden combinar las limitaciones de sus capacidades con la retención del talento. En el contexto mundial expuesto de continuo cambio y globalización, es para las empresas una novedosa tarea prioritaria la gestión y retención del talento entendida como una ventaja competitiva. Las organizaciones deben entender e identificar las orientaciones profesionales de sus empleados, así como comprender la propia estructura de la empresa, con el fin último de poder evitar la movilidad de estos y favorecer el desarrollo de su carrera de manera interna y leal a la empresa.

Además, las organizaciones también deben demostrar flexibilidad con sus empleados a la hora de no impedir oportunidades que favorezcan su desarrollo, al mismo tiempo que procuran cumplir con el mencionado objetivo de fomentar la lealtad de los empleados con la compañía (Nauta et al, 2009, citado por Guilbert, Bernaud, Gouvernet y Rossier, 2016:73). Asimismo, podemos concluir con que es importante que las organizaciones conozcan la empleabilidad percibida de sus empleados y sus intenciones de desarrollo profesional. Es una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y un importante desafío para las organizaciones obtener este conocimiento de intenciones y distinguir si la empleabilidad percibida por estos es interna o externa. Se trata de un *win-win* la relación entre organizaciones y empleados. Ambas partes van a perseguir un éxito profesional y ambas partes deben encontrar un término medio flexible entre moverse juntos en el entorno laboral y al mismo tiempo mantener la condición, por parte del individuo, de seguir siendo *self-directed*.

Finalmente, y en último lugar nos situamos en la perspectiva micro, nuestra perspectiva, la empleabilidad individual. En esta última vamos a profundizar en mayor medida. La empleabilidad individual representa la empleabilidad desde la perspectiva del individuo. El objetivo del individuo será ser continuamente empleable y para ello utilizamos nuestros logros y atributos con el fin de ser valiosos para los empleadores. Los individuos pueden presentar el sentimiento de querer irse de una empresa, o bien, el deseo de entrar en una empresa. Según Nauta (2009), estos deseos y sentimientos vienen motivados, respectivamente, por la insatisfacción laboral o por las oportunidades profesionales existentes en el mercado laboral externo, permitiéndonos así, conocer cuáles son las intenciones del individuo hacia la empleabilidad. Sin embargo, resulta difícil tarea para los empleadores conocer que enfoque tienen determinados individuos hacia la idea de ser empleables. Con el objetivo de comprender mejor este último concepto, vamos a analizar la empleabilidad individual desde tres puntos de vista y en base a distintos autores.

Fugate (2004), estudió la empleabilidad individual en un contexto de desempleo y concluyó que existe una relación positiva entre la disposición del individuo desempleado y su empleabilidad. Esto significa que la actitud del individuo será determinante a la hora de ser empleable. Según Fugate et al (2004), cuanto mayor es la intensidad de búsqueda de empleo por parte del individuo desempleado, este conseguirá ser re-empleado con mayor facilidad. Este enfoque es conocido como la empleabilidad disposicional

También las emociones jugaran un papel importante en este aspecto. Las emociones positivas presentan una importante relación, también positiva, con el empleo. Mientras que, por otro lado, otras como el miedo y demás emociones negativas, provocadas, por ejemplo, por una reestructuración dentro de una organización, dificultarían, como resultado en este caso, la retención del talento. En esta línea, Fugate et al (2012) hablaba de una orientación positiva al cambio. Según sus hallazgos podemos deducir que cuando el profesional muestra una predisposición favorable a este tipo de situaciones, posteriormente, van a responder y adaptarse mejor al nuevo escenario que se les presenta. Es decir, si yo como individuo muestro una predisposición a nuevas situaciones en mi trayectoria profesional, mi capacidad de control, desarrollada gracias a la confianza que esto me permite en mis habilidades, va a ser mayor que si, por el contrario, me posiciono reticente y negativo ante el cambio.

Los individuos deben afrontar, dentro del mercado laboral actual, el desarrollo de una más avanzada gestión de lo desconocido como también presentar emociones positivas hacia esta situación y en términos de empleabilidad individual. De esta forma y apoyados por la literatura, podemos afirmar que la predisposición, la capacidad proactiva de recuperación, las emociones y, en definitiva, las actitudes del individuo van a estar relacionada positivamente con el empleo (Fugate y Kinicki, 2008, citado por Rodrigues et al, 2019:3)

El segundo punto de vista es aquel basado en las competencias, lo que es lo mismo, las aptitudes. Las organizaciones pueden llegar a obtener una ventaja competitiva si son capaces de captar y retener profesionales, cuyas cualidades y aptitudes, como por ejemplo la experiencia laboral, generen una ventaja de recursos humanos sobre sus competidores (Van der Heijde, 2014). Además, las organizaciones también se beneficiarán si consiguen motivar la capacitación y aprendizaje de sus propios empleados, mejorando de esta manera sus habilidades y conocimientos y, por consiguiente, su desempeño dentro de la organización.

En tercer lugar, encontramos el concepto de la empleabilidad percibida. Van Hercke et al (2014), adaptaron una definición de los autores Berntson y Maklund (2007) de la empleabilidad percibida. El resultado de esta adaptación es la empleabilidad percibida entendida como la percepción personal de un individuo sobre sus posibilidades de encontrar y mantener empleo.

Van Hercke et al (2014) resaltan cinco cuestiones importantes en torno a esta definición: un enfoque subjetivo y personal del individuo sobre la empleabilidad, la forma en la que los factores personales y estructurales interactúan, la relevancia del empleo y su búsqueda por parte del individuo, la amplitud de las posibilidades y, en quinto y último lugar, la dimensión cualitativa del empleo.

De las anteriores cinco cuestiones, vamos a focalizar y profundizar nuestro análisis en la alguna de ellas, siendo la influencia de estas cuestiones con el individuo lo que finalmente definirá el término. Las posibilidades de empleo, que se mencionan en la definición de empleabilidad percibida, son muy amplias. Estas posibilidades de empleo percibidas por el individuo, pueden ser con la organización actual o con otra organización y, a su vez, la cantidad y la cualidad de las oportunidades variarán en función de las habilidades y competencias del sujeto, es decir, sus aptitudes. Esta situación nos conduce a discernir entre empleabilidad percibida interna o empleabilidad percibida externa.

Debemos entender a la nueva concepción del empleo, no como algo permanente en un mismo lugar, si no como una fase temporal en la que la autogestión individual de cada uno favorecerá la búsqueda de oportunidades. En definitiva, para los trabajadores es importante saber que pueden avanzar profesionalmente tanto dentro de la propia empresa (empleabilidad percibida interna) como también fuera de ella (empleabilidad percibida externa). Al mismo tiempo, dichas oportunidades serán evaluadas a nivel cuantitativo y cualitativo en función de la cantidad de posibles trabajos similares o mejores (Berntson et al, 2008, citado por Van Hercke, De Cuyper, De Witte y Peeters, 2014:596).

Otro factor también a tener en cuenta en relación con la empleabilidad percibida del individuo en función de sus opciones, es un concepto conocido como el capital social. Este término está relacionado con la red de contactos que tiene un individuo y presenta una estructura diferente en función del tipo de carrera independiente. Lo que si podemos afirmar es que cuanto mejor o mayor sea el desarrollo de la estructura de esta red, mayor serán las opciones empleabilidad del individuo, tanto dentro como fuera de la empresa (Rodrigues, Butler y Guest, 2019).

De esta manera, el enfoque psicológico de la empleabilidad percibida se presenta como el más completo desde la perspectiva más micro. A pesar de que el concepto de empleabilidad percibida asume ciertas similitudes y diferencias con el enfoque disposicional y el basado en competencias, la empleabilidad percibida aborda la visión del individuo sobre el empleo de forma más completa.

Bien es cierto, que este enfoque psicológico de empleabilidad individual también presenta, según Van Hercke et al (2014), una serie de desventajas ya que no considera las razones del porqué una persona puede llegar a considerarse menos empleable, o incluso con peores oportunidades de empleo. En esta línea, debemos valorar que un trabajador, por su situación y personal o por determinadas emociones y sensaciones, puede presentar en un momento determinado una alteración de sus percepciones en términos de empleabilidad que pueden verse traducidas en una disminución de sus niveles de confianza y, como resultado, una mala toma de decisión en este sentido.

Siguiendo con nuestros análisis de la empleabilidad percibida como enfoque más adecuado en estos términos, según Van Hercke et al (2014) la empleabilidad percibida muestra una información más específica, ya que su definición recoge distintos grupos del mercado laboral, además de aportar la dimensión cualitativa del empleo, recientemente explicado, que nos permite valorar la empleabilidad en función de la cantidad, pero también de la calidad del mismo.

Podemos concluir este análisis bajo la sencilla suposición de que la empleabilidad percibida interna estará fuertemente relacionada con la satisfacción laboral, entendida en gran parte como el éxito profesional individual, así como a los beneficios asociados a la organización. Mientras que, por ejemplo, podemos intuir que la empleabilidad percibida externa se relacionará en mayor medida con la intención de rotación por parte del empleador (Van Hercke, De Cuyper, De Witte y Peeters, 2014). Estando presente además en ambas situaciones, el factor diferencial de la red de contactos del individuo que le permitirá aumentar y mejorar sus oportunidades de empleo.

Concluyendo este bloque y del mismo modo que han surgido las nuevas carreras profesionales, cuando hablamos de la empleabilidad actual tenemos que entender que en el mundo de hoy, globalizado y en continuo cambio, esta empleabilidad también será cambiante y variable. Los gobiernos, la situación del mercado laboral o las políticas coyunturales nos conducen a un empleo confuso y complejo en su definición. Como adelantábamos, es de un grandísimo valor el papel que tiene que ejercer el gobierno dentro de sus posibilidades, las organizaciones para obtener la lealtad de sus individuos, como también los empleados para evitar encontrar una situación de conflicto de intereses con ellos.

Por esta razón y como avanzábamos al comienzo de este apartado, según Van der Heijde (2014) podemos permitirnos realizar distintas definiciones de empleabilidad en función de la perspectiva de nuestro análisis y de los factores influyentes como el desempleo (macro), el contexto empresarial (meso) o la edad de los aspirantes (micro). De esta manera, debemos comprender el aspecto multidimensional en torno al concepto de empleabilidad cuya comprensión es indispensable para la definición del término en cuestión.

Si finalmente quisiésemos terminar por definir el concepto de empleabilidad podríamos decir que este es el deseo por parte del individuo de mantener y disponer de empleo a través de la interacción de políticas gubernamentales y estrategias organizativas que fomenten la cultura laboral.

2.2 Carreras profesionales

La época actual, caracterizada por la abundante presencia de múltiples fuentes de información además de la relevancia que está logrando la presencia de orientadores profesionales y mentores, ha garantizado el éxito irrefutable de las nuevas carreras profesionales independientes. Por lo tanto, como consecuencia del entorno actual mencionado en el que nos encontramos los antecedentes que a este le acompañan, han surgido nuevas carreras profesionales independientes, así como cambios en la actitud de los individuos.

Las conocidas carreras convencionales empezaron a tener una menor viabilidad, quedando expuestas, apartadas y obsoletas en última instancia. La constante reestructuración del mercado laboral contemporáneo provocó un auge de las nuevas carreras profesionales más dinámicas, focalizadas en la autogestión y opuestas al desarrollo profesional de los individuos por parte de los empleadores. Para la mayoría de las personas el trabajo es una parte fundamental de su vida o incluso el eje principal de ella, por lo que los individuos, dentro de sus libertades, buscarán perseguir la consecución de éxitos personales y reconocimientos públicos a través del control de este medio.

Por estas razones, los empleados comienzan a tomar el control de su propio progreso laboral, fijando sus propios beneficios y estableciendo una satisfacción laboral pautada por ellos mismos (Baruch, 2006, citado por Redondo, Sparrow y Hernández-Lechuga, 2019:2).

Dentro de una gran cantidad de nuevas carreras profesionales, caracterizadas por mayor movilidad laboral y la autogestión profesional, han sido estudiadas y reconocidas por una gran cantidad de autores la *Protean Career* y la *Boundaryless Career*.

Antes de continuar, es preciso clarificar que a lo largo de este texto haremos referencia en inglés a estas nuevas carreras profesionales y a algunos de los conceptos asociados a ellas, ya que en la literatura que conforma el marco teórico de este trabajo así lo hacen. Además, su traducción ha resultado de tal forma que puede ser confusa. Por ejemplo, el caso de la *Protean Career*, que es el que nos concierne en mayor medida, su traducción ha derivado en el término de carrera proteica, que como decíamos, puede terminar resultando confuso para el lector que podría llegar a asociar este tipo de carrera con la proteína u otras palabras derivadas de esta.

Las carreras profesionales contemporáneas vienen definidas por las aspiraciones laborales que cada sujeto decide y las cuales comienzan a desarrollarse desde una temprana edad en la que adquirimos unos roles y conceptos en función del contexto social y familiar, con sus leyes y reglas, como también una herencia biológica que conforman nuestra personalidad y estilo de vida. Además, la influencia de la situación del mercado laboral mencionado recientemente, así como las oportunidades de trayectoria profesional relacionadas con las diferentes opciones de carrera, terminan por definir las preferencias que cada uno tiene, aunque no solo esto es relevante.

Otra cuestión a tener en cuenta en este aspecto es la identidad profesional. Los individuos necesitamos sentirnos identificados constantemente, ya sea con símbolos, himnos, religiones, etcétera... Este mismo sentimiento de pertenencia y lealtad se busca también en las organizaciones, donde el individuo desea lograr, a través de un proceso, los objetivos que se propone y que a su vez se identifican con los de la empresa a la que pertenece de manera leal. Las organizaciones son, a priori, el vehículo principal en la carrera de un individuo (Redondo, Sparrow y Hernández-Lechuga, 2019). De esta manera y con estos datos, entendemos que, para la formación de las preferencias profesionales, tanto proteicas como sin límites (*Protean and Boundaryless careers*), es fundamental tener en cuenta el papel de los aspectos individuales y de aquellos que rodean al individuo (Rodrigues, Butler y Guest, 2019).

Bien es cierto, que estas predicciones respecto a las orientaciones profesionales pueden fallar debido a acontecimientos no previstos en nuestras vidas, y que como consecuencia pueden hacer cambiar nuestras preferencias laborales.

En este trabajo nos centraremos en la *Protean Career* y por eso hablaremos de ella en primer lugar. Cuando hablamos de una carrera proteica nos estamos refiriendo a una carrera profesional que implica un dinamismo y una continua intención de desarrollo personal y crecimiento laboral, cuyo éxito profesional es subjetivo y cuya valoración reside en la percepción del individuo. Este tipo de carreras, con base en el individuo y el éxito psicológico, muestran decisiones que vienen motivadas por sus propios valores y principios y están altamente relacionadas con la autogestión profesional y la autodeterminación. En definitiva, un *Protean Career* se caracteriza, principalmente, por dos actitudes: *self-directed*, que estudiaremos posteriormente su relación con la empleabilidad, y *values-driven* (Hall, 1996, citado por Redondo, Sparrow y Hernández-Lechuga, 2019:6)

Antes de continuar, debemos saber que Briscoe (2006) realizó un estudio sobre la *Protean Career* en el que analizaba esta nueva carrera profesional independiente en base a una serie de elementos que definían los dos tipos de actitudes mencionados anteriormente y adoptados por los individuos: *self-directed* y *values-driven*.

De esta manera, Briscoe (2006) creó dos escalas en función de estos elementos teniendo en cuenta estas dos actitudes y consiguió, como resultado, tanto una relación significativa como un reparto claro. En esta línea, el autor pretendía, a través de un estudio empírico, poder producir unas escalas validadas que pudiesen ser útiles para futuras investigaciones y que, como se verá posteriormente, nosotros hemos decidido usarlas a la hora de componer nuestra encuesta. Según Briscoe (2006), estas escalas nos van a permitir la oportunidad de poder realizar una medición objetiva de las nuevas carreras profesionales independientes, sabiendo cómo se relacionaban con las actitudes *Protean* y *Boundaryless* y gracias a una serie de ítems que él mismo comprobó mediante sus estudios.

Por un lado, la actitud *self-directed* de los *Protean Career* está asociada a individuos más independientes y que actúan de forma activa y no reactiva.

Es decir, no se muestran expectantes a que acontezcan sucesos que modifiquen sus movimientos si no que son ellos mismos quienes actuarán en función de su vocación o incluso alterando su orientación profesional.

Por otro lado, los sujetos identificados con una actitud de *values-driven* determinan sus acciones y movimientos utilizando sus propios valores como guía para ello. Los valores del individuo podrán mostrarse alineados o en oposición con los de la organización, pero serán los suyos propios, los principios del individuo, los que este priorice.

A pesar de las características mencionadas de estas orientaciones profesionales independientes, los empleadores no deberían demostrar una mayor inquietud por la presencia de *Protean Careers* con actitudes *values-driven* y *self-directed* ya que el hecho de que estos individuos determinen el devenir de sus carreras profesionales, no implica, obligatoriamente, que exista una intención de abandono de la organización por parte del individuo (Redondo, Sparrow y Hernández-Lechuga, 2019). Además, es preciso mencionar que el fuerte deseo de desarrollo laboral que estos individuos presentan no está ligado, necesariamente, al aumento de retribuciones o el crecimiento posicional en el rol desempeñado.

En definitiva, los *Protean Career* buscaran organizaciones y oportunidades que se ajusten más favorablemente a sus necesidades y que, por lo tanto, ellos consideren que se tratan de organizaciones talentosas y funcionales para su trayectoria, sin que esto conlleve necesariamente una preferencia por la movilidad organizacional.

Para concluir con esta nueva carrera profesional y de la misma forma que ocurría cuando hablábamos de orientaciones profesionales, existen diversos factores que influyen también en este tipo de carreras y que nos permiten discernir entre una orientación proteica y no proteica, funcionando así, como factores predictores para este tipo de carrera profesional. Estos elementos o antecedentes, de los que ya hablamos con anterioridad, son las disposiciones individuales, la educación y los propios antecedentes familiares y sociales (Rodrigues, Butler y Guest, 2019)

En segundo lugar y dentro de un análisis más simplificado en este trabajo, nos encontramos con la carrera sin límites (*Boundaryless Career*).

Cuando nos referimos a una *Boundaryless Career* asociamos este tipo de carrera a un individuo que presenta una actitud cambiante en sus relaciones profesionales y que conlleva, en la mayoría de los casos, una movilidad laboral.

Esto significa que este tipo de empleado no tiene un ámbito laboral específico y presenta un fuerte deseo por moverse más allá de los límites de la empresa. Sin embargo, es preciso apuntar que las carreras sin límites pueden discernir en algunos aspectos en función del tipo de trabajador y que este tipo de carreras no significan, tampoco en este caso, que el empleado no desee también el beneficio de la compañía. Sería un error afirmar que este tipo de carrera está siempre acompañada de la movilidad laboral hacia fuera de la compañía, aunque si es cierto que se muestran cómodos con la presencia de varios empleadores a lo largo de su trayectoria profesional.

Una vez presentadas las nuevas carreras profesionales independientes vamos a estudiar su relación. En primer lugar, debemos matizar que, a pesar de que son dos tipos de carreras que por sus características son independientes y presentan una variabilidad entre ellas, pueden llegar a ser complementarias en algunas situaciones. Por ejemplo, una persona puede presentar características de ambas carreras, o lo que es lo mismo “una persona podría adoptar una mentalidad sin límites, pero confiar en una organización para fomentar y desarrollar su tarea” (Briscoe et al, 2006: 32). Otra conclusión interesante, en relación a lo anterior, que podemos extraer de los estudios realizados por Briscoe (2006), es que la preferencia por la movilidad laboral no termina de estar relacionada de forma significativa con las nuevas carreras profesionales, *Protean y Boundaryless*, a diferencia de lo que cuenta el resto de la literatura. Este significativo hallazgo nos permite reflexionar con mayor profundidad acerca de la importancia de la retención de talento por parte de las organizaciones. Estos resultados y su posterior análisis nos permiten llegar a la conclusión de que si las organizaciones actúan de forma correcta pueden evitar la rotación y consecuentemente la fuga de talento, o al menos, retrasarla en el tiempo. Esta discrepancia entre distintos investigadores y estudios es la que pretendemos abordar posteriormente mediante nuestra investigación y un estudio longitudinal,

Finalmente, siendo, *Protean y Boundaryless*, dos tipos de carreras de diferente composición, sus características pueden llegar a superponerse y mostrar muchas relaciones entre ambas. Teóricamente, las actitudes profesionales asociadas con la *Protean Career* y la *Boundaryless Career* están altamente relacionadas (Briscoe et al, 2006). Es decir, pueden ser sinónimos frecuentemente en determinados escenarios laborales.

2.3 Relación entre empleabilidad y las nuevas carreras profesionales

En el futuro más cercano, la retención del talento por parte de las organizaciones se plantea como uno de los principales retos a lo que estas van a tener que hacer frente. Al mismo tiempo, los trabajadores, siguiendo la tendencia precedente, van a tener que seguir aumentando sus esfuerzos con el fin de ser cada vez más y mejor empleables para así poder aumentar sus posibilidades. De esta manera, y con estos antecedentes en el papel, en este apartado vamos a desarrollar a continuación y con profundidad, el tipo de relación que existen a día de hoy entre la empleabilidad y las nuevas carreras profesionales independientes. Con esta idea queremos contribuir a la amplia literatura ya existente estudiando cómo se relaciona la empleabilidad desde el punto de vista más micro con una de las nuevas carreras profesionales orientada hacia la autogestión (*self-directed*).

Por un lado, en base a lo explicado en anteriores apartados de este trabajo, la perspectiva individual de la empleabilidad nos conduce, entre otros, al enfoque de la empleabilidad percibida. Entendemos este concepto como la visión que tiene el individuo de poder ser empleable tanto dentro como fuera de los límites de la empresa en la que medida que estas opciones aumentan y mejoran sus posibilidades.

Por otro lado, la *Protean Career*, por sus características, como la adaptabilidad y la autogestión presenta una mayor movilidad laboral, dificultando la retención de estos profesionales por parte de la organización.

Como resultado, se decide estudiar la empleabilidad desde el punto de vista externo e interno debido a que la idea, en primera instancia, de que las carreras independientes orientadas hacia la autogestión suelen relacionarse con la movilidad organizacional inherente sin que sepamos si esta situación es así o bien se haya demostrado empíricamente.

En contexto con esta relación, sabemos que el profesional contemporáneo quiere optar a diferentes oportunidades de empleo que le permitan actuar de forma independiente a lo largo de su carrera. La realidad actual es que la percepción de los empleos por parte de los individuos adquiere ahora un carácter más temporal que en la antigüedad, implicando, consecuentemente, una mayor movilidad por parte del empleado y un incremento de dificultad en la retención de personal por parte de la organización.

Sin embargo, la literatura que conforma el marco teórico de este trabajo muestra cierta ambigüedad o discrepancia a la hora de defender empíricamente la relación entre la empleabilidad y la movilidad laboral. De hecho, se ha encontrado una fuerte relación entre la empleabilidad percibida y los comportamientos asociados a una carrera profesional *self-directed* (De vos y Soens, 2008, citado por Rodrigues et al 2019:4).

A continuación, vamos a explicar por qué esta problemática es la que va a dar dirección a nuestras hipótesis.

La carrera profesional contemporánea *Protean* se caracteriza, como ya hemos comentado, por individuos que muestran por su parte una tendencia positiva hacia el auto-empleo. Este tipo de carreras profesionales no cuentan con la colaboración de las empresas en primera instancia, ya que presentan un desarrollo auto-dirigido (*self-directed*) de las competencias además de guiarse profesionalmente por sus propios valores (*values-driven*). Sin embargo, a pesar de que las *Protean Career* priorizan el propio desarrollo del individuo a través de la consecución de sus metas, es necesario señalar que no tiene por qué aparecer una relación negativa entre la retención de empleados con este tipo de carreras por parte de la organización. Esto se debe, principalmente, a que una *Protean Career* requiere empleabilidad para poder favorecer su desarrollo profesional, de tal manera que desde la perspectiva individual de la empleabilidad la existencia de oportunidades laborales mejores para el empleado se torna fundamental en su trayectoria (Rodrigues et al, 2019).

Más concretamente, los *self-directed*, a pesar de lo que su nombre nos pueda hacer creer, presentan una actitud positiva hacia el asesoramiento que se traduce en una mayor satisfacción laboral e incremento de su capacidad de adaptación (Van der Heijde, 2014). Esta es la orientación profesional que vamos a testar y que, con el objetivo de complementar este argumento, queremos descubrir si existe en la empleabilidad percibida la residencia de uno de los factores predictores de este tipo de trayectorias profesionales.

Como consecuencia de lo explicado en este apartado, en este trabajo de investigación queremos obtener, a través de un cuestionario online lanzado en dos momentos del tiempo distintos, evidencia científica de que la empleabilidad percibida, tanto interna como externa, representa un antecedente con relación positiva hacia los *Protean Career (self-directed)*.

La decisión de testar hipótesis se debe en gran parte a la idea de poder aportar información suficiente a organizaciones que ante el inminente cambio que se está produciendo en el entorno laboral, deben ser los primeros en adaptarse y en conocer las principales causas que han provocado el nacimiento de estas nuevas carreras orientadas hacia la autogestión. Asimismo, queremos contribuir a futuras investigaciones, ya que los resultados son escasos en este ámbito, con el objetivo de obtener resultados que puedan proporcionar también implicaciones teóricas para los próximos estudios.

Usando datos longitudinales como principal ventaja y fortaleza respecto al resto de estudios, queremos analizar esta relación en el tiempo desde la empleabilidad, como antecedente positivo, hacia los *self-directed* y posteriormente interpretar sus resultados. Lo importante en nuestro estudio es la direccionalidad y por ello usamos este tipo de datos ya que nos permite conocer información sobre cómo se desarrolla la relación de estas variables en el tiempo. La hipótesis que se plantea es la siguiente:

H1: La empleabilidad interna es un antecedente positivo de la carrera profesional *Protean (self-directed)*

H2: La empleabilidad externa es un antecedente positivo de la carrera profesional *Protean (self-directed)*

3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1 Datos

Para poder probar la direccionalidad en la relación entre empleabilidad y *Protean Career (self-directed)*, es necesario disponer de datos longitudinales, es decir, datos recolectados en dos momentos diferentes del tiempo, lo que supone un reto enorme en este trabajo, dada la dificultad de obtener un número suficiente de datos que permitan hacer una inferencia fiable.

Los datos utilizados para la parte empírica de este trabajo se obtuvieron a partir de un cuestionario diseñados ad-hoc para este trabajo que fue enviado para ser rellenado en dos momentos del tiempo diferente: en tiempo 1 (T1) de octubre a diciembre de 2019 y en tiempo 2 (T2) de febrero a marzo de 2020.

El cuestionario se envió a través de redes sociales, por lo que no se tiene información del número de personas a las que llegó y en consecuencia se desconoce la ratio de respuesta. Dicho cuestionario garantizaba el anonimato del respondente y 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, así como medio de contacto para realizar la invitación para rellenarlo por segunda vez.

El número de respuestas obtenidas en la primera ola fue de 309 respuestas válidas y de ellas, 141 respondieron también de manera válida en la segunda ola. En consecuencia, la tasa de abandono de una ola a la otra fue del 54,4%. Las características de los participantes en cada una de las olas son las siguientes:

Primera ola (N=309):

Como mencioné anteriormente, el número de respuestas válidas en la primera ola fue de 309. Esta muestra se caracteriza por estar compuesta por una edad media de 41,7 años, una media de 17,9 años trabajados por parte de los individuos entrevistados. La diferencia entre el mínimo y el máximo de la edad de los encuestados es de 50 años, lo que implica una presencia de muestra representativa de la población. Además, de los participantes que respondieron en la primera ola el 44% de estos eran hombres y el 27,5% de los encuestados ocupaban un puesto directivo.

Segunda ola (N=141):

Respecto a la segunda ola de la encuesta, donde se registró una tasa de abandono del 54,4%, los entrevistados se caracterizaban, en esta ocasión, por una edad media de 41,2 años, con un mínimo (21 años) y un máximo (71 años) similares a los de la primera ola, acompañado de una media de 17,6 años trabajados. En relación al género y si ocupaba o no un puesto directivo en la actual organización, el 41,1% eran hombres y 26,9% de los participantes ocupaban un puesto directivo en la empresa.

3.2 Medidas

Las siguientes variables fueron medidas en T1 y T2:

Empleabilidad percibida interna: Esta variable fue medida en base a las escalas cualitativas y cuantitativas de empleabilidad interna correspondientes a de De Cuyper y De Witte (2011). Los cuatro ítems de esta escala son: “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 en base a las escalas cualitativas y cuantitativas de empleabilidad externa correspondientes a de De Cuyper y De Witte (2011). Los cuatro ítems de esta escala son: “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”.

Self-directed: Este constructo fue medido con las escalas correspondientes de Briscoe et al (2006). Los ítems de esta escala son: “Estoy al cargo de mi propia carrera profesional”, “En última instancia, dependo de mí mismo para avanzar en 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 finalmente “Cuando mi empresa no me ha ofrecido oportunidades de desarrollo, las he buscado por mi cuenta”

Todos los ítems del cuestionario fueron respondidos utilizando una 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.

Además, se incluyeron en el cuestionario y el 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 directivo en la misma.

3.2 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 ello, hemos probado si los sujetos que abandonaron en la segunda ola ($n=168$) y los que no lo hicieron ($n=141$) reportan diferencias significativas en las variables de estudio.

De esta manera, hicimos un análisis ANOVA que nos indicó que las diferencias entre ambos grupos no eran significativas para ninguna de las variables estudiadas, por lo que no hay sospechas de sesgo por abandono.

El hecho de que el p-valor sea mayor que 0,05 nos indica que las diferencias no son significativas. Como podemos observar en la tabla, donde están representadas tanto las variables de control como también la variable independiente y sus explicativas, el p-valor mayor que 0,05 se cumple para todas las variables y, por lo tanto, las diferencias de una ola a otra no son significativas (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Análisis ANOVA (1)

	No continúan		Continúan		ANOVA p-val.
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	
hombre	0,464	0,500	0,411	0,494	0,352
edad	42,119	11,673	41,277	14,128	0,566
annos_trabaj	18,235	10,848	17,652	13,340	0,673
tenure	10,713	10,330	12,245	12,440	0,239
directivo	0,279	0,450	0,269	0,445	0,841
PIEp	4,021	1,559	4,142	1,619	0,505
PEEp	4,219	1,465	4,273	1,735	0,766
SDp	5,031	1,070	5,073	1,144	0,737

Una vez descartado el riesgo de sesgo por abandono, pasamos a analizar de manera descriptiva los datos de nuestro análisis, comparando además por posibles diferencias significativas entre los valores de T1 y T2 a través de un análisis ANOVA nuevamente.

En esta ocasión y como ocurría con el anterior análisis ANOVA, el p-valor de las variables dependientes (empleabilidad percibida interna y empleabilidad percibida externa) y de la variable independiente (*self-directed*) es, otra vez, mayor que 0,05. De esta manera, podemos afirmar que no existen diferencias significativas entre los resultados extraídos de la primera ola (T1) y los de la segunda ola (T2). A pesar de haber sufrido un importante abandono por parte de los participantes, los resultados son muy similares (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Análisis ANOVA (2)

	T1		T2		
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	ANOVA p-val.
PIEp	4,162	1,590	4,046	1,527	0,542
PEEp	4,252	1,731	4,292	1,434	0,838
SDp	5,053	1,147	5,043	1,067	0,940

A continuación, vamos a testar nuestras hipótesis a través de uno modelo de regresión lineal: las variables explicativas (empleabilidad percibida interna y empleabilidad percibida externa) se incluyeron en el modelo en T1 y la correspondiente variable explicada (*self-directed*) se incluyó en el modelo en T2. Adicionalmente se incluyeron las variables de control y se controló también por la correspondiente variable explicada en T1.

$$SD(T2)=f(SD(t1), PIE(T1), PEE (TT1), controles)$$

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

El modelo resulta ser explicativo (p.val=0,000) y explica el 34.5% de la varianza de SD en T2. La siguiente tabla (Ver Tabla 3) que vamos a encontrar nos mostrará tanto el valor de los coeficientes como también su significatividad estadística.

En primer lugar, los coeficientes que acompañan a cada una de las variables nos indicarán de qué manera se relaciona nuestras variables, las de control y las dependientes, con nuestra variable independiente *Self-Directed* (SD). Es decir, de estos valores y sus signos, positivos o negativos, obtenemos el tipo de relación que existe además de si se trata de una relación fuerte o débil.

En segundo lugar, la columna de la derecha (sig.) nos permite conocer si las variables observadas son estadísticamente significativas, o lo que es lo mismo, que estas variables sean explicativas de la orientación profesional estudiada (sig=p-valor>10%). Podemos observar, mirando la columna mencionada (sig.), como ninguna de las variables es significativa y que como consecuencia esto nos conduce a afirmar que ninguna de nuestras hipótesis testadas se cumple.

Entre las variables de control, solo Directivo resulta ser significativa al 10% ($\text{sig}=\text{p-val}=0,064$). Por lo tanto, se ha demostrado, aunque no sea con una relación fuerte, que los directivos presentan una tendencia positiva ($\text{beta estandarizada}=0,146$) con este tipo de carrera profesional ya que acostumbran a tomar un mayor control de sus decisiones en este aspecto.

Estos datos confirman de forma indirecta que los individuos que se encuentran en puestos organizativos menos involucrados con la gestión y dirección de personas tienden a presentar un menor control de sus carreras y por lo tanto una menor auto-dirección por su parte. Esto se debe principalmente a que los empleados que ocupan este tipo de posiciones dentro de las organizaciones ven más limitada su toma de decisión y la relevancia de sus actos ya que se encuentran en una situación menos permisiva en este sentido. Como consecuencia de esta limitación directiva mencionada podría deberse la ausencia de dirección propia y auto-gestión que les aleja de una orientación profesional SD

El resto de variables de control no son significativas, lo que indica, como se podría prever, que esta orientación no se ve influida por variables como el género o la edad. Esto es así ya que, como hemos desarrollado a lo largo del marco teórico de este trabajo de investigación, existen muchos factores predictores que nos pueden permitir suponer que tipo de orientación profesional seguirá un individuo. Sin embargo, en el contexto laboral actual cada vez más equitativo y menos discriminatorio, el hecho de ser hombre o mujer o las etapas prematuras de una trayectoria profesional, no van a ser factores que condicionen de forma significativa las orientaciones profesionales de los empleados.

Otra variable de control que tampoco ha resultado ser significativa ha sido la antigüedad de los sujetos en la empresa. Este caso también lo hemos explicado previamente en la teoría. La extensa literatura y los resultados obtenidos de nuestro estudio observacional nos demuestran que no existe una relación demostrada empíricamente de que los SD sean profesionales que precisen continuamente una movilidad organizacional ni tampoco que muestren un sentimiento de pertenencia o se sientan identificados la empresa en la que trabajan en ese momento. Simplemente, este tipo de orientación profesional persigue unos éxitos personales que pueden estar ligados a los que tiene la organización en la que llevan trabajando 40 años, o bien su enfoque psicológico de los logros esperados le conducen al continuo movimiento organizacional en búsqueda de aquello que más se ajuste a sus preferencias personales.

De entre las variables explicativas consideradas, solo la de retardo SD (T1) tiene un efecto significativo sobre SD (T2), indicando que el mejor predictor de carrera que tenemos es lo que ocurría en el pasado (beta estandarizada=0,535). De tal manera que, como se esperaba, podemos afirmar que los individuos que presentan una orientación profesional self-directed tienden positivamente a seguir este mismo tipo de trayectoria en el futuro ya que es aquella que más se ajusta su personalidad y contexto. A pesar de que este es sin duda el mejor predictor del que disponemos en este sentido, podrían haber existido otros factores que habrían influido en este aspecto.

El uso de datos longitudinales supone, como ya hemos comentado, la observación de los sujetos en dos momentos diferentes. Sin embargo, en esta ocasión hemos dispuesto de un periodo limitado de tiempo que podría no haber permitido la presencia de eventos o sucesos que modificasen las trayectorias profesionales de los entrevistados y, como consecuencia, su orientación profesional.

Además, hemos testado que ninguna de nuestras hipótesis se cumple, ni H1 ni H2. Por consiguiente, debido a que las variables de nuestro modelo que dan cuenta de la empleabilidad percibida no son significativas, podemos afirmar que la empleabilidad percibida no tiene un efecto significativo a la hora de explicar esta orientación de carrera. Lo que esto nos indica, en otras palabras, es que la empleabilidad percibida, externa e interna, no actúa como un antecedente positivo de la carrera profesional *Protean (self-directed)*, no sustentando, por tanto, nuestras hipótesis.

A través de la citada tabla de coeficientes (Ver Tabla3) también podemos observar los signos que acompañan a los resultados obtenidos también. Los signos positivos y negativos nos pueden aportar información interesante, aunque no sea aquella que habíamos hipotetizado. Como podemos ver, los coeficientes atribuidos a la empleabilidad externa percibida en T1 aparecen acompañados de un signo negativo, lo que significa que esta variable se relaciona, según nuestros resultados, de forma negativa con la variable independiente, *self-directed*. Aunque, como comentábamos al comienzo del análisis, no hemos obtenido que esta relación sea significativa.

Tabla 3: Parámetros del modelo

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	2,299	,530		4,339	,000
	Self-Directed_T1	,498	,076	,535	6,578	,000
	Empleabilidad percibida interna_T1	,010	,058	,014	,165	,869
	Empleabilidad percibida externa_T1	-,017	,057	-,027	-,293	,770
	Hombre	,096	,161	,044	,597	,552
	Edad	,002	,008	,033	,295	,769
	Tenure	,002	,010	,024	,213	,832
	Directivo	,350	,187	,146	1,865	,064

a. Variable dependiente: Self-Directed_T2

Debemos valorar, para seguir con el análisis, el contexto actual que hemos explicado previamente en el marco teórico. Otros factores no considerados en nuestro estudio pueden haber actuado, aunque de manera muy leve, generando variaciones en los resultados como consecuencia de la situación laboral en el que nos encontramos. Aun no siendo relevantes estas posibles alteraciones consideramos que su mención es imprescindible para continuar.

Como consecuencia de los resultados obtenidos, comienzo a reflexionar sobre posibles interpretaciones que se puedan sustraer, ya que estos no concuerdan con los esperados.

Dejando a un lado la metodología empleada, la primera opción, que se me pasa por la cabeza y que podría explicar la ausencia de relación entre la empleabilidad percibida y la orientación profesional estudiada, sería la de asumir que los individuos no adoptan una determinada orientación profesional en función de su percepción de ser empleables. Hemos recibido valores muy lejanos al 0,05 que consiguiesen hacer que nuestras variables dependientes sean explicativas. Por lo tanto, debemos valorar que la cantidad y la cualidad de las posibles opciones de empleo no son determinantes a la hora de adoptar una carrera profesional por parte del individuo.

Además, también podemos profundizar en la opción de que las oportunidades de empleo dentro de la organización no actúan como posibles modificadores la gestión de la carrera profesional del individuo ya que la empleabilidad percibida interna que presenta un p-valor de 0,869. Tampoco sería así cuando las posibilidades de ser empleado o promocionado se encuentran más allá de los límites de la organización a la que el empleado pertenece en es instante.

Otra interpretación que resulta interesante analizar es si el uso de datos longitudinales, que a priori aportaba fuerza a nuestro estudio, han podido actuar de forma negativa sobre los datos debido a el tiempo limitado que poseíamos. La reflexión no es que debamos renunciar a la recopilación de datos en dos momentos del tiempo diferentes y alterar la metodología empleada, si no que podemos valorar la opción de disponer de una mayor franja de tiempo entre la primera y la segunda ola del cuestionario. De esta manera pretendemos que se puedan percibir modificaciones en las trayectorias profesionales de los entrevistados que aporten información añadida y más relevante a nuestra investigación. La realidad es que los elementos que rodean nuestro ámbito de estudio dificultan mucho su medición al largo plazo y que la recopilación de estos en un periodo de tiempo limitado imposibilita la evolución de las actitudes de los sujetos entrevistados.

Una cuestión más podría ser que se nos presente posible la opción de realizar un estudio de características similares, pero modificando la dirección en la que se relacionan nuestras variables, o bien cambiar el tipo de relación que presuntamente asumimos que ambas variables van a presentar.

Esto sería, por un lado, hipotetizar la misma relación, pero situando, en esta ocasión, la *Protean Career (self-directed)* como antecedente positivo de la empleabilidad percibida con el fin de extraer mayor información sobre cómo se relacionan ambas variables entre ellas. Mientras que, por otro lado, podríamos asumir la misma dirección, pero asumiendo que la empleabilidad percibida actuara, en este caso, como un antecedente negativo y esperando obtener resultados significativos en esta ocasión.

En definitiva, nuestras hipótesis no se cumplen, por lo que a través de su testeado mediante nuestro estudio longitudinal podemos afirmar que la empleabilidad percibida no actúa como un antecedente positivo de la *Protean career (self-directed)*.

Por lo contrario, el hecho irrefutable de que las hipótesis no se cumplen, no implica, como hemos visto, que los resultados adquiridos no sean aplicables. Es más, este estudio que hemos realizado puede ser utilizado en el futuro por investigadores con el objetivo de obtener más aplicaciones teóricas e incluso posibles implicaciones prácticas.

Asimismo, la realización del mismo estudio y cuestionario en otros momentos de tiempo, realizando modificaciones en la relación de variables o incluso asumiendo las mismas hipótesis, quizás nos pueda proporcionar información añadida y determinante sobre la relación de estas variables gracias a la observación de los individuos.

4. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación me ha permitido, a través de la literatura asociada a la temática, comprender de forma correcta y desarrollar detalladamente el enfoque multidimensional de la empleabilidad, así como la irrupción de las nuevas carreras profesionales actuales. Y es que el contexto actual es la principal motivación de este estudio ya que su situación ambigua y las causas, como la preocupante situación política y económica que nos encontramos, los continuos avances tecnológicos que generan nuevas formas trabajo o el difícil acceso, que a día de hoy y por diferentes razones, siguen teniendo muchos jóvenes y mayores al mercado laboral.

El objetivo principal que nos proponíamos al comienzo del trabajo era el de poder aportar información relevante a la literatura a través de nuestra investigación y el estudio de la empleabilidad percibida como un antecedente plausible de la autogestión de las carreras profesionales. En este sentido, las investigaciones muestran falta de consistencia ya que se sabe poco acerca de las causas que determinan estas nuevas carreras profesionales independientes. Por esta razón, creemos que este trabajo puede aportar conocimiento de causa y argumentos previos de este pequeño dilema, de la amplia problemática explicada, para posteriores oportunidades de investigación en el futuro. Consideramos, adicionalmente, que es necesario proporcionar información a futuras investigaciones con el fin de alentar que los principales especialistas en este sector sigan también esta dirección, ya que los estudios realizados con datos longitudinales alrededor de esta temática todavía son escasos, limitados y poco consistentes. Con esta idea previa hemos querido afrontar el estudio de las causas que explican la aparición de las nuevas carreras profesionales independientes que cada vez van cobrando más fuerza entre los trabajadores.

Una de las primeras realidades que me he encontrado a la hora de investigar la temática en cuestión, ha sido, sin duda, el fundamental papel que juegan la herencia recibida y el entorno del individuo cuando este comienza a desarrollar su personalidad. Todo esto, acompañado de sus motivaciones individuales, sus valores y la modificación de su forma de pensar en función de los sucesos y eventos que este vivencie, nos permite obtener un mapa de habilidades y actitudes que actuaran como predictores de su carrera profesional al mismo tiempo que se mostraran como determinantes en su trayectoria.

Sin obviar por supuesto la importancia de las relaciones y contactos del individuo de cara a que este sea más empleable y obtenga mejores puestos de trabajo. En este sentido, uno de los principales hallazgos de nuestro trabajo, que nos ha permitido refutar esta idea que encontrábamos reiteradamente en la literatura, es que la de que no existe mejor predictor de una carrera profesional que aquello que ocurría en el pasado. Como comentábamos al comienzo de este párrafo, las orientaciones profesionales resultan del aprendizaje, inevitablemente condicionado por diversos factores, y de la propia personalidad del individuo formada, en su mayor parte, en las edades prematuras. A pesar de que este tipo de profesionales se muestran abiertos a los cambios y que determinados acontecimientos podrían llegar a modificar su actitud, podríamos afirmar, prácticamente con total tranquilidad, que este es el principal elemento en el que las organizaciones deben fijar sus miradas para poder predecir este tipo de carrera profesional entre sus empleados.

Por otro lado, la empleabilidad ha sido un concepto en continua redefinición a lo largo de los últimos años. La empleabilidad percibida se presenta como uno de los principales enfoques de la empleabilidad bajo el punto de vista del individuo. Este término comparte ciertas similitudes con sus compañeros de perspectiva, empleabilidad disposicional y empleabilidad basada en las competencias, pero la empleabilidad percibida por sus características presta una mayor información al individuo. Es cierto que este concepto no tiene en cuenta factores presentes en el individuo, como sus emociones o posición laboral, pero, en mi opinión, permite conocer, tanto a los trabajadores como a las organizaciones, las cantidad y calidad de oportunidades que tienen los profesionales de ser empleables dentro y fuera de la empresa.

Respecto a las nuevas carreras profesionales me gustaría incidir en la idea de que su aparición, cuyas causas han sido objeto de estudio en este trabajo, ha provocado y así lo seguirá haciendo, una modificación novedosa en la actitud de los profesionales respecto a la gestión de sus trayectorias profesionales. Gracias a las escalas de Briscoe (2006), hemos podido clasificar la *Protean* y *Boundaryless career* con aquellos ítems que logran posicionarse en cada una de ellas. Así hemos logrado comprender que ambas carreras comparten ciertas similitudes en su estructura más básica pero que difieren en algunos aspectos asociados a la actitud hacia la orientación profesional. Por ejemplo, como hemos explicado en marco teórico, la actitud *self-directed* presente en los *Protean* persiguen constantemente satisfacer la necesidad de ser más y mejor empleable.

Esto último es lo que nos condujo a nuestro estudio ya que debemos conocer cuáles son las motivaciones y los factores predictores de estos individuos para así poder anticipar sus movimientos con mayor antelación y poder favorecer su desarrollo.

De esta manera, a través de nuestro estudio longitudinal hemos querido profundizar en la empleabilidad percibida como un antecedente positivo para los *Protean Career (self-directed)* con el fin de aportar nueva información y conocimiento al marco teórico gracias a la ventaja de uso que nos proporcionaban los datos recopilados en dos momentos de tiempo diferentes. Con este trabajo pretendemos haber podido enriquecer y contribuir, tanto a la literatura como a la sociedad, con la consecución de resultados que supongan implicaciones prácticas y teóricas para el futuro. Es fundamental que las empresas asuman, lo antes posible, este complicado desafío para que comiencen a trabajar en la gestación de medidas y estrategias organizativas que permitan fomentar el desarrollo profesional individual de sus empleados sin mermar tampoco los beneficios de la propia compañía.

La remota posibilidad de no evolución en este ámbito por parte de los profesionales y las organizaciones podría suponer una crisis del mercado laboral tal y como lo conocemos debido a que es nuestra responsabilidad, la de todos, adaptarnos a las nuevas tendencias con el fin de evitar quedarnos obsoletos. Por esta razón, consideramos, como mencioné anteriormente, que la realización de este trabajo de investigación y similares pueden ser fundamentales para conseguir oportunidades de obtener implicaciones prácticas en los años venideros.

En añadido, de nuestro estudio también hemos obtenido que la empleabilidad percibida, entendida como antecedente, no presenta una relación significativamente explicativa con la variable *self-directed*. Sin embargo, esto nos permite rescatar otra interpretación que hemos alcanzado al analizar los resultados, sería la opción de valor esta misma relación, pero con causalidad inversa. Es decir, podríamos testar hipótesis que situasen la autodirección de la carrera profesional como un posible antecedente de la empleabilidad percibida para así poder extraer resultados que aporten información que nos permita conocer de forma empírica como se relacionan estas variables en esa ocasión.

Asimismo, hemos podido rescatar interesantes hallazgos de nuestra investigación como la relación positiva entre los individuos que ocupan cargos directivos y la orientación de carrera *self-directed*. Hemos observado, a partir de los resultados obtenidos, que los directivos tienen una mayor tendencia a tener este tipo de orientación de carrera. De esta manera, también podemos extrapolar efectos indirectos de esta relación que nos permiten afirmar que aquellas personas que no ocupan este tipo de posiciones laborales en las organizaciones podrían, como consecuencia de su tipo de trabajo, ver minado su desarrollo individual hacia esta orientación y su toma de decisión en este sentido. Una cuestión interesante que puede surgir como consecuencia de lo mencionado sería la opción o posibilidad de poder extrapolar esta relación de tendencia positiva débil a la otra importante carrera profesional contemporánea, la carrera sin límites (Boundaryless Career). En este trabajo, como también en otras publicaciones, se ha profundizado reiteradamente en las diferencias y similitudes que pueden presentar las nuevas carreras profesionales independientes. Esto nos invita a la reflexión, ya que a pesar de que su estructura y momento histórico de aparición son similares, no podríamos afirmar con exactitud, sin antes probarlo, que ambas carreras se comportarían igual en este sentido.

Bajo mi punto de vista, la mayor parte de la sociedad todavía no ha llegado a formarse lo suficiente en términos de autogestión profesional. Muchos trabajadores desconocen los distintos niveles de enfoque que presenta el concepto de empleabilidad y esto les conduce, sin poder evitarlo, hacia una toma de decisión menos reflexiva y en ocasiones muy limitada a la situación en la que se encuentra. En ocasiones, los empleados van a tomar decisiones que van a influir en gran medida en su trayectoria laboral sin tener conocimiento de sus consecuencias o influenciados por estados de ánimos y sentimientos.

Por ende, la adquisición de aptitudes y la disposición hacia la búsqueda de empleo unida a la percepción del empleo que el individuo asume y hemos explicado, provocan, en determinadas ocasiones, que organizaciones y trabajadores no consigan solucionar sus conflictos y desperdicien la oportunidad de poder crecer juntos y en una misma dirección. Es innegable que los continuos cambios de mentalidad están apareciendo en la inmensa mayoría de las situaciones que nos encontramos en el día a día, pero tampoco podemos negar que este asunto, que hemos abordado en este trabajo, debe ocupar uno de los primeros puestos en nuestra lista de próximas futuras preocupaciones.

En resumen, el débil contexto laboral situado en una posición contraria a la estabilidad refuerza la importancia de este tipo de investigaciones y también la relevancia de una necesidad de interacción por parte de los actores que pertenecen a este ámbito de estudio (gobierno, organizaciones y empleados). Dentro de este futuro incierto del mercado laboral, las organizaciones deben trabajar diariamente con el objetivo de estimular la empleabilidad y la autodirección al mismo tiempo. Así, los factores resultantes de su actuación interactuarán, como también lo harán las políticas gubernamentales, con la perspectiva micro del individuo sobre su deseo de ser empleable, tanto en términos de cantidad y calidad como de movilidad interna y externa.

En conclusión, este Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresa me ha servido para conocer con mayor exactitud y profundidad uno de los principales retos a los que se van a enfrentar empleados y organizaciones en el mercado laboral futuro. Además, y sin importar en gran medida que los resultados obtenidos no hayan sido los esperados, si se han obtenidos conclusiones interesantes que invitan a la reflexión y que a mí personalmente, como futuro empleado o dirigente de una organización, me plantean un bonito e interesante escenario lleno de cuestiones que invitan a la reflexión.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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*, 1-24.

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

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self- efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.

Van der Heijde, C. M. (2014). Employability and self-regulation in contemporary careers. In *Psycho-social career meta-capacities*(pp. 7-17). Springer, Cham.

Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.

Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.