



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,  
ICADE Business School

# **Carreras profesionales sin fronteras – Críticas y revisión empírica del concepto**

Autora: Sarah Hiller

Directora: Raquel Redondo Palomo

# Índice

## **Capítulo 1: Introducción**

- 1.1 Motivación del trabajo
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Metodología
- 1.4 Estructura del trabajo

## **Capítulo 2: Marco teórico**

- 2.1 Concepto de carrera profesional
- 2.2 Evolución de carrera profesional
- 2.3 Boundaryless career
- 2.4 Críticas relevantes del concepto

## **Capítulo 3: Metodología y Resultados**

- 3.1 Datos
- 3.2 Medidas
- 3.3 Análisis y resultados análisis

## **Capítulo 4: Conclusiones y Discusión**

## 1.1 Motivación del trabajo

Históricamente, el movimiento de mano de obra y tecnología a través de las fronteras internacionales ha sido un fenómeno que ha existido durante varios siglos. Sin embargo, el grado y la intensidad de las conexiones entre las diferentes culturas y las distintas regiones del mundo se han acelerado drásticamente en el periodo actual, debido a los avances en la comunicación electrónica moderna y al rápido aumento de la interdependencia económica y financiera en todo el mundo facilitando la colaboración entre diferentes países e identidades. La intensidad y el grado de conexión entre las diferentes culturas y a través de ellas han aumentado drásticamente desde los dos últimos decenios del siglo XX (Arnett, 2002; Coutinho, Dam & Blustein, 2008). Este conjunto de cambios se conoce generalmente como globalización.

Arnett (2002) describe la globalización como “un proceso por el cual las culturas se influyen mutuamente y se asemejan más a través del comercio, la inmigración y el intercambio de información e ideas”.

La globalización ha introducido varios cambios complejos en la vida profesional de las personas y ofrece a las personas la oportunidad de replantearse algunas de sus creencias fundamentales sobre su trabajo. Existe menos seguridad y estabilidad y la naturaleza del trabajo también ha cambiado de tal manera que el trabajo es mucho más especializado y desconectado (Coutinho et al., 2008).

Para los empleados esto ha requerido importantes ajustes en la carrera, así como cambios de actitud. Los empleados deberían tomar más control de su propio progreso profesional. El descenso de la carrera organizativa tradicional también requiere nuevas formas de concebir las carreras. Han surgido varios nuevos modelos de carrera y dos de ellos se han hecho especialmente populares: la carrera proteica y la carrera sin fronteras. Estos modelos consideran que las carreras son físicamente y psicológicamente independientes de las organizaciones. Se caracterizan por un traspaso de responsabilidades en cuanto a la evolución de su carrera profesional de las organizaciones a los empleados (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2019; Rodrigues & Guest, 2019; Volmer & Spurk, 2010).

En este trabajo me enfocaré en el modelo de las carreras independientes sin fronteras, que son carreras enfocadas al mantenimiento de la empleabilidad a través de traspasar fronteras (de ahí el nombre del concepto) tanto dentro de la actual empresa como fuera de ella. Estos cambios pueden proceder, entre otros, de la estructura organizativa, la tecnología o las asignaciones de trabajo. Todos requieren que los trabajadores adoptan a nuevos roles con la adquisición de nuevas habilidades para aumentar su potencial de empleo y contrarrestar el actual clima de inseguridad.

A pesar del crecimiento de la literatura e información sobre las carreras sin fronteras, según muchos autores, el concepto no es claro, se ha interpretado de diversos modos y se ha medido de variadas formas. En consecuencia, la literatura destaca la existencia de ciertas críticas sobre este modelo que se revisarán en este trabajo.

## **1.2 Objetivo**

El objetivo de este trabajo es doble. Por una parte, se revisará la literatura existente sobre la temática de carreras sin fronteras y en relación con eso, se analizarán las críticas más relevantes que sostiene la literatura. En segundo lugar, este trabajo quiere analizar de manera empírica si las críticas efectuadas tienen sustento.

## **1.3 Metodología**

El trabajo, por tanto, seguirá una metodología doble. Para cubrir el primer objetivo, se realizará una aproximación teórica al concepto de carrera sin fronteras, a través de una revisión crítica de la literatura. Para cubrir el segundo objetivo, se utilizará una metodología empírica y cuantitativa. Así, se procederá al uso de un instrumento de medida, en este caso una encuesta para medir los conceptos de empleabilidad e independencia de carrera profesional. Los datos se analizarán de manera cuantitativa a través de distintas técnicas de estadística inferencial y modelos de regresión lineal, para extraer de él las conclusiones oportunas

## **1.4 Estructura del trabajo**

Comienza con la necesidad de dedicarse a los cambios provocados por la globalización y, en este contexto, de buscar modelos de carrera profesionales alternativos a lo tradicional. En un principio se describe el concepto de carrera profesional en general y subsiguiente la evaluación de lo mismo en el pasado. Con la carrera sin fronteras se analiza uno de estos nuevos modelos de carrera profesional. Se describe de las ideas y la teoría que hay detrás de este modelo, así como las críticas

más relevantes del concepto y la revisión de las mismas. Para revisarlo hay una encuesta sobre la orientación profesional de empleados, enfocándose en variables vitales de una orientación profesional sin fronteras, para confirmar o rechazar las críticas descritas en la literatura.

## Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

### **2.1 Concepto de carrera profesional**

Los conceptos de la carrera profesional tradicional están caracterizadas por una sucesión de trabajos relacionados, experimentado un éxito vertical dentro de la escalada de la pirámide corporativa a través de lo cual las personas se mueven en una secuencia ordenada y predecible (McDonald, Brown & Bradley, 2005). Mayrhofer et al. (2002) citan la definición del término carrera de Super, que lo define como una "secuencia de posiciones ocupadas por una persona durante a lo largo de su vida" (Super, 1980, p. 282). A partir de ahí, mencionan, que las carreras pueden entenderse tanto como objetivas como subjetivas. Las carreras objetivas se refieren por ejemplo a la movilidad horizontal y vertical, así como a la evolución de los salarios, mientras que las carreras subjetivas describen procesos psicológicos, como la satisfacción profesional y las opciones de carrera percibidas.

### **2.2 Evolución de carrera profesional**

En el pasado el modelo predominante para explicar las carreras profesionales solía ser el de la carrera organizativa o tradicional, por lo cual la carrera profesional de una persona se desarrollaría más o menos planificada tras ascensos y aumentos salariales, ofreciendo a las personas acuerdos de empleo ordenados logrados a través de la coordinación vertical (Guilbert, Bernaud & Gouvernet, 2015; Inkson, Gunz, Ganesh & Roper, 2012). En consecuencia, los empleados esperaban permanecer en la misma empresa la mayor parte de su vida y ser recompensados con mejores trabajos y compensaciones a cambio de su buen desempeño y compromiso con el empleador/organización. Este tipo de carreras fue marcado por la seguridad y la estabilidad en el empleo (Coutinho et al., 2006).

Debido al mundo cambiando con una creciente globalización, con cambios en la estructura organizativa, la tecnología y asignaciones de trabajo, se anima a los empleados a adoptar nuevas funciones, modificar el comportamiento laboral existente y adquirir nuevas habilidades para tomar más control de su propio progreso

profesional. Estas circunstancias llevan a nuevos modelos de carrera que no tienen una limitación por parte de las empresas (Redondo et al., 2019; Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Wellemsen, 2009).

Las carreras profesionales han cambiado en el sentido de que los empleados actúan mucho más proactivo en relación a avanzar sus carreras profesionales para seguir siendo interesantes y valiosos para el mercado laboral. Significa que se preocupan más por su empleabilidad, la cual puede ser descrito como la percepción que tiene el individuo de sus posibilidades de obtener y mantener un empleo (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014). Por eso, buscan vías de formarse continuamente y adquirir los conocimientos y habilidades necesarios en un mundo laboral tan volátil.

Las organizaciones se enfrentan a un dilema entre estimular la orientación hacia la empleabilidad de los trabajadores por un lado, y retener a sus empleados por otro lado (Nauta et al., 2009). Las empresas persiguen obtener una ventaja competitiva mediante la retención de talento en su empresa, pero al mismo tiempo la formación continua es necesario para seguir siendo competitiva en este entorno en continuo cambio (Redondo et al., 2019).

En general, para algunos individuos, la globalización ha sido positivo en el sentido de que ha llevado a una mayor autonomía en sus carreras y a un mayor sentido de agencia y propiedad de su tiempo y esfuerzos. Por el contrario, la globalización también ha dado lugar a una creciente sensación de aislamiento y deshumanización. La globalización ha cambiado las carreras, ha llevado a reestructuración organizativa, subcontratación de actividades no fundamentales, presiones competitivas, “Downsizing” y descentralización. Se insta a los trabajadores a que mejoren continuamente sus habilidades y conocimientos para aumentar su empleabilidad y contrarrestar el actual clima de inseguridad (Coutinho et al., 2006; Inkson, 2005).

Lo que Coutinho et al. (2006) describen se centra dentro de la Psicología del trabajo: A nivel organizacional, hay una mayor demanda de la fuerza de trabajo para hacer ajustes rápidos, poseer flexibilidad, manifestar la asunción de riesgos y exhibir la multitarea debido al aumento de las responsabilidades, las horas de trabajo y la imprevisibilidad en el trabajo. A nivel individual, los trabajadores se sienten menos seguros en sus puestos de trabajo y en la accesibilidad del empleo deseado; estas experiencias se manifiestan en el estrés en el lugar de trabajo, la frustración, la desesperación y la desconexión social y psicológica del trabajo en general.

### **2.3 Boundaryless career**

Arthur (1994) introdujo el concepto de boundaryless career, que definió originalmente como la carrera sin límites mediante seis significados que representaban diferentes aspectos de la permeabilidad de los límites de las organizaciones y el movimiento a través de ellos: El más destacado es cuando una carrera se mueve a través de los límites de los distintos empleadores. El ejemplo citado es lo de la carrera Silicon Valley. Un segundo significado es cuando una carrera obtiene validación y comerciabilidad fuera del empleador actual. Un tercer significado es cuando una carrera se sustenta en redes o información extra-organizacional. El ejemplo mencionado por Arthur sería la carrera de un agente de bienes raíces. Un cuarto significado se produce cuando se rompen los límites tradicionales de las carreras en las organizaciones, en particular los principios de información y promoción jerárquica. Un quinto significado se produce cuando una persona rechaza las oportunidades de carrera existentes por razones personales. Tal vez un sexto significado dependa de la interpretación del agente de la carrera, que puede percibir un futuro sin límites independientemente de las limitaciones estructurales. Lo que todos estos significados tienen en común es la independencia de los principios organizativos tradicionales, en vez de la dependencia de los mismos. A este tiempo, el enfoque para explicar la carrera sin frontera estaba basada en la movilidad física entre empleos, funciones y organizaciones, así como la desaparición de estructuras laborales rígidas y trayectorias profesionales jerárquicas (Arthur, 1994; Briscoe y Hall 1994).

Arthur y Rousseau (1996, pp. 564) continuaron con la descripción de una carrera sin límite como “...una identidad de carrera independiente del empleador [...]; la acumulación de conocimientos flexibles del empleo [...]; y el desarrollo de redes independientes de la empresa [...], no jerárquicas [...], y promulgadas por los trabajadores”.

Más tarde, Sullivan y Arthur (2006) interpretaron el concepto de boundaryless career a través de su asociación a dos tipos de movilidad: movilidad física y psicológica. Según su concepto se puede decir que una carrera sin límites se caracteriza por diversos niveles de movilidad física y psicológica. Mientras que la movilidad física se refiere a la transición a través de fronteras y por lo tanto el movimiento real entre empleos, empresas o países, la movilidad psicológica puede describirse como la percepción de la capacidad de realizar transferencias. Los investigadores se han

centrado en la movilidad física y también parecen haber observado la carrera sin fronteras en general bajo la definición de la movilidad física a través de trabajos o industrias. La movilidad física era fácil de medir a través del número de transiciones y cambios de trabajo, de empresa, de funciones que una persona había realizado en su carrera. Sin embargo, la movilidad psicológica era más complicada de medir. Este problema lo solventaron inmediatamente después Briscoe, Hall y DeMuth (2006), que operacionalizaron el concepto de movilidad psicológica desarrollando una escala de medida, que tenía dos subcomponentes para este concepto: “boundaryless mindset” o tener una mente abierta y sin fronteras y “organizational mobility preference” o preferencia hacia la movilidad a través de distintas empresas. La primera componente, “boundaryless mindset”, mide la actitud en general de una persona hacia trabajar más allá de las fronteras de una organización y La segunda, “organizational mobility preference”, mide la fuerza del interés en quedarse con un único (o con múltiples) empleador(es).

A partir de ahí, distintos autores han redefinido, reinterpretado el concepto de boundaryless careers. Ello ha llevado a decir que las carreras sin fronteras se explicaron como resultado de los cambios más amplios en el entorno económico y organizativo mencionado en el capítulo anterior y se propusieron como respuesta a ellos. Las carreras sin fronteras pueden ser vistas como el contrario de las "carreras organizacionales", carreras concebidas para desarrollarse en un solo entorno de empleo (Inkson et al., 2012).

En las carreras sin fronteras el individuo no está vinculado a una organización en particular, pero puede construir una carrera manteniendo relaciones más allá de los límites de la organización. Es importante para los trabajadores cómo comercializar sus propias habilidades para ser atractivo para los posibles empleadores en un mundo de inseguridad e inestabilidad laboral (Coutinho et al., 2006).

Aportando otro nuevo aspecto, Inkson (2005) se refiere a Grace y Butler (2005) con decir que vivimos en una "Economía del Conocimiento", en la que las carreras son depositarias de conocimientos. Entonces, con la liberación de los conocimientos individuales para combinarlos con los conocimientos disponibles de otros empleados y de instituciones más amplias, el bienestar a largo plazo de las organizaciones, industrias y sociedades aumentará. Con confiar sus conocimientos a una sola organización se puede ser incapaz de utilizarlos de manera novedosa y se puede



perder oportunidades de desarrollar su propio capital profesional mediante la interacción creativa con personas fuera de la empresa.

Un aspecto similar es lo que aportan Zhao, Liu & Zhou (2016) con la realización de una mentalidad sin límites en una cesión internacional. Cuando se participa en una tarea expatriada esto es una forma de movilidad física transfronteriza, porque cruza los límites de los países, las culturas y las secciones de la empresa. Aporta diversificación, novedad y relaciones interpersonales completamente nuevas. Durante el período de asignación, los expatriados pueden adquirir conocimientos avanzados y capacidad tecnológica, experiencia de gestión y habilidades de comunicación intercultural. La experiencia de los expatriados es un activo competitivo que puede mejorar la empleabilidad en el mercado de trabajo y permitir la libre transferencia de empleadores, mejorando la movilidad psicológica de los expatriados.

Zhao et al. (2016) lo describen así, que “La principal diferencia entre una carrera sin fronteras y una carrera organizacional tradicional es que la primera se centra en lograr la empleabilidad mediante el rendimiento y la flexibilidad, mientras que la segunda se centra en lograr la seguridad del empleo mediante la lealtad organizacional.”

## **2.4 Críticas relevantes del concepto**

Aunque el modelo de la carrera sin fronteras experimenta mucha atención e gana influencia, existen varias críticas referentes al concepto de carreras sin fronteras en la literatura. Pringle & Mallon (2003) destacan, que el concepto permanece teóricamente y empíricamente poco desarrollado. Critica que el modelo corre el peligro de convertirse en una teoría aplicable sólo a la minoría, al igual que sus antepasados tradicionales. Añade que sin un mayor escrutinio de los conceptos, se está reemplazando un modelo normativo por otro. Induce que lo que se necesita es una interacción dinámica de mayor investigación empírica y desarrollo teórico.

Inkson y Gunz (2012) han explicado más detallado varias críticas relevantes como límites del concepto.

La primera crítica se refiere el uso de la "carrera sin fronteras" como etiqueta. La denominación es inexacto de forma que sistemas necesitan fronteras para definirse a sí mismos. Fronteras a menudo son medios importantes para definir y entender

carreras. Lo que sugieren es verlo como una carrera de cruce de fronteras en vez de carrera sin fronteras. Gunz et al. (2000) también argumentan, que "las fronteras de las carreras se han transformado en algo considerablemente más complejo y multifacético por naturaleza", pero no ven a las carreras como algo sin fronteras en general.

Otra crítica se basa en las definiciones ambiguas y múltiples de carrera sin fronteras. Sullivan & Arthur (2006) también mencionan la necesidad de clarificar la definición y de distinguirlo mejor de un concepto parecido, de la carrera proteica. Inkson y Gunz (2012) ven la mayor debilidad en su ambigüedad respecto de qué fronteras particulares se cruzan. La definición original se enfoca en los movimientos a través de las fronteras organizacionales por encima de todos los demás. Sullivan & Arthur (2006) describen lo mismo, que gran parte de la literatura asume que las fronteras en torno a las organizaciones, fronteras físicas, son las más importantes que deben considerarse.

La tercera crítica se basa en la cuestión si las carreras son el producto de marcos institucionales o el producto de agencia individual. En la perspectiva organizativa se supone que las organizaciones pueden controlar las carreras de sus miembros, mientras que en la perspectiva vocacional el individuo es el agente de su propia carrera. Las fuerzas institucionales, como la clase social, el género, el origen étnico, la educación y la reglamentación gubernamental, también limitan y controlan las carreras. Otro aspecto es, que la falta de fronteras también puede significar desempleo, inseguridad y ansiedad para los trabajadores menos cualificados, a las mujeres y a las minorías. As su vez, significa, que la agencia individual en la teoría de las carreras sin fronteras puede privilegiar a las elites educadas. Pringle y Mallon (2003) argumentan también, que en culturas colectivistas la colectividad y las relaciones familiares son la base de su identidad y, por lo tanto, el punto de referencia para evaluar el éxito profesional. En este contexto social, los beneficios para los individuos son menos importantes que la ventaja colectiva. Por consiguiente, el contexto social y cultural debe ser considerado, para que la exploración de carreras no carece de relevancia, lo que puede ocurrir si se mira a los logros profesionales individuales sin contexto cultural.

Otro punto de crítica se refiere también a las designaciones de las diferentes formas de carrera, en este caso la carrera organizacional, tratado como sinónimo de carrera tradicional. Como resultado, estas carreras recuerdan a un pasado indeseable y

resistente a cambios. Sugiere que las viejas carreras deben ser revocadas y que las nuevas ofrecen grandes posibilidades de liberación.

Una última crítica, la que también lleva a la importancia de mi parte empírica de este trabajo, es la falta de apoyo empírico al predominio alegado de carreras sin fronteras. Los estudios de "carreras sin límites" no ofrecen pruebas empíricas de que las carreras sin límites han aumentado en frecuencia o predominan. La falta de fronteras (o cruce de fronteras) debería reflejarse en las estadísticas de rotación de la mano de obra, que miden la falta de fronteras objetivas de la carrera profesional. Además, varios estudios han indicado que, incluso en los entornos en que cabría esperar que las carreras sin fronteras se hayan convertido en predominantes, aparentemente hay grupos sustanciales de trabajadores que siguen teniendo carreras en el ámbito de la organización. Inkson y Gunz (2012) citan la conclusión de Rodrigues y Guest (2010) de un examen exhaustivo de los datos sobre movilidad de los Estados Unidos, Europa y el Japón desde 1992, que "No hay ... ninguna prueba de un aumento significativo de la movilidad a través de las fronteras organizativas. Además, los directivos y profesionales, que ... han sido el principal centro de atención de la literatura sobre carreras sin límites, parecen ser los menos afectados por la inestabilidad del mercado. En general, las carreras no se han vuelto sin límites organizacionales".

### **Pregunta de investigación**

A la vista de las críticas realizadas al concepto, nosotros nos preguntamos si las sucesivas interpretaciones y operacionalizaciones del mismo desarrollan realmente el concepto inicial y primigenio dado por Arthur(1994) y Arthur y Rousseau(1996) es decir, nos preguntamos si la realidad empírica avala al desarrollo teórico del concepto.

Particularmente, queremos desarrollar las siguientes preguntas de investigación:

RQ1: se soporta empíricamente que los 6 significados originales de una boundaryless career estén asociados a una mayor movilidad física y psicológica?

RQ2: se soporta empíricamente que la movilidad psicológica esté asociada a mayores puntuaciones de "boundaryless mindset" y "organizational mobility preference"?

RQ3: se soporta empíricamente que los significados originales de una boundaryless career estén explicados por la movilidad o por la operacionalizaciones del concepto dadas?

### 3.1. Datos

Los datos utilizados en la parte empírica de este trabajo han sido recogidos a través de una encuesta a trabajadores, realizada a partir de un cuestionario cuyo detalle se incluyen en el epígrafe. Dado que la encuesta fue distribuida de manera vírica a través de correo electrónico y redes sociales, no se tienen datos del número de personas a las que la encuesta llegó y, por tanto, tampoco se dispone de datos al respecto de la tasa de respuesta. El número final de cuestionarios utilizados en este estudio es de 108, aunque en algunas variables el número de datos con el que se trabaja es menor, debido a la existencia de casos perdidos (siempre inferior al 2%). En la muestra de trabajadores, el 59% de los trabajadores eran mujeres, las edades de los mismos iban desde los 22 a los 66 años de edad (media=38 , desviación típica=14,33); el 43% estaban casados o vivían en pareja; tenían un alto nivel educativo, puesto que más del 88% de los trabajadores tenían estudios universitarios o de postgrado. La antigüedad de los trabajadores en su empresa actual iba desde unos meses hasta 41 años, siendo la media de 7,71 años, con desviación típica 10,19.

### 3.2. Medidas

En primer lugar, se midió lo que se considera en este trabajo “definición inicial” del concepto “boundaryless career” introducido por Arthur y Rousseau (1996) a través de “seis significados”, que se reproducen a continuación:

- (1) *like the stereotypical Silicon Valley career, that move across the boundaries of separate employers;*
- (2) *like those of academics or carpenters, that draw validation—and marketability—from outside the present employer;*
- (3) *like those of real-estate agents, that are sustained by external networks or information;*
- (4) *that break traditional organizational assumptions about hierarchy and career advancement;*
- (5) *that involve an individual rejecting existing career opportunities for personal or family reasons; and*

(6) that are based on the interpretation of the career actor, who may perceive a boundaryless future regardless of structural constraints.

Dichos ítems se tradujeron por expertos en RRHH y bilingües.

Estas variables no se han agregado, sino que se han mantenido individualizadas, dado que algunos autores (Inkson et al., 2012) establecen que son caminos distintos de seguir una boundaryless career, que no obedecen a cuestiones si alternativas ni complementarias.

En segundo lugar, siguiendo a Sullivan y Arthur (2006), que clarificaron el concepto a partir de las dimensiones física y psicológica del concepto, se midieron: por una parte, la movilidad física o el número de transiciones efectivamente realizadas de manera voluntaria en la carrera profesional (*physical mobility*), a partir de las distintas barreras sugeridas por Inkson et al (2012); por otra parte, la movilidad psicológica o la disposición a cruzar esas barreras (*psychological mobility*).

Se incluyeron las siguientes cuestiones para dar cuenta de estos aspectos:

*Physical mobility* se calculó como la suma de los ítems que aparecen a continuación, por lo que da cuenta del número de transiciones voluntarias en la carrera profesional

- 1) Indique el número de veces que ha cambiado de país/ciudad en su carrera profesional de manera voluntaria (MF1)
- 2) Indique el número de veces que ha cambiado de sector/industria en su carrera profesional de manera voluntaria (MF2)
- 3) Indique el número de veces que ha cambiado de empresa/organización/institución en su carrera profesional de manera voluntaria (MF3)
- 4) Indique el número de veces que ha cambiado de puesto de trabajo/funciones en su carrera profesional de manera voluntaria (MF4)
- 5) Indique el número de veces que ha salido de su zona de confort de manera voluntaria en su carrera profesional (MF5)
- 6) Indique si a lo largo de su vida laboral ha cambiado de estatus social de manera voluntaria por avanzar en su carrera profesional (MF6)

*Psychological mobility* se calculó como la media de los ítems que aparecen a continuación, por lo que da cuenta de la disposición media a realizar transiciones voluntarias en la carrera profesional

- 1) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a cambiar de ubicación (país, ciudad....) (MS1)
- 2) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a cambiar de sector/industria (MS2)
- 3) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a cambiar de empresa/organización/institución (MS3)
- 4) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a cambiar de puesto de trabajo/funciones (MS4)
- 5) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a cambiar de departamento dentro de mi empresa (MS5)
- 6) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a cambiar de status social (MS6)
- 7) Para avanzar en mi carrera profesional estaría dispuesto a salir de mi zona de confort (MS7)

Estos ítems se midieron en escala Likert de 1= nada dispuesto a 7=completamente dispuesto.

Adicionalmente se preguntó por el número de veces que se había renunciado a un avance en la carrera por motivos personales/familiares.

Finalmente se midieron los ítems de las escalas que Briscoe et al (2006) desarrollaron para operacionalizar el concepto de movilidad psicológica, que incluye las subescalas de *Boundaryless Mindset* (BM) y *Organizational Mobility Preference* (OMP), que son las más utilizadas en la práctica (Wiernick y Kostal, 2018).

*Boundaryless mindset* se calculó como la media de los siguientes ítems, valorados de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo).

- 1) Disfruto trabajando con gente de fuera de mi organización (BM1)
- 2) Disfruto de los trabajos que requieren que interactúe con personas de diferentes organizaciones (BM2)
- 3) Disfruto de las asignaciones de trabajo que requieren que trabaje fuera de la organización (BM3)
- 4) Me gustan las tareas que requieren que trabaje con personas de fuera de mi departamento (BM4)
- 5) Disfrutaría trabajando en proyectos con personas de varias organizaciones (BM5)

- 6) En el pasado he buscado oportunidades que me permitieran trabajar fuera de mi empresa/organización/institución (BM6)
- 7) Me entusiasman las nuevas experiencias de trabajo (BM7)
- 8) Busco asignaciones de trabajo que me permitan aprender algo nuevo (BM8)

*Organizational Mobility Preference* se calculó como la media de los siguientes ítems, valorados de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo) y se transformó a escala directa, dado que todos los ítems se miden de manera inversa.

- 1) Si mi organización me proporcionara un empleo de por vida, nunca buscaría trabajo en otras organizaciones (inversa) (OMP1)
- 2) Lo ideal para mí sería trabajar para una sola organización durante mi carrera profesional (inversa) (OMP2)
- 3) Me sentiría muy perdido si no pudiera trabajar para mi organización actual (inversa) (OMP3)
- 4) Me gusta la previsibilidad que implica trabajar siempre para la misma organización (inversa) (OMP4)
- 5) Prefiero quedarme en una organización con la que estoy familiarizado que buscar empleo en otra parte (inversa) (OMP5)

### 3.3. Análisis y resultados

Para dar respuesta a las dos primeras preguntas de investigación, se llevó a cabo un análisis correlacional, mientras que para dar respuesta a la tercera pregunta de investigación se desarrolló un modelo de regresión lineal para cada uno de los significados originales del concepto de boundaryless career.

#### Descriptiva estadística

En primer lugar se muestran la media, desviación típica de las variables medidas.

Variable	Media	Desviación
M1: Crossing boundaries of separate employers	3,28	2,035
M2: Drawing validation and marketability from outside the present employer	3,31	1,973
M3: Sustained by external networks or information	3,41	1,781
M4: Breaking traditional organizational assumptions	3,6	1,932
M5: Rejecting existing career opportunities for personal or family reasons	3,8	1,937
M6: Based on the individual interpretation of the career actor	4,06	1,775

Physical mobility	9,5773	7,8632
Psychological mobility	4,9691	1,40505
Number of rejected career opportunities for personal or family reasons	0,55	0,89
Boundaryless mindset	5,6634	0,91306
Organizational Mobility Preference	4,7228	1,51709
N válido (por lista)		

Las variables M1, M2, M3, M4, M5 y M6 se midieron cada una individualmente en escala Likert de 1=completamente en desacuerdo a 7=completamente de acuerdo. Se puede observar, que M6 (carrera basada en la interpretación individual de la persona afectada, que puede experimentar un futuro sin fronteras independientemente de las limitaciones estructurales) tiene la media más alta con 4,06. En general, las medias de M1-M6 todos son ni altas ni bajas con valores entre 3,28 y 4,06.

Referente a la movilidad física la estadística indica, que por media la suma de transiciones voluntarias en la carrera profesional son unos 9,58 veces per persona. Este número de transiciones voluntarias resulta de una combinación de los siguientes seis ítems: El cambio de país/ciudad, de sector/industria, de empresa/organización/institución, de puesto de trabajo/funciones, de veces que ha salido de su zona de confort, o del cambio de su estatus social. Las 9,58 veces entonces significan, que, por media, la persona ha cambiado algunos de estos seis ítems incluso varias veces durante sus carreras. Lo que es notable, es la alta desviación de la movilidad física indicando una mayor dispersión de los datos. En promedio, el número de transiciones voluntarias en la carrera profesional de una persona se desvía de la media 7,86 veces. Esto significa, que los encuestados difieren mucho en la característica examinada. Sin embargo, la desviación reacciona muy sensiblemente a los valores atípicos, por lo que también puede ser que la desviación bastante alta se debe a unos valores atípicos particulares muy altos o muy bajos.

La movilidad psicológica se valora con una escala Likert de la disposición media a realizar transiciones voluntarias en la carrera profesional. La media de 4,97 indica, que la disposición media a realizar estas transiciones voluntarias dentro de una escala de 1=nada dispuesto a 7=completamente dispuesto es casi 5. Dentro de la escala la 5 es bastante alta, significando que la movilidad psicológica de los encuestados es bastante alta.



La media del número de veces que se había renunciado a un avance en la carrera por motivos personales/familiares es 0,55. Esta media es bastante baja, probablemente porque es muy difícil recordar de prisa en una encuesta un cierto número del pasado.

Los ítems de las subescalas boundaryless mindset (BM) así como organizational mobility preference (OMP) expresan la movilidad psicológica, valorada también con una escala de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo), pero cabe mencionar que OMP se mide de manera inversa. Significa, que cuanto menor sea la media de los ítems, cuanto mayor será la OMP. La media de boundaryless mindset es bastante alta con 5,66 dentro de una escala de 1-7. Esto significa que, de media, la actitud general de trascender las fronteras de la organización es relativamente alta. La organizational mobility preference tiene una media de 4,72. Pero como mencionado antes, en este caso, la escala tiene que ser interpretado de manera inversa. Así que una media de 4,72 muestra una OMP relativamente baja.

### **Análisis de correlaciones**

RQ1: se soporta empíricamente que los 6 significados originales de una boundaryless career estén asociados a una mayor movilidad física y psicológica?

Variable	Physical mobility	Psychological mobility
M1: Crossing boundaries of separate employers	-0,014	,269**
M2: Drawing validation and marketability from outside the present employer	0,128	,439**
M3: Sustained by external networks or information	-0,006	0,02
M4: Breaking traditional organizational assumptions	0,097	0,021
M5: Rejecting existing career opportunities for personal or family reasons	0,15	-,391**
M6: Based on the individual interpretation of the career actor	0,015	-0,139
Physical mobility	1	0,064
Psychological mobility	0,064	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Ninguna de las correlaciones de movilidad física es significativa en su relación con los significados iniciales de boundaryless career, lo que indica que parece que ese concepto de movilidad física no está recogiendo la intención o definición inicial del concepto.

Respecto a la movilidad psicológica, solo tiene una asociación significativa y positiva con los significados M1 y M2 y una correlación significativa y negativa con M5.

Las asociaciones significativas y positivas con M1 y M2 muestran que su relación es lineal y directa, significando que las dos variables (M1 y movilidad psicológica/M2 y movilidad psicológica) se correlacionan en sentido directo. Cuanto mayor sea la movilidad psicológica de una persona, mayor será la posibilidad que tienen una carrera, que se mueve a través de fronteras de empleadores separados (M1) y que obtiene validación y comercialización fuera del empleador actual (M2).

La correlación significativa negativa con M5 muestra una relación inversa entre la movilidad psicológica y el rechazo de oportunidades de carrera existentes por razones personales o familiares. Significa, que cuanto mayor sea la movilidad psicológica, menor será la disponibilidad de un individuo rechazar las oportunidades de carrera existentes por razones personales o familiares. Es explicable así, que una mayor movilidad psicológica se refiere a una mayor disponibilidad de, entre otros, cambiar su departamento, empresa, ubicación, o de salir de su zona de confort. Como consecuencia, cuanto mayor sea esta disponibilidad a cambiar tantas variables en su vida para avanzar profesionalmente, será cada vez menos probable que esta persona rechazaría una oportunidad de carrera por razones personales o familiares.

De esta manera, parece que este concepto de la movilidad psicológica recoge un poco mejor el significado original o alguno de sus aspectos de una boundaryless career.

Adicionalmente, se ve que no existe relación entre la movilidad física y la psicológica, lo que también sorprende.

Así, en general, la respuesta a nuestra RQ1 es que no hay soporte empírico para esa cuestión

RQ2: se soporta empíricamente que la movilidad psicológica esté asociada a mayores puntuaciones de “boundaryless mindset” y “organizational mobility preference”?

Variable	Boundaryless mindset	Organizational Mobility Preference
Physical mobility	0,083	0,102
Psychological mobility	,275**	,624**

A la vista de nuestros resultados, las escalas de medida desarrolladas por Briscoe et al (2006) sí están reflejando de manera significativa el concepto de movilidad psicológica, pues como vemos, las correlaciones entre BM y OMP y la movilidad psicológica son significativas y positivas, lo que da respuesta positiva a nuestra RQ2. Además, la intensidad de la asociación es mayor para la escala OMP, lo que indica que este concepto recoge en mayor medida la movilidad psicológica que el concepto BM

RQ3: se soporta empíricamente que los significados originales de una boundaryless career estén explicados por la movilidad o por la operacionalizaciones del concepto dadas?

### Modelos de regresión

Para cada uno de los significados iniciales del concepto de boundaryless career se desarrolló un modelo de regresión lineal en el que se incorporaron como variables explicativas la movilidad física, la movilidad psicológica, BM y OMP. Además se incorporaron las variables de control género, edad, vivir en pareja, nivel de educación y antigüedad.

A pesar de que, como hemos visto, las variables OMP, BM y movilidad psicológica están correlacionadas, los modelos tienen bajo riesgo de multicolinealidad, dado que todos los factores de inflación de la varianza (VIF) son menores que 3,5

**Modelo 1:** Variable explicada M1= careers like the stereotypical Silicon Valley career, that move across the boundaries of separate employers

El p-valor de este modelo es 0,207 y subsecuentemente el modelo no es significativo. La varianza explicada de la variable dependiente M1 ( $R^2_{ajustado} = 3,5\%$ ) no es estadísticamente significativa ( $p\text{-val} = 0,207$ ), lo que avala que ninguna de las variables incluidas en el modelo expliquen significativamente la variación de M1, como indica la tabla

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2,470	2,086		1,184	,240		
Boundaryless Mindset	-,136	,244	-,061	-,557	,579	,832	1,201

Organizational Mobility Preference	,067	,186	,051	,359	,720	,507	1,971
Movilidad psicológica	,263	,211	,183	1,244	,217	,468	2,135
Movilidad física	-,011	,029	-,042	-,371	,712	,802	1,247
Mujer	-,486	,452	-,119	-1,073	,286	,825	1,213
Edad	,009	,026	,062	,334	,739	,292	3,428
Vivir en Pareja	-,121	,470	-,030	-,257	,798	,766	1,306
Nivel de Educación	,110	,351	,035	,313	,755	,814	1,229
Antigüedad	-,042	,031	-,217	-1,352	,180	,393	2,547

a. Variable dependiente: M1

En todo caso, ninguna variable es significativa, porque todas variables tienen un p-valor mayor que 0,1 (al 10%) o que 0,05 (al 5%), lo que da respuesta negativa a RQ3 para M1.

**Modelo 2:** Variable explicada M2= careers like those of academics or carpenters, that draw validation—and marketability—from outside the present employer

El p-valor de este modelo es 0,000 y subsecuentemente el modelo es significativo. La varianza explicada de la variable dependiente M2 ( $R^2_{ajustado} = 22,7\%$ ) es estadísticamente significativo ( $p\text{-val} = 0,000$ ), lo que avala que algunas de las variables incluidas en el modelo expliquen significativamente la variación de M2, como indica la tabla. Un  $R^2$  ajustado de 22,7% significa, que un 22,7% de la varianza de la variable M2 se puede explicar mediante el modelo de regresión.

#### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	-,011	1,800		-,006	,995		
Boundaryless Mindset	-,267	,210	-,126	-1,271	,207	,832	1,201
Organizational Mobility Preference	,274	,161	,216	1,703	,092	,507	1,971
Movilidad psicológica	,383	,182	,276	2,097	,039	,468	2,135
Movilidad física	,016	,025	,066	,653	,516	,802	1,247
Mujer	-,252	,390	-,064	-,645	,521	,825	1,213
Edad	,007	,023	,050	,297	,767	,292	3,428
Vivir en Pareja	-,388	,405	-,099	-,958	,341	,766	1,306
Nivel de Educación	,476	,302	,157	1,573	,119	,814	1,229
Antigüedad	-,013	,027	-,070	-,483	,630	,393	2,547

a. Variable dependiente: M2

Hay dos variables significativas, las que expliquen la variación de M2: Organizational Mobility Preference y movilidad psicológica. Ambas variables son significativas porque tienen un p-valor menor que 0,1 (al 10%). OPM tiene un p-valor de 0,092 y movilidad psicológica uno de 0,039. Mirando al beta estandarizado, estos dos efectos son relativamente pequeños con  $b=0,22$  (OPM) y  $b=0,28$  (movilidad psicológica). Un beta a partir de  $b=0,3$  suele indicar un efecto medio, así que ambos tienen un efecto bastante pequeño con un  $b < 0,3$ . De las dos variables, la movilidad psicológica tiene un mayor efecto a la explicación de la variación de M2 que la OPM.

Se soporta solo parcialmente empíricamente RQ3 para M2, porque la variación de M2 está explicado por la OPM y la movilidad psicológica.

**Modelo 3:** Variable explicada M3= careers like those of real-estate agents, that are sustained by external networks or information

El p-valor de este modelo es 0,480 y subsecuentemente el modelo no es significativo. La varianza explicada de la variable dependiente M3 ( $R^2_{ajustado} = 2,7\%$ ) no es estadísticamente significativo ( $p\text{-val} = 0,480$ ), lo que avala que ninguna de las variables incluidas en el modelo expliquen significativamente la variación de M3, como indica la tabla

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2,401	1,876		1,279	,204		
Boundaryless Mindset	,160	,219	,082	,729	,468	,832	1,201
Organizational Mobility Preference	,101	,168	,087	,601	,549	,507	1,971
Movilidad psicológica	-,051	,190	-,040	-,268	,790	,468	2,135
Movilidad física	-,011	,026	-,047	-,412	,681	,802	1,247
Mujer	-,773	,407	-,215	-1,900	,061	,825	1,213
Edad	,019	,024	,152	,798	,427	,292	3,428
Vivir en Pareja	-,425	,422	-,118	-1,006	,317	,766	1,306
Nivel de Educación	,017	,315	,006	,055	,957	,814	1,229
Antigüedad	-,019	,028	-,111	-,677	,500	,393	2,547

a. Variable dependiente: M3

Una de las variables es significativa al 10% con un p-valor de 0,061. Es la variable “mujer” con una beta estandarizado negativo, que indica una relación inversa con la variable explicada M3. El resto de las variables no es significativo con un p-valor mayor que 0,1 (al 10%) o que 0,05 (al 5%).

Debido al hecho de que el modelo con un p-valor de 0,480 no es significativo, no podemos concluir que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables y M3, lo que da respuesta negativa a RQ3 para M3.

**Modelo 4:** Variable explicada M4= careers that break traditional organizational assumptions about hierarchy and career advancement

El p-valor de este modelo es 0,745 y subsecuentemente el modelo no es significativo. La varianza explicada de la variable dependiente M4 ( $R^2_{ajustado} = 3,4\%$ ) no es estadísticamente significativo ( $p\text{-val} = 0,745$ ), lo que avala que ninguna de las variables incluidas en el modelo expliquen significativamente la variación de M4, como indica la tabla

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	3,236	2,084		1,553	,124		
Boundaryless Mindset	,156	,243	,073	,642	,523	,832	1,201
Organizational Mobility Preference	-,008	,186	-,006	-,043	,965	,507	1,971
Movilidad psicológica	,028	,211	,020	,133	,895	,468	2,135
Movilidad física	,020	,029	,079	,682	,497	,802	1,247
Mujer	-,852	,452	-,217	-1,886	,063	,825	1,213
Edad	-,005	,026	-,036	-,184	,855	,292	3,428
Vivir en Pareja	,315	,469	,080	,671	,504	,766	1,306
Nivel de Educación	-,068	,350	-,023	-,195	,846	,814	1,229
Antigüedad	-,009	,031	-,048	-,288	,774	,393	2,547

a. Variable dependiente: M4

Una de las variables es significativa al 10% con un p-valor de 0,063. Es la variable “mujer” con una beta estandarizado negativo, que indica una relación inversa con la variable explicada M4. El resto de las variables no es significativo con un p-valor mayor que 0,1 (al 10%) o que 0,05 (al 5%).

Debido al hecho de que el modelo con un p-valor de 0,745 no es significativo, no podemos concluir que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables y M4, lo que da respuesta negativa a RQ3 para M4.

**Modelo 5:** Variable explicada M5= careers that involve an individual rejecting existing career opportunities for personal or family reasons

El p-valor de este modelo es 0,000 y subsecuentemente el modelo es significativo. La varianza explicada de la variable dependiente M5 ( $R^2_{ajustado} = 21,8\%$ ) es estadísticamente significativo ( $p\text{-val} = 0,000$ ), lo que avala que algunas de las variables incluidas en el modelo expliquen significativamente la variación de M5, como indica la tabla. Un  $R^2$  ajustado de 21,8% significa, que un 21,8% de la varianza de la variable M2 se puede explicar mediante el modelo de regresión.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	5,275	1,800		2,930	,004		
Boundaryless Mindset	,162	,210	,077	,771	,443	,832	1,201
Organizational Mobility Preference	-,095	,161	-,076	-,593	,555	,507	1,971
Movilidad psicológica	-,491	,183	-,356	-2,689	,009	,468	2,135
Movilidad física	,056	,025	,227	2,243	,027	,802	1,247
Mujer	-,255	,390	-,065	-,654	,515	,825	1,213
Edad	-,057	,023	-,425	-2,529	,013	,292	3,428
Vivir en Pareja	,780	,405	,200	1,925	,058	,766	1,306
Nivel de Educación	,410	,303	,136	1,354	,179	,814	1,229
Antigüedad	,070	,027	,377	2,607	,011	,393	2,547

a. Variable dependiente: M5

Hay cinco variables significativas, la movilidad psicológica, la movilidad física, la edad, si tiene pareja y la antigüedad, las que expliquen la variación de M5. Se soporta parcialmente empíricamente RQ3, significando que el significado M5 esta explicado por los cinco variables mencionados. Mirando al beta estandarizado estos cinco efectos, hay dos con un beta negativo, la movilidad psicológica y la edad. La movilidad física, la pareja y la antigüedad tienen un beta positivo.

El mayor efecto para explicar la variación de M5 tiene la edad con un beta de -4,3. Significa que la disposición de rechazar oportunidades de carrera por razones personales/familiares cae con mayor edad. Esto puede deberse al hecho, que el participante más joven de la encuesta tenía 22 años. A esta edad, las personas pueden estar más inclinadas a no aceptar opciones profesionales debido a su pareja o a sus hijos. Pero a partir de cierta edad los niños son independientes y se mudan de sus casas, lo que puede ofrecer una nueva flexibilidad y oportunidades de cambiar de carrera con mayor edad.

Adicionalmente, la movilidad psicológica con un beta de -0,36 indica, que la disposición de rechazar oportunidades de carrera por razones personales/familiares cae con una creciente movilidad psicológica. Una mayor movilidad psicológica se refiere a una mayor disponibilidad de, entre otros, cambiar su departamento, empresa, ubicación, o de salir de su zona de confort. Así se puede explicar que cuanto mayor sea esta disponibilidad a cambiar tantas variables en su vida para avanzar profesionalmente, será cada vez menos probable que esta persona rechazaría una oportunidad de carrera por razones personales o familiares.

De las tres variables significativas restantes, la antigüedad en el trabajo actual tiene la mayor beta estandarizado, seguido por la movilidad física y luego si la persona tiene pareja. Significa, que la disposición de rechazar oportunidades de carrera por razones personales/familiares crece con la antigüedad en la empresa actual. Se lo puede explicar así, que cuanto más tiempo haya trabajado alguien en una empresa, cuanto más integrado esté en esa empresa, más fácil puede ser rechazar otras opciones de carrera, ya que la persona ya tiene una carrera relativamente estable en su empresa actual.

En relación con la variable “pareja” la disposición de rechazar oportunidades de carrera por razones personales/familiares crece para personas que tienen pareja. Es entendible porque la persona no solo decide por sí misma, pero tiene que considerar también lo que cambiaría esta decisión para su pareja. Por ejemplo, un cambio de trabajo puede requerir un cambio de ciudad/país.

Lo que es muy sorprendente es que, con mayor movilidad física crece la disposición de rechazar oportunidades de carrera por razones personales/familiares. La movilidad física indica el número de transiciones voluntarias en la carrera profesional de una persona. Un mayor número de transiciones indica varios cambios de trabajo,



industria, ciudad, o país, en el pasado de una persona. Sin embargo, esto podría explicarse por el hecho de que no había razones personales o familiares que impidieran a la persona aprovechar oportunidades profesionales en el pasado. Por lo tanto, es probable, que una persona haya cambiado varias veces de trabajo, industria o similar en el pasado, pero ello no ha entrado en conflicto con otras circunstancias personales o familiares.

**Modelo 6:** Variable explicada M6= careers that are based on the interpretation of the career actor, who may perceive a boundaryless future regardless of structural constraints

El p-valor de este modelo es 0,554 y subsecuentemente el modelo no es significativo. La varianza explicada de la variable dependiente M6 ( $R^2_{ajustado} = 1,5\%$ ) no es estadísticamente significativo ( $p\text{-val} = 0,554$ ), lo que avala que ninguna de las variables incluidas en el modelo expliquen significativamente la variación de M6, como indica la tabla

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Tolerancia	VIF
1 (Constante)	5,619	1,891		2,972	,004		
Boundaryless Mindset	,171	,221	,087	,772	,442	,832	1,201
Organizational Mobility Preference	-,299	,169	-,257	-1,770	,080	,507	1,971
Movilidad psicológica	,003	,192	,002	,014	,989	,468	2,135
Movilidad física	,015	,026	,066	,570	,570	,802	1,247
Mujer	-,242	,410	-,067	-,591	,556	,825	1,213
Edad	-,022	,024	-,174	-,909	,366	,292	3,428
Vivir en Pareja	,425	,426	,118	,998	,321	,766	1,306
Nivel de Educación	-,173	,318	-,062	-,545	,587	,814	1,229
Antigüedad	,012	,028	,072	,439	,662	,393	2,547

a. Variable dependiente: M6

Una de las variables es significativa al 10% con un p-valor de 0,080. Es la variable “Organizational Mobility Preference” con una beta estandarizado negativo, que indica una relación inversa con la variable explicada M3. El resto de las variables no es significativo con un p-valor mayor que 0,1 (al 10%) o que 0,05 (al 5%).

Debido al hecho de que el modelo con un p-valor de 0,554 no es significativo, no podemos concluir que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables y M6, lo que da respuesta negativa a RQ3 para M6.

#### Capítulo 4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En este trabajo hemos revisado la literatura existente sobre la temática de carreras sin fronteras y en relación con eso, hemos analizado las críticas más relevantes que sostiene la literatura. El objetivo principal de este trabajo es analizar de manera empírica, si las críticas efectuadas en relación con el concepto de carrera sin fronteras tienen sustento. Según muchos autores, el concepto no es claro, porque ha sido interpretado de diversos modos y ha sido medido de variadas formas. Con nuestras preguntas de investigación queríamos analizar, si la realidad empírica avala al desarrollo teórico del concepto. Estas preguntas de investigación analizan en concreto, si se soporta empíricamente que los 6 significados originales de una boundaryless career estén asociados a una mayor movilidad física y psicológica, si se soporta empíricamente que la movilidad psicológica esté asociada a mayores puntuaciones de “boundaryless mindset” y “organizational mobility preference”, y si se soporta empíricamente que los significados originales de una boundaryless career estén explicados por la movilidad o por la operacionalizaciones del concepto dadas.

Nuestros resultados no soportan empíricamente la primera pregunta de investigación, de que todos los 6 significados originales de una boundaryless career estén asociados a una mayor movilidad física y psicológica. No obstante, el concepto de la movilidad psicología recoge un poco mejor el significado original o alguno de sus aspectos de una boundaryless career en comparación con el concepto de la movilidad física.

Gran parte de la literatura todavía asume que las fronteras en torno a las organizaciones, fronteras físicas, son las más importantes que deben considerarse (Sullivan & Arthur, 2006). Pero a la vista de nuestros resultados, el concepto de movilidad psicológico podría recoger el significado de una boundaryless career incluso un poco mejor que la movilidad física. Esto lleva a la conclusión de que las fronteras psicológicas necesitan más consideración e investigación, dado que hasta ahora en general se ha observado la carrera sin fronteras principalmente bajo la definición de la movilidad física a través de trabajos o industrias.

Continuando con la movilidad psicológica, nuestros resultados soportan empíricamente la segunda pregunta de investigación, de que la movilidad psicológica esté asociada a mayores puntuaciones de “boundaryless mindset” y “organizational mobility preference”. Significa, que las escalas de medida desarrolladas por Briscoe et al. (2006) sí están reflejando de manera significativa el concepto de movilidad psicológica. Además, la intensidad de la asociación es mayor para la escala OMP, lo que indica que este concepto recoge en mayor medida la movilidad psicológica que el concepto BM.

Con referencia a la tercer pregunta de investigación, solo dos de los seis significados originales de una boundaryless career estén explicados parcialmente por la movilidad o por la operacionalizaciones del concepto dadas. El significado “una carrera que obtiene validación y comerciabilidad fuera del empleador actual” está explicado por la Organizational Mobility Preference y la movilidad psicológica, mientras que el significado “una carrera en la cual una persona rechaza las oportunidades de carrera existentes por razones personales” está explicado por las variables movilidad psicológica, movilidad física, edad, si la persona tiene pareja y antigüedad.

Ampliamos las conclusiones refiriendo a Pringle & Mallon (2003), quienes han expresado la necesidad de enfocar la investigación empírica sobre carreras sin fronteras a una gama más diversa de grupos. Si no, falta la utilidad para grandes segmentos de la población debido a que la mayor parte de las investigaciones empíricas sobre carreras sin fronteras realizadas hasta ahora se han aplicado a una muestra limitada de personas y dentro de una estrecha gama de entornos ocupacionales.

Otra conclusión que ha destacado al tratar este tema es, que las fronteras de carreras en realidad no están desapareciendo, al contrario, se están convirtiendo más complejas y menos calculables en nuestro entorno cambiante. En el contexto de la sociedad en su conjunto, las restricciones son en realidad absolutamente indispensables, porque son las únicas cosas que permiten a los actores sociales reconocer la propia posición en el sistema. En este sentido, el enfoque de “cruzar fronteras” en vez de “sin fronteras” parece interesante. Podría significar, por ejemplo, que las personas pueden cambiar de trabajo, manteniendo las relaciones y los sistemas de apoyo que tenían antes.

Un aspecto concluido también de la revisión bibliográfica con potencial de investigación más fondo, es el de que las carreras sin fronteras, en las que el individuo no está vinculado a una organización en particular, pueden mejorar la empleabilidad en el mercado de trabajo. La liberación de los conocimientos individuales para combinarlos con los conocimientos disponibles de otros empleados e instituciones, llevará al aumento del bienestar a largo plazo de las organizaciones, industrias y sociedades. Con confiar sus conocimientos a una sola organización se puede ser incapaz de utilizarlos de manera novedosa y se puede perder oportunidades de desarrollar su propio capital profesional. Además, cuando se participa en una tarea expatriada, aporta diversificación, novedad y relaciones interpersonales completamente nuevas. Ofrece la posibilidad de adquirir conocimientos avanzados y capacidad tecnológica, experiencia de gestión y habilidades de comunicación intercultural.

## Bibliografia

Arnett, J. J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, 57(10), 774–783. doi : 10.1037/0003-066X.57.10.774

Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *Oxford University Press*, 23, 176. doi: 10.2307/259107

Briscoe, J.P., Hall, D.T., & DeMuth, R.L.F. (2006). Protean and Boundaryless Careers An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.003

Coutinho, M.T., Dam, U.C. & Blustein, D.L. (2008). The psychology of working and globalisation: a new perspective for a new era. *Int J Educ Vocat Guidance*, 8, 5–18. doi : 10.1007/s10775-007-9132-6

Guilbert, L., Bernaud, JL., Gouvernet, B. et al. (2016). Employability: review and research prospects. *Int J Educ Vocat Guidance*, 16, 69–89. doi: 10.1007/s10775-015-9288-4

Gunz H, Evans M, and Jalland M (2000) Career boundaries in a boundaryless world. In: Peiperl M, Arthur MB, Goffee R, Morris T (eds) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. *Oxford University Press*, 24–53.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. and Roper, J. (2012) Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries, *Organization Studies*, 3(33), 323-340. doi: 10.1177/0170840611435600

Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 119-139. doi: 10.1002/job.545

Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyer, J., Iellatchitch, A., Schiffigner, M., Strunk, G., Ertenbuch, C., Hermann, A., & Mattl, C. (2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(3), 392-415. doi:10.1177/239700220201600306

McDonald, P. and Brown, K. and Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10(2). doi: 10.1108/13620430510588310

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Wellemsen, 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, 233–251. doi: 10.1348/096317908X320147.

Pringle, J. & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839–853. doi: 10.1080/0958519032000080839

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*. doi: 10.1080/09585192.2019.1579247.

Rodrigues, Ricardo & Guest, David. (2010). Have Careers Become Boundaryless?. *Human Relations - HUM RELAT*, 63, 1157–1175. doi: 10.1177/0018726709354344.

Rojewski, J.W., Pisarik, C. & Han, H. (2017). Classifications of college students' protean and boundaryless orientation to work. *Int J Educ Vocat Guidance*, 17, 329–346. doi: 10.1007/s10775-016-9337-7

Sullivan, Sherry & Arthur, Michael. (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.001.

Vanhercke, Dorien & De Cuyper, Nele & Peeters, Ellen & De Witte, Hans. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43. doi: 10.1108/PR-07-2012-0110.

Vansteenkiste, Sarah & Verbruggen, Marijke & Sels, Luc. (2013). Being unemployed in the boundaryless career era: Does psychological mobility pay off?. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 135–143. doi: 10.1016/j.jvb.2012.11.007.

Volmer, Judith & Spurk, Daniel. (2010). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Journal for Labour Market Research*, 43, 207-218. doi: 10.1007/s12651-010-0037-3.

Zhao, S., Liu, Y. & Zhou, L. (2016). How does a boundaryless mindset enhance expatriate job performance? The mediating role of proactive resource acquisition tactics and the moderating role of behavioural cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2016.1253033