



FACULTAD DE ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**EFECTOS EN LA RELACIÓN DE  
LA CARRERA PROFESIONAL  
ORGANIZATIONAL MOBILITY  
PREFERENCE Y LA  
EMPLEABILIDAD INTERNA Y  
EXTERNA**

Autora: Diana Fernández Acevedo

Directora: María Eugenia Fabra Florit

Madrid: abril 2020

## **RESUMEN**

El trabajo analiza la relación que existe entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y la empleabilidad interna y externa. Para poder analizar la relación existente entre los conceptos mencionados, se han realizado dos encuestas que se han hecho llegar a los encuestados en distintos momentos del tiempo. La primera de ellas contó con una muestra de 309 y la segunda de 134 individuos. Para analizar la relación entre la empleabilidad interna y externa, y orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* se ha utilizado el programa SPSS. Los resultados obtenidos muestran que la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* tiene una relación significativa con la empleabilidad externa a diferencia de la empleabilidad interna con la que tiene una relación no significativa.

### **Palabras clave:**

Empleabilidad, empleabilidad interna, empleabilidad externa, orientación de carrera profesional, orientación de carrera profesional *organizational mobility preference*.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the relationship between the professional career organizational mobility preference and the employability internal and external. In order to analyze the relationship between the aforementioned concepts, two surveys have been carried out that have been reached to the respondents at different times of time. The first featured a sample of 309 and the second of 134 individuals. The SPSS program has been used to analyze the relationship between internal and external employability, and career orientation organizational mobility preference. The results obtained show that the professional career orientation organizational mobility preference has a significant relationship with external employability as opposed to the internal employability with which it has a non-significant relationship.

### **Keywords:**

Employability, perceived internal employability, perceived external employability, career, professional organizational mobility preference

# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 Evolución e importancia de la empleabilidad .....	4
1.2 Aceptaciones de empleabilidad que se han dado en la literatura y sus dimensiones .....	6
A. <i>Identidad de carrera</i> .....	6
B. <i>La adaptabilidad personal</i> .....	7
C. <i>Capital social y humano</i> .....	9
1.3 Empleabilidad percibida .....	10
2. MARCO TEÓRICO: LAS CARRERAS PROFESIONALES .....	13
2.1. Protean career: .....	15
3.2. Boundaryless career .....	18
3. METODOLOGÍA .....	22
3.1. Muestra .....	22
4.2. Medidas .....	24
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	27
5. DISCUSIÓN .....	34
6. CONCLUSIÓN .....	36
7. BIBLIOGRAFÍA .....	37

## 1. INTRODUCCIÓN

### **1.1 Evolución e importancia de la empleabilidad**

Según la Real Academia Española, la empleabilidad es el conjunto de capacidades y conductas que permite a los individuos obtener y mantener un empleo. La empleabilidad es un requisito crítico para permitir tanto una ventaja competitiva sostenida a nivel de empresa como el éxito profesional a nivel individual. (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006)

La capacidad y la voluntad de adaptación de las personas es esencial para el éxito profesional (Hall, 2002; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). La empleabilidad del individuo debe de ayudar a los trabajadores para adaptarse a los cambios relacionados en su entorno laboral. La empleabilidad es un elemento psicosocial formado por características individuales que fomentan el conocimiento, comportamiento y así mejorar la capacidad del trabajo individual. Se entiende por empleabilidad la manera que el individuo tiene para adaptarse en el trabajo, permitiendo por tanto a los trabajadores identificar y realizar oportunidades profesionales. La empleabilidad facilita el cambio entre puestos de trabajo de los individuos. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)

La empleabilidad puede ser tanto interna (promoción del trabajador dentro de su propia empresa) como externa (en la que el trabajador cambia de trabajo de manera intraorganizacional.)

Se define la empleabilidad interna como la capacidad que tiene el trabajador para desarrollar su actividad dentro de la empresa, es decir el perfil profesional que el trabajador debe de desarrollar de tal manera que la formación que el mismo tenga en relación con las necesidades que plantee la empresa. La empleabilidad interna tiende por tanto a la capacidad que tiene el trabajador para pertenecer en la empresa actual. (Groot y Van den Brink, 2000).

Sin embargo, la empleabilidad interna según Sanders y De Grip (2004) se divide a su vez en dos clases, por un lado, aquella que faculta que el trabajador continúe en el mismo puesto de trabajo y también aquella que permite que el trabajador cambie de puesto de trabajo dentro de la propia empresa. Ambos tipos de empleabilidad interna están

relacionados con la capacidad que tenga el trabajador para desempeñar su actividad laboral. La empleabilidad interna está relacionada con la capacidad y las habilidades que tienen los trabajadores por seguir en su empleo o promocionar en la misma empresa, constituye (Rothwell, et al, 2008). De esta manera, la capacidad y voluntad que reflejan los profesionales el valor del capital humano de la empresa. (De Grip y Zwick, 2005).

La empleabilidad externa constituye la capacidad que tiene el trabajador para desarrollar su actividad en el mercado laboral externo (Sanders y De Grip, 2004). Se refiere a la capacidad y voluntad que tienen los trabajadores para cambiar de puesto de trabajo a otro similar o distinto, pero siempre en otra empresa distinta (Groot y Van Den Brink, 2000; De Grip y Zwick, 2005).

En los últimos años, las tendencias organizativas, como la reducción, la privatización, la reestructuración y la externalización, han alterado el panorama del empleo. Hall (1996) define la carrera tradicional como el conjunto de actitudes y conductas individuales que están relacionados con la actividad y experiencia laboral de la persona a lo largo de su vida. Sin embargo, hoy en día se hace hincapié en la contratación de "empleados flexibles y altamente cualificados" (Atkinson 2002:15) para cubrir las lagunas actuales sobre una base rentable en lugar de los empleados a largo plazo que pueden no satisfacer las necesidades futuras (Arthur, Claman y DeFillippi 1995). A nivel individual, el enfoque ha pasado de la seguridad laboral a la transferencia y empleabilidad de las habilidades (Clarke, 2008)

Hoy en día el individuo ahora tiene la oportunidad de asumir la responsabilidad de su carrera profesional, en lugar de seguir dependiendo de un empleador para su seguridad laboral y el desarrollo profesional. Es por ello, que los individuos poco a poco están aprendiendo a gestionar sus carreras profesionales mientras se mueven de un trabajo a otro o de una empresa a otra, al mismo tiempo que construyen una cartera de habilidades y experiencias para mejorar aún más la empleabilidad (Arthur y Rousseau 1996; Arthur, Khapova y Wilderom 2005). De este modo, los individuos se centran en la empleabilidad en lugar de en un trabajo o una organización, y así aumenta la capacidad de transición entre los puestos de trabajo y las empresas, al igual que el potencial de una mayor satisfacción laboral (Clarke, 2008)

## 1.2 Acepciones de empleabilidad que se han dado en la literatura y sus dimensiones

A pesar de la aceptación generalizada de la empleabilidad a nivel conceptual, su aplicación práctica sigue siendo problemática, debido en parte a las diferentes percepciones de lo que se entiende por empleabilidad y las diferentes expectativas de cómo debe gestionarse la empleabilidad. (Clarke, 2008). Existen varias acepciones en torno a la empleabilidad, entre ellas destacan la aceptación disposicional y percibida.

La empleabilidad disposicional es definida por Fugate (2002). Es por ello que la empleabilidad disposicional cuenta con las diferencias de los trabajadores a adaptarse en su trabajo y en su entorno profesional. Así, la empleabilidad se entiende como una disposición que constituye las características del trabajador que fomentan los resultados positivos del empleo y las conductas adaptativas. (Fugate, 2002)

La empleabilidad está formada por tres dimensiones que facilitan la identificación y realización de oportunidades profesionales dentro y entre las empresas. También es importante señalar que las dimensiones de la empleabilidad son componentes que tienen influencia o impacto diferencial para un individuo determinado, dependiendo de los factores de su situación particular. En total, las tres dimensiones descritas a continuación proporcionan características individuales que influyen en los comportamientos adaptativos de los trabajadores en su puesto de trabajo.



Figura 1: Modelo heurístico de empleabilidad. Fuente Fugarte.

### ***A. Identidad de carrera***

La identidad profesional se asemeja a construcciones como la identidad de rol, la identidad ocupacional y la identidad organizacional, en el sentido de que todas ellas se refieren a la forma en que el individuo se encuentra en un contexto laboral determinado.

Según Meijers la identidad de la carrera no es el conjunto de experiencias de trabajo sino se entiende como la asimilación de las experiencias en estructuras significativas o útiles.

Como sugieren los conceptos de carreras profesional boundaryless (Arthur & Rousseau, 1996) y protean (Hall, 1994), la variedad de posibles trayectorias profesionales es ilimitada. Las identidades profesionales proporcionan un componente de motivación para la empleabilidad. Tanto los componentes técnicos como comerciales del yo deseado suponen la elección y la búsqueda de objetivos relacionados con la carrera profesional específica.

La identidad de la carrera profesional refleja el estilo de identidad de un individuo. La investigación de Berzonsky sobre el estilo de identidad sugiere que las personas difieren en su receptividad a las implicaciones potenciales de sus actividades. Los individuos con una orientación informativa tienden a buscar y utilizar proactiva la información pertinente para ellos mismos, mientras que los individuos con una orientación normativa tienden a ajustarse a las expectativas de los demás y finalmente los que tienen una orientación evasiva tienden a evitar la autorreflexión.

Así pues, los empleados con un estilo de identidad orientado a la información tienen más probabilidades de buscar e internalizar información que mejore su situación en el contexto de un trabajo determinado y sus carreras en general (Ashforth, 2001), y es probable que estén mejor preparados para hacer frente a una serie de factores de estrés relacionados con el empleo. Por lo tanto, un estilo de identidad orientado a la información puede mejorar la capacidad de la persona para identificar y realizar oportunidades de carrera.

### ***B. La adaptabilidad personal***

Las personas adaptables están dispuestas y son capaces de cambiar los factores personales para satisfacer las demandas de su situación profesional. La adaptabilidad personal contribuye tanto al rendimiento organizativo (Crant, 2000) como al éxito de la carrera (Pulakos et al., 2000), ya que permite a las personas seguir siendo productivas y atractivas para los empleadores en ámbitos laborales en continuo cambio (Chan, 2000). Los investigadores también han articulado la importancia de la capacidad de adaptación para el desarrollo general de la carrera profesional. La capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes está determinada principalmente por el individuo. Para ser conceptualmente congruentes con la empleabilidad, los individuos que contribuyen a la adaptabilidad personal deben connotar la actividad.

- El **optimismo** en el ámbito laboral permite que los trabajadores vean el cambio como un desafío, es por ello por lo que los trabajadores optimistas tienen expectativas positivas sobre los acontecimientos futuros y se muestran con confianza suficiente para manejar desafíos objetivos y afectivos. (cf. Judge et al., 1999; Peterson, 2000). Así pues, los trabajadores optimistas tienden a percibir numerosas oportunidades en el lugar de trabajo y consideran los cambios de carrera como desafíos ambas características apoyan a una orientación profesional activa y adaptable por lo que fomenta la empleabilidad.
- El **aprendizaje del individuo** es otra característica fundamental para la adaptabilidad. Los empleados con altas posibilidades de empleo indagan en el entorno para saber qué trabajos están disponibles y qué experiencia y habilidades se requieren. El individuo debe conocer la información y para ello debe estar preparado, lo que se entiende como propensión a aprender, así tiene relación con la orientación informativa. Además, se entiende que el aprendizaje continuo es un determinante clave del éxito en la carrera. Dado a un entorno cambiante, el aprendizaje es un elemento fundamental. Por lo tanto, las actitudes, motivaciones y disposiciones relativas al aprendizaje son elementos significantes que permiten la adaptabilidad personal y la empleabilidad de un individuo. (Fugate, 2004)
- La **apertura al cambio** también es fundamental para la adaptabilidad personal ya que apoya el aprendizaje continuo y permite identificar y aprovechar las oportunidades profesionales. Estos individuos tienden a exhibir su flexibilidad cuando estos individuos se enfrentan a los desafíos inherentes a las situaciones inciertas, de tal manera que la apertura al cambio fomenta actitudes individuales favorables hacia los acontecimientos de cambio en el trabajo. La apertura al cambio se asociaba positivamente con la facilidad de adaptación en situaciones desconocidas o inciertas. Por lo tanto, las personas abiertas a nuevas experiencias y al cambio son adaptables y en última instancia son más empleables. (Fugate, 2004)
- Un **locus de control interno** también es fundamental para la adaptabilidad personal. El control individual se ha conceptualizado y estudiado de numerosas



maneras, y la distinción entre locus de control interno y externo. Los individuos con un locus interno creen que generalmente pueden influir eventos a su alrededor, mientras que los externos creen que los eventos están generalmente más allá de su control personal (Rotter, 1966; Spector, 1988).

También es más probable que los internos participen en efectos proactivos (por ejemplo, planificación) durante las transiciones de trabajo (Breese & O'Toole, 1995; Carter & Cook, 1995; Stolz-Loike, 1996). Por lo tanto, los individuos con un locus de control interno en el trabajo son más adaptables y empleables, a diferencia de los externos, porque tienden a ser proactivos y a planificar en situaciones de incertidumbre.

- **Autoeficacia generalizada** es la última variable que está relacionada con la adaptabilidad personal. Ashford y Taylor (1990) sugieren que la autoeficacia es una importante condición interna necesaria para la adaptación efectiva. La autoeficacia representa la percepción de un individuo de su habilidad para actuar en una variedad de situaciones y así poder hacer frente a los desafíos que se le planteen al individuo. (Judge, Erez, & Bono, 1998, p. 170).

La autoeficacia generalizada supone una influencia positiva sobre las percepciones de la capacidad de adaptación. La autoeficacia generalizadora tiene tanta influencia, promoverá por tanto la adaptabilidad personal en el tipo de trabajo que se persigue o el tipo de transición realizada. No solo es un elemento importante para la adaptabilidad personal, sino que también facilita la identificación y la realización de oportunidades de carrera.

### ***C. Capital social y humano***

La última dimensión de la empleabilidad es el capital social y humano. La empleabilidad, es decir la capacidad de identificar y realizar oportunidades de carrera está influenciada por el capital social y humano. El capital social como el humano se incorporan a las identidades profesionales de los individuos, integrándolos aún más en la construcción de la empleabilidad.

Los beneficios que proporciona el capital social y su influencia sobre la empleabilidad se muestran en el hábito de búsqueda de empleo de los trabajadores. Los trabajadores con

un capital social bien constituido utilizaran redes de búsqueda de trabajo de modo informal, como es el caso de la búsqueda de empleo por medio de un amigo de amigo, además del desarrollo de redes más formales. Según Boxman de Graaf y Flap, estableció como los grandes directivos suelen encontrar trabajo por medio de redes informales, es por ello por lo que el capital social pasa a tener un efecto independiente en el sueldo más que en el capital humano.

La capacidad de un trabajador para explotar las oportunidades del mercado suele estar influido por su capital humano. El capital humano está constituido por determinados factores que influyen en determinadas variables como es el caso de educación, edad, y capacitación desempeño laboral, experiencia laboral, inteligencia emocional. Sin embargo, son la educación y la experiencia aquellos factores que tienen mayor importancia para la progresión de la carrera. (Judge, Cable, Boudreau y Bretz, 1995; Kirchmeyer, 1998; Tharenou, Latimer y Conroy, 1994).

Las empresas seleccionan a sus trabajadores según la experiencia de estos. Su experiencia suele estar relacionada con la productividad y el salario de estos. El capital humano representa la capacidad de un individuo para satisfacer las expectativas de rendimiento de una ocupación determinada (Burt, 1997a; Portes, 1998). De esta manera, el capital humano contribuye a la adaptabilidad tanto individual como organizativa.

### **1.3 Empleabilidad percibida**

Hoy en día es más utilizada la visión de la empleabilidad percibida. La empleabilidad percibida depende de la apreciación que tiene el trabajador sobre la capacidad que el mismo tiene para poder obtener un empleo, dependiendo para ello, de los recursos personales que tenga y las características del mercado laboral. También es objeto de estudio de la empleabilidad percibida la capacidad que tenga el trabajador para conseguir un empleo, según el nivel de cualificación del propio trabajador. (Rothwell, et al, 2007).

La empleabilidad percibida es definida por Gamboa et al. (2007) que establece como es la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el que posee, teniendo en cuenta que dichas oportunidades van a depender de sus características y conductas y de los factores contextuales que le rodean”.

La empleabilidad percibida plantea cinco aspectos importantes a estudiar.

- La empleabilidad percibida es una valoración subjetiva y, por lo tanto, se ajusta a la noción psicológica de empleabilidad. La misma situación objetiva evocará diferentes percepciones en las personas. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)
- La empleabilidad percibida se refiere a las posibilidades de empleo. El término "posibilidades" es amplio en el que implica la integración de factores personales, factores estructurales y sus interacciones. Los factores personales son característicos de cada una de las personas, mientras que los factores estructurales son característicos del propio trabajo, la empresa o de la sociedad. Es probable que un individuo mayor (aspecto relativo al factor personal) se perciba a sí mismo como menos empleable en comparación con un individuo más joven debido a su mayor coste en el mercado laboral. La interacción entre los factores personales y estructurales es necesaria para la empleabilidad percibida. La empleabilidad percibida también tiene en cuenta factores del contexto en el que se encuentre el trabajador. Un estudio longitudinal de Berntson et al. (2008) apoya la idea de que la empleabilidad percibida y la autoeficacia son distintas, pero relacionadas entre sí. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)
- Obtención y retención del empleo: la empleabilidad percibida es relevante para diferentes grupos en el mercado laboral y a lo largo de la carrera profesional. La empleabilidad percibida es fundamental en las fases de exploración del mercado laboral, consolidación y mantenimiento del empleo actual, y en la realización de transiciones. Las transiciones deben interpretarse en términos generales entre puestos de trabajo, organizaciones y sectores. También se refiere a las transiciones dentro y fuera del mercado de trabajo, por ejemplo, después del permiso de maternidad. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)
- Posibilidades de "empleo", ya sea con el empleador actual (es decir, en el mercado laboral interior) o con otro empleador (es decir, en el mercado laboral externo). Esta distinción se refiere a la empleabilidad interna percibida y a la empleabilidad externa percibida, respectivamente. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)
- Cantidad (es decir, el número de puestos de trabajo disponibles) como a la calidad (es decir, el tipo de puestos de trabajo disponibles). El aspecto cuantitativo se destaca a menudo refiriéndose a posibles "otros" trabajos. La calidad de los

puestos de trabajo disponibles puede referirse a empleos similares o mejores. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)

Los enfoques de empleabilidad dominantes en la literatura son el enfoque de disposición de la empleabilidad y la empleabilidad percibida. Para ello, a continuación se mencionaran las similitudes y las diferencias que existen entre ellas. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)

Similitudes:

- El enfoque de la empleabilidad dispositivo es inherentemente subjetivos: como la empleabilidad percibida, se centran en las percepciones de las personas. En el enfoque de empleabilidad percibido, las personas evalúan su posición en el mercado laboral, y en el enfoque de disposición las personas evalúan sus actitudes motivacionales con respecto a su empleabilidad. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)
- Representación de factores personales, factores estructurales y su interacción. La dimensión de Fugate y Kinicki (2008) establecen la "resiliencia laboral y profesional", que se refiere a lo bien que el individuo se mantiene al día con los acontecimientos relacionados con su trabajo, su empresa y su industria. Dos elementos son importantes, a saber, la actitud del individuo (un factor personal) y hacia mantenerse al día con los acontecimientos en su entorno de trabajo (un factor estructural). El énfasis del enfoque de la empleabilidad dispositiva se centra más bien en los factores personales. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)
- Al igual que la empleabilidad percibida, la empleabilidad dispositiva, también se refiere a aspectos del mercado laboral interno y externo. Sin embargo, sólo la empleabilidad percibida explica explícitamente esta distinción. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)

Diferencias: La empleabilidad percibida se diferencia de la empleabilidad dispositiva en:

- En primer lugar, el enfoque de empleabilidad percibido se ha aplicado a diferentes grupos en el mercado laboral (es decir, estudiantes (graduados), empleados y desempleados) y a través de etapas profesionales (es decir, exploración, consolidación y mantenimiento, y transición). Si bien el enfoque de disposición tienen el potencial de dirigirse a todos los grupos a lo largo de las etapas

profesionales, su enfoque hasta la fecha ha sido el empleado. El instrumento desarrollado por Fugate y Kinicki (2008) en el contexto del enfoque de disposición se centra en los empleados. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)

- La empleabilidad percibida avala tanto la cantidad como la calidad de las oportunidades de empleo. Esta distinción es menos relevante para el enfoque de disposición ya que este enfoque está en el individuo, más que en los puestos de trabajo disponibles y en la calidad del empleo. (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014)

## 2. MARCO TEÓRICO: LAS CARRERAS PROFESIONALES

El cambio de entorno ha llevado a que las carreras profesionales evolucionen. Anteriormente, las carreras profesionales clásicas trataban únicamente la promoción interna de los empleados. Sin embargo, hoy en día estas carreras han progresado hasta el punto de que la empleabilidad de los trabajadores no será únicamente interna, sino que también podrá ser externa. Las nuevas orientaciones de carreras profesionales se dividen en el protean career y boundaryless career. (Nuñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrалеja, F., & Pedrosa-Ortega, C., 2012)

La carrera profesional se define como los estudios, la experiencia de los trabajadores que es valorada por las empresas para sus puestos de trabajo. La carrera profesional de los trabajadores debe de ser acreditada por los mismos a la empresa, para que esta conozca perfil del trabajador y decida con que puesto de trabajo tiene más puntos en común. Todas las carreras profesionales deben de contar con educación, experiencia.... (Nuñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrалеja, F., & Pedrosa-Ortega, C., 2012.)

La gestión de la orientación de carrera profesional se considera un proceso continuo en el que el individuo se responsabiliza de su proyecto autodirigido. El presupuesto del individuo consta del control y la influencia que tiene sobre su actuación académica y profesional. Es por ello, por lo que tiene gran importancia incurrir en la gestión del propio individuo para llevar a cabo dicho proceso. Gran cantidad de autores plantean como cualquier individuo debe de tener un papel activo en el propio desarrollo de su orientación de carrera profesional, incrementando de este modo el número de acciones que se deben

de llevar a cabo para conseguirlo y también hacer un buen uso de sus capacidades e intereses. (Llanes Ordóñez et al., 2015)

La orientación de carrera profesional cuenta con determinados principios entre los que destaca (Carrera profesional, 2020) :

**A. Responsabilidad y proactividad.**

El máximo responsable de la orientación de carrera profesional será el propio trabajador. Es responsabilidad de cada uno de los trabajadores el saber a dónde dirigir profesionalmente sus decisiones.

**B. Cualidades y capacidades.**

La cualidades y capacidades son factores que forman parte de la orientación de carrera profesional de los trabajadores. Es por ello, que los trabajadores deberán de tener en cuenta de sus limitaciones y también de sus motivaciones para poder llevar su orientación de carrera profesional de una manera o de otra.

**C. Planificación.**

Toda orientación de carrera profesional deberá de ser programada. En el caso de que el trabajador no defina su orientación de carrera profesional, no se sabrá reconocer si realmente es una buena y nueva oportunidad laboral o no, y en este caso se llegara incluso a prorrogar el desarrollo profesional del trabajador. Sin embargo, en el caso en el que el trabajador conozca sus preferencias en cuanto a los puestos de trabajo, tipos de empresa en los que muestra interés, momento en el que el trabajador quiera cambiar de empleo, resultara muy eficaz a la hora de buscar trabajo y también para decidir si el empleo es correcto para el trabajador o no.

**D. Elección.**

Todo trabajador deberá de elegir su orientación de carrera profesional. Antes de la elección de un puesto, el empleado deberá de valorar diferentes opciones y de este modo elegir aquella que más le convenga. La elección de un puesto de trabajo no solo depende del trabajador, sino que también de las empresas. Las empresas, plantean un proceso de selección para poder así elegir a la persona idónea al

puesto de trabajo. Las decisiones que los trabajadores toman acerca de su orientación de carrera profesional no se tomarán todas en el mismo momento.

A la hora de planificar una carrera profesional, es necesario plantear y programar nuevos objetivos y competencias para el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores. La orientación de carrera profesional cuenta con varios conceptos entre los que destacan los trabajadores a los que el puesto va dirigido, objetivos que permiten la aplicación de un tipo de orientación de carrera profesional u otra, los beneficios para tanto los trabajadores y empresas que tienen si son objeto de la correcta orientación de carrera profesional. (Carrera profesional, 2020)

Existen dos nuevos modelos de orientación de carrera profesional para de este modo poder determinar cuáles son las actitudes profesionales de los trabajadores. Estos dos modelos de orientación de carrera son: protean career y bounderless career.

Las carreras profesionales tanto bounderless y protean, conforman una alternativa a las estrategias complementarias a las formas de gestionar la carrera profesional tradicional. Ambas carreras profesionales, surgen en el momento en el que los empleados no tienen confianza en las empresas en el modo en el que estas organizan y deciden acerca la gestión de sus carreras profesionales. (Hofstettera & Rosenblat, 2017)

### **2.1. Protean career:**

Surge con Hall (1976) y Hall (2002). Es la orientación de carrera profesional que se centra en la obtención de un éxito profesional que surge por el comportamiento personal de cada individuo. Se centra en el éxito personal de cada uno de los individuos, a diferencia de la promoción de la carrera por la misma organización. Dicha carrera a diferencia de la Boundaryless career, implica una mayor movilidad y progresión del desarrollo del individuo.

Los individuos con protean career, utilizan sus propios valores para dirigir su orientación de carrera profesional, es decir no utilizan valores de la propia empresa. Su gestión se caracteriza porque es independiente, es decir es autodirigido. Si los individuos no tienen la orientación de carrera profesional de protean career, tomaran actitudes externas, en ningún caso la gestión de la orientación de carrera será de forma autónoma. Esta orientación de carrera suele estar relacionada con la movilidad y el aprendizaje, sin

embargo, ambos elementos no tienen por qué ser elementos necesarios de la misma. (BRISCOE. J.P, 2005)

Los empleados son los encargados del desarrollo de su orientación de carrera profesional. En esta orientación de carrera profesional, la empresa tiene una postura indiferente, deja de tener el control de la orientación de carrera profesional de los empleados, mientras que son los empleados los que se responsabilizan de su propio aprendizaje y del progreso de su carrera profesional. (Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrалеja, F., & Pedrosa-Ortega, C. 2012.)

Briscoe and Hall (2006) describió la orientación profesional como un marco bidimensional donde un individuo, en lugar de la empresa, tiene control total sobre el desarrollo de su carrera profesional. El individuo que tiene el control de elección profesional tendrá un papel autodirigido e independiente en la gestión de su comportamiento para el desarrollo de la carrera profesional. Los individuos que desarrollan este tipo de carrera toman riesgos calculados para asegurar que sus objetivos se alcancen, siendo los principales impulsores de la acción profesional. Como resultado, están motivados para trabajar y ejecutar tácticas para el éxito

Además, el uso de estrategias interpersonales proporciona a los empleados información y recursos valiosos. Los empleados pueden pedir información evaluativa de sí mismos a sus superiores jerárquicos. Dicha información tendrá gran valor a nivel individual para así poder conocer como enfocar su propia orientación de carrera profesional. Cuanta más información tenga el individuo acerca de sí mismo, tendrá mayor conocimiento acerca de las oportunidades de trabajo existentes. (Rahim, 2017)

#### *A. Values-driven*

La orientación de carrera profesional de valores- driven presenta dos rasgos de gran importancia son: fuertes creencias fundamentales con respecto a la definición de éxito profesional y el énfasis individual del núcleo valores personales a través del trabajo (debe de existir una confianza en los valores personales cuando los valores individuales y organizativos no coinciden). Por otro lado, los valores impulsados hacen referencia a la confianza del individuo en una definición personal del éxito profesional y el énfasis en el cumplimiento de los valores personales a través del trabajo. (Enache et al., 2012)



La orientación de carrera profesional de Values Driven, está ligado a la meta competencia de la autoconciencia y se ve cuando los valores personales de las personas guían sus carreras y se convierten en el criterio contra el cual miden su éxito profesional (Hall & Chandler, 2005).

Se entiende por "meta competencia" como aquella capacidad que facilita la adquisición al individuo de otras competencias o habilidades más específicas (Briscoe & Hall, 1999). Dos metas competencias que ayudan en gran medida a la persona a aprender continuamente nuevas habilidades profesionales son la conciencia de la identidad (autoconciencia) y la adaptabilidad. La conciencia de sí mismo o de identidad es la capacidad de enjuiciar la realidad y actos por sí mismos. La adaptabilidad es la capacidad de cambio, que incluye tanto la competencia como la motivación para cambiar de puesto de trabajo. (Hall and Chandler, 2005)

#### *B. Self directed*

La orientación de carrera profesional self directed plantea determinados componentes para llevar a cabo la gestión de dicha carrera. El primer componente acerca la gestión autónoma de la carrera, está vinculado a la meta competencia de la adaptabilidad y se ve en la capacidad de las personas para adaptarse a las condiciones cambiantes y asumir la responsabilidad de su propia carrera. Self-directed career es aquella orientación de carrera profesional en la que el individuo tiene una responsabilidad fundamental basada en el control sobre su proceso de aprendizaje y experiencia (Hiemstra 2000). Específicamente, tener control sobre el aprendizaje ha sido reconocido como una característica distintiva de la orientación de carrera profesional de self-directed, incluyendo la autonomía, la independencia, el aislamiento y la asistencia de fuentes externas (Brookfield 1984).

Hoy en día, las empresas tienden a centrarse más en la orientación de carrera profesional de self- directed para el desarrollo efectivo de los empleados y el desarrollo profesional. La orientación de carrera profesional de self- directed tiene mayor relevancia para las necesidades particulares del alumno individual al permitir la actualización frecuente y oportuna de habilidades y conocimientos en el lugar de trabajo y al proporcionar un aprendizaje más centrado en campos altamente especializados. (Joo, Park & Rok Oh, 2013)

Dado que existe un estrecho vínculo entre la orientación de metas y las actividades de aprendizaje, se espera que la orientación de los objetivos de aprendizaje se asocie positivamente con la orientación de carrera profesional self- directed. La orientación de los objetivos de aprendizaje tiene una estrecha relación con orientación de carrera profesional self- directed en el lugar de trabajo. Las personas con una orientación a los objetivos de aprendizaje tienden a centrarse en la superación personal, dirigiendo sus esfuerzos hacia la exploración y el aprendizaje. Las oportunidades de desarrollo y los objetivos de aprendizaje individualizados promueven los criterios de autoevaluación. (Joo, Park & Rok Oh, 2013). La conciencia de los empleados sobre las oportunidades profesionales es un factor importante que influye en la orientación de carrera profesional de self- directed. Las oportunidades profesionales están estrechamente relacionadas con la autoevaluación, la superación personal y el desarrollo específico de conocimientos y habilidades que, a su vez, están relacionados con la orientación de carrera profesional self- directed. (Joo, Park & Rok Oh, 2013)

### **3.2. Boundaryless career**

Carrera profesional se desarrolla a partir de los estudios realizados por Arthur y Rousseau (1990). Surgió a principios de la década de 1990. Los individuos que adquieren este tipo de orientación de carrera profesional suelen cambiar de empleo, conocer nuevos campos de trabajo, estudiar nuevas oportunidades nuevas. Son individuos más propensos a adaptarse en un entorno de trabajo cambiante. Suelen adaptarse con gran facilidad a estos cambios y es por ello por lo que su empleabilidad es en aumento. (BRISCOE. J.P, 2005)

Ambas carreras profesionales, Boundaryless y protean careers, son carreras profesionales que tienen gran cantidad de similitudes. Entre dichas similitudes aparece como ambas carreras pretenden que los individuos tengan un éxito personal. (BRISCOE. J.P, 2005). Sin embargo, hay autores que alegan que las carreras profesionales deben de ser estudiadas de modo separado, no de forma complementaria. Se estudian de modo separado para así evaluar las características organizativas de cada una de las carreras profesionales. (Rodrigues et al, 2015)

Boundaryless career presenta como los individuos tienen preferencia en cuanto a la movilidad empresarial, es decir optan por la movilidad como estrategia para futuros resultados laborales. (Hofstettera & Rosenblat, 2017)

Hay autores que consideran que Boundaryless career proporciona oportunidades para la realización personal del empleado y también para la prosperidad económica. El individuo que siga este tipo de orientación de carrera profesional espera por tanto trabajar en diversas organizaciones siempre en un periodo temporal, no de manera permanente ni continuada. De este modo el contrato laboral que surge de este tipo de carreras profesionales es de duración limitada. Este tipo de modelo de orientación de carrera profesional es muy atractivo tanto para los empleados como para los empleadores. El modelo de orientación de carrera Boundaryless, podría ser visto como atractivo por los empleadores y los empleados. (Van Buren III, 2003)

En este tipo de orientación de carrera profesional, los empleadores obtienen tanto la flexibilidad que las carreras permiten como también de la actualización continua de los trabajadores necesarias para que estos últimos sigan siendo empleables. Arthur y Rousseau (los autores de esta carrera profesional), proponen como dicha carrera será más satisfactoria personalmente que las carreras que son desarrolladas en una sola organización. (Van Buren III, 2003)

Boundaryless career, se centran en la organización y tiene una perspectiva de una carrera más estructurada, jerárquica y formal. (Baruch, 2004a; Forret & Sullivan, 2002; Jacoby, 1999).

En los últimos años, han incrementado el desarrollo de las nuevas tecnologías, este hecho también tiene determinadas consecuencias en las carreras profesionales. Es por ello que con el nuevo incremento del desarrollo de las nuevas tecnologías, los empleados pretenden lograr de este modo una mayor expectativa profesional, de este modo la orientación de carrera profesional boundaryless tiene mayor número de alternativa de trabajo de las que puede obtener la orientación de carrera profesional protean. (Hofstettera & Rosenblat, 2017)

#### *A. Boundaryless mindset*

Briscoe et al. (2006) define la orientación de carrera profesional de boundaryless career, como una actitud de apertura al mundo, afirmando que una persona con una orientación

de carrera profesional de *boundaryless mindset* permite la creación y también el poder mantener determinadas relaciones activas más allá de los límites organizacionales. Se refiere a una actitud general de trascender los límites organizativos, sintiéndose cómodo en interactuar con personas de diferentes organizaciones y buscando oportunidades para experimentar nuevas situaciones que resulten beneficiosas para el trabajador, un ejemplo de esto es proporcionar la oportunidad de mejorar los conocimientos y habilidades. (Hofstettera & Rosenblat, 2017)

En relación con la noción de falta de límites en la orientación de carrera *boundaryless mindset*, se plantea que los trabajadores de esta orientación de carrera profesional varían en la actitud que iniciar y perseguir relaciones relacionadas con el trabajo a través de los límites de la organización. Este límite no implica necesariamente movilidad física ni laboral. Una de las características de la orientación de carrera profesional *boundaryless mindset* es la inclinación para cruzar físicamente los límites organizativos en la movilidad laboral.

La orientación de carrera profesional de *Boundaryless mindset*, es un perfil que posibilita a que los recursos humanos de la empresa reformen su propia gestión. El resultado de la aplicación de la nueva gestión de recursos humanos será positivo, en todos aquellos individuos que tienen una mayor responsabilidad con la empresa, es por ello por lo que mostraran su satisfacción con la orientación de carrera profesional y se verá por tanto reducido el número de dimisiones. No solo las consecuencias positivas de la orientación de carrera profesional tienen reflejo en el individuo sino también tendrán reflejo en la propia empresa, ya que esta tendrá una mejora en su productividad, aumento en sus ventas y crecerá en su cuota de mercado. (Núñez-Cacho Utrilla, Grande-Torrales & Pedrosa-Ortega, 2012)

### *B. Organizational mobility preference*

La orientación de carrera profesional de *organizational mobility preference* supone la percepción del individuo que tiene la oportunidad de movilidad profesional dentro de la empresa, es decir se trata de una movilidad intraorganizacional o de una empresa a otra, es decir una movilidad interorganizacional. La movilidad profesional intraorganizativa se refiere a cambios laborales que incluyen cambios sustanciales en las responsabilidades laborales, nivel jerárquico o títulos dentro de una organización. También se refiere al

cambio ocupacional, que incluye transiciones que requieren habilidades, rutinas y entornos de trabajo fundamentalmente nuevos, junto con nuevas formación, educación o preparación profesional dentro de una organización. El cambio interorganizativo, en cambio, se refiere al movimiento entre organizaciones. La existencia de oportunidades de movilidad profesional intraorganizacional en carreras contemporáneas es evidente en el nuevo contrato psicológico entre las empresas y los trabajadores que pone de relieve la provisión de medidas laterales y oportunidades de desarrollo en intercambio por horas de trabajo más largas, responsabilidad añadida, habilidades más amplias y tolerancia de los empleados al cambio y la ambigüedad (Baruch 2002; Coetzee & RoythorneJacobs 2007).

Alineadas con el nuevo contrato psicológico, las carreras profesionales de boundaryless y protean se centran en la necesidad de que las personas se adapten a su entorno de trabajo y gestionar así sus propias carreras (Briscoe & Hall 2006). Además de las oportunidades para la movilidad profesional intraorganizacional, las carreras actuales también se caracterizan por una inclinación hacia el movimiento físico entre los límites organizativos. El aumento de la competencia en respuesta a la globalización ha exacerbado la movilidad profesional interorganizativa (Joao 2010). Lesabe y Nkosi (2007) afirman que los empleados experimentan la necesidad de progresar y crecer, y que se frustran cuando perciben que su camino hacia el progreso está bloqueado. Kochanski y Ledford (2001) encontraron que las oportunidades de carrera son predictoras de retención más significativas que cualquier otro tipo de recompensa, seguido de oportunidades de capacitación y la relación de un empleado con su supervisor. Los argumentos anteriormente comentados ponen de relieve la necesidad de proporcionar oportunidades de movilidad profesional organizacional, como oportunidades de ascenso profesional. La satisfacción de las preferencias específicas de movilidad profesional a través de la provisión de oportunidades de movilidad profesional puede ayudar a integrar a los empleados con el fin de retener personal talentoso. Una empresa que ofrece a sus empleados oportunidades de desarrollo profesional será considerada como una organización que valora a sus empleados. Los empleados responden a entornos de trabajo atentos y solidarios al corresponder con sentimientos de apego (Jo-o 2010)

Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, (2014) reconocen la relación entre la empleabilidad de los trabajadores y la orientación de carrera profesional. Establecen como la orientación de carrera profesional de los trabajadores constituye un elemento clave para la empleabilidad. Los trabajadores que tienen alta empleabilidad se involucran de forma

activa con su empresa. Estos trabajadores podrán adaptarse a sus propios intereses profesionales y también podrán cumplir con las identidades de orientación de carrera profesional que tengan. La empleabilidad permite que los trabajadores tengan de este modo más alternativas y oportunidades laborales y esto permitirá que la incertidumbre se reduzca. Supone la relación de la identidad profesional del trabajador con la adaptabilidad personal del individuo. En base a la relación mencionada, el presente trabajo pretende la realización de un análisis en el que se verifican las hipótesis propuestas por medio de una muestra seleccionada.

H1: La orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* tiene un efecto positivo en la empleabilidad externa (perceived external employability).

H2: La orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* tiene un efecto positivo en la empleabilidad interna (perceived internal employability).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Muestra

Con el fin de probar la direccionalidad de las relaciones planteadas en las hipótesis de este trabajo: la relación entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y la empleabilidad interna y externa 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 permita hacer una inferencia fiable.

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

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

sirviendo adicionalmente como manera de contactar para realizar una invitación para rellenarlo por segunda vez.

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

Primera ola (N=309):

La primera encuesta fue respondida por 309 personas. Destaca como la edad mínima de los encuestados es de 21 años, mientras que el encuestado con mayor edad que realizó la encuesta es de 71 años. Sin embargo, la media de edad de los encuestados es de 41 años, mientras que el grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 12,15128.

Una de las variables que se han tenido en cuenta es el sexo del encuestado. Esta variable es dicotómica, es decir toma los valores de 0 y 1. En este caso toma, se toma el valor de 1 cuando el encuestado es un hombre. La encuesta presenta como el 40.13% de los encuestados son hombres mientras que el porcentaje restante corresponde a las mujeres que han sido encuestadas. El grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 0,49096.

Otra variable que presenta el trabajo es la de los años trabajados. Se trata de una variable cuantitativa. Es por ello que el mínimo de años traba, es decir que el encuestado no ha iniciado su vida profesional. Sin embargo, máximo de años que los encuestados han trabajado durante los encuestados es de 45 años. La media de los años trabajados por los encuestados es de 18 años trabajados. El grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 11,67236.

El puesto de directivo muestra una media de 25,24%, lo cual muestra que un cuarto de la proporción de los encuestados tiene el puesto de directivos dentro de la empresa. El grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 0,43511.

Segunda OLA (N=134)

La segunda encuesta realizada fue respondida por 134 personas. En esta encuesta, la edad mínima de los encuestados es de 21 años, mientras que el encuestado con mayor edad que realizó la encuesta es de 71 años. Sin embargo, la media de edad de los encuestados es de

42 años, mientras que el grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 14,06026, puntos por encima del obtenido en la primera ola (12,15128)

Una de las variables que se han tenido en cuenta es el sexo del encuestado. Esta variable es dicotómica, es decir toma los valores de 0 y 1. En este caso toma, se toma el valor de 1 cuando el encuestado es un hombre. La encuesta presenta como el 40.03% de los encuestados son hombres mientras que el porcentaje restante corresponde a las mujeres que han sido encuestadas. El grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 0,49234 superior a la obtenida en la primera ola (0,49096).

Los años trabajados es una variable cuantitativa. En lo relativo a los años trabajados, el encuestado que no ha trabajado supone el mínimo de años trabajados de las personas encuestadas, mientras que 45 es el máximo de años que los encuestados han trabajado durante su vida profesional. La media de los años trabajados por los encuestados es de 18 años trabajados. El grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 13,3227, un punto por encima del obtenido de la primera ola (11,67236).

El puesto de directivo muestra una media de 26,87%, lo cual muestra que hay una pequeña proporción de los encuestados que tienen el puesto de directivos dentro de la empresa. El grado de dispersión que aporta la desviación típica es de 4,4492, algo superior a la obtenida en la primera ola (4,3511).

## **4.2. Medidas**

Las siguientes variables que son las que constituyen el cuestionario fueron medidas en T1 y T2:

*Organizational mobility preference*: Este constructo fue medido con las escalas correspondiente de Briscoe et al (2006). Los ítems de esta escala son:

- Si mi empresa me proporcionará empleo de por vida, nunca desearía buscar trabajo en otros sitios: supone una característica propia de la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* ya que es la propia empresa la que proporciona el trabajo al empleado y así el mismo nunca cambia de puesto de trabajo. La orientación de carrera profesional de *organizational mobility preference* propone la movilidad de los empleados dentro de la propia empresa, es decir una movilidad intraorganizacional.



- En mi carrera ideal, trabajaría para una sola empresa: a lo largo de la vida profesional del empleado, este solo trabajada para una única empresa, pudiendo ser empleado en el mismo puesto durante toda su vida profesional o en todo caso pudiéndonos cambiar de puesto de trabajo, pero siempre en la misma empresa.
- Me sentiría perdido si no pudiera trabajar para mi empresa actual: es una de las características que tienen los empleados cuya orientación de carrera profesional es *organizational mobility preference*. Los empleados que tienen este tipo de orientación de carrera profesional únicamente trabajan para una empresa a lo largo de su vida profesional.
- Me gusta la previsibilidad que conlleva trabajar siempre en la misma empresa: los empleados que pertenezcan a la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* no cambian de empresa ya que, durante su vida profesional, trabajan siempre en la misma empresa.
- Prefiero quedarme en una empresa con la que estoy familiarizado en lugar de buscar empleo en otro lugar: los empleados con la orientación de carrera profesional propuesta están acostumbrados a la rutina que llevan en su empresa y las características de esta.

*Perceived internal employability* was measured with four items from De Cuyper and De Witte (2011) internal quantitative and qualitative self-reported employability scales.

- Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en mi empresa si lo buscara: supone una característica de la empleabilidad interna ya que se define como la capacidad que tiene el trabajador para desarrollar su actividad dentro de la empresa. Asimismo, también supone una característica de la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* ya que es la orientación de carrera profesional que aboga por la movilidad intraorganizacional, es decir dentro de la propia empresa.
- Podría cambiar de puesto en mi empresa si lo quisiera: supone la movilidad del empleado dentro de la propia empresa donde presta sus servicios. Al ser el cambio de puesto de trabajo dentro de la empresa donde trabaja, la empleabilidad será interna.
- Soy optimista al respecto de encontrar un puesto mejor en mi empresa si lo buscara: la empleabilidad interna presenta la capacidad que tiene el trabajador para pertenecer en la empresa actual.

- Podría cambiar a un puesto mejor en mi empresa si lo quisiera: la empleabilidad interna presenta la capacidad que tiene el trabajador para pertenecer en la empresa actual.

*Perceived external employability* was measure with four items from De Cuyper and De Witte (2011) external quantitative and qualitative self -reported employability scales.

- Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en otra empresa si lo buscara: es una de las características de la empleabilidad externa, por lo que los trabajadores ponen su capacidad y voluntad que tienen los trabajadores para cambiar de puesto de trabajo a otro similar o distinto, pero siempre en otra empresa distinta.
- Podría cambiar de puesto en otra empresa si lo quisiera: el trabajador pretende buscar en otra empresa empleo, lo que supone una característica de la empleabilidad externa.
- Soy optimista al respecto de encontrar un puesto mejor en otra empresa si lo buscara: el trabajador busca empleo en una empresa externa, de este modo pone su capacidad voluntad en manos de una empresa distinta a la que está presentando sus servicios, aspecto que define a la empleabilidad externa.
- Podría cambiar a un puesto mejor en otra empresa si lo quisiera: al prestar servicios en una empresa diferente a la que ha prestado anteriormente, el trabajador en este caso estaría optando por una empleabilidad externa.

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.

Variable de control	Tipo de variable	Medidas utilizadas
Género	Dicotómica	Media, desviación típica, máximo y mínimo
Edad	Cuantitativa	Media, desviación típica, máximo y mínimo
Número de años que el individuo llevaba trabajando en toda su vida	Cuantitativa	Media, desviación típica, máximo y mínimo
Antigüedad en la actual empresa	Cuantitativa	Media, desviación típica, máximo y mínimo
Puesto directivo en la misma	Dicotómica	Media, desviación típica, máximo y mínimo

#### 4. 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 *drop-outs* en T2 (n=168) and *non-drop-outs* (n=141) aportan diferencias significativas en las variables objeto del estudio. Para ello hicimos un análisis ANOVA (Tabla 2) que indicó que las diferencias entre ambos grupos no eran significativas para ninguna de las variables, por lo que no hay sospechas de sesgo por abandono. Por ello es necesario que se analice el p-valor que indica la probabilidad de que los datos extraídos de la tabla 2 sean compatibles con las hipótesis planteadas anteriormente en el trabajo. De este modo, se rechazará la hipótesis planteada en el caso en el que el p-valor sea menor o igual a 0.05 (por lo que las diferencias entre los datos las hipótesis son significativas), de lo contrario no se rechazará la hipótesis y significará que las diferencias entre los datos y las hipótesis no son significativas. En la tabla que a continuación se muestra todas las variables presentan un p-valor mayor al de 0,05, por lo que las hipótesis no son significativas.

TABLA 2:

	Drop-outs (n=175)		Non Drop-outs (n=134)		ANOVA p-val
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	
Gender (male)	0,400	0,491	0,403	0,492	0,958
Age	40,697	10,485	41,567	14,060	0,534
Tenure	10,685	10,736	12,475	12,559	0,179
Directive	0,240	0,428	0,269	0,445	0,567
Self-directed	5,099	1,055	5,053	1,147	0,718
Values-driven	5,031	1,220	5,015	5,015	0,905
Boundaryless mindset	5,179	1,133	5,184	1,113	0,968
Organizational mobility preference	4,053	1,645	4,046	1,573	0,973
Perceived internal employability	4,040	1,656	4,162	1,590	0,513
Perceived external employability	4,284	1,488	4,252	1,731	0,860

Tras haber analizado el p-valor, a continuación, se analizará la media y la desviación típica de cada una de las variables. Para ello, los datos muestran en primer lugar a todos aquellos individuos que contestaron a la primera encuesta enviada (non-drop-out) y en segundo lugar se presenta a todos aquellos individuos que habían contestado a la primera encuesta, pero no a la segunda (drop-out). Los individuos que respondieron a primera encuesta suponen una muestra de 175 individuos, mientras que los que respondieron a la primera encuesta, pero no a la segunda suponen una muestra de 134.

La tabla anteriormente mostrada, presenta datos relativos a la media a la desviación típica de cada una de las variables. En este caso se estudiarán las variables *organizational mobility preference*, empleabilidad interna y la empleabilidad externa, dado que son las utilizadas en el modelo.

- *Organizational mobility preference*: las personas con esta orientación de carrera profesional, presenta una media mayor en la primera encuesta (4.053) que en la de la segunda (4.046). Por el contrario, la desviación típica de las personas que no realizaron la segunda encuesta (1.573) es menor a la de los individuos que realizaron la primera encuesta (1.645).
- *Perceived internal employability*: esta variable es la relativa a la empleabilidad interna. La media presentada en la primera encuesta es menor (4.040) a la segunda encuesta (4.040). A diferencia de la media, la desviación típica de la primera encuesta es mayor (1.656) a la de la segunda encuesta (1.590).
- *Perceived external employability*: esta variable muestra la empleabilidad externa. La media mostrada en la primera (4.284) encuesta es mayor a la de la segunda (4.252). Sin embargo, la desviación típica de la segunda encuesta (1.731) es mayor a la de la primera (1.488)

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 análisis ANOVA nuevamente. (tabla 3)

	T1		T2		
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	ANOVA p-val
Self-directed	5.0532	1.14681	5.0429	1.06741	0.940
Values-driven	5.0153	1.3729	5.0751	1.07160	0.658
Boundaryless mindset	5.1833	1.11326	5.3390	0.96058	0.221
Organizational mobility preference	3.9537	1.57307	3.9350	1.44586	0.919

Perceived internal employability	4.1623	1.59040	4.0460	1.52719	0.542
Perceived external employability	4.2519	1.73110	4.2917	1.43373	0.838

- *Organizational mobility preference*: las personas con esta orientación de carrera profesional, presenta una media mayor en T1 (3.9537) que en T2 (3.9444). Al igual que la media, la desviación típica de T1 (1.57307) es mayor a la de T2 (1.44586).
- *Perceived internal employability*: esta variable es la relativa a la empleabilidad interna. La media presentada en T1 es mayor (4.1623) a la de T2 (4.0460). Al igual que la media, la desviación típica de T1 es mayor (1.59040) a la de la T2 (1.52719).
- *Perceived external employability*: esta variable muestra la empleabilidad externa. La media mostrada en T1 (4.2519) es menor a T2 (4.2917). Sin embargo, la desviación típica de T1 (1.73110) es mayor a la de T2 (1.43373)

A continuación, testamos nuestras hipótesis a través de dos modelos de regresión lineal: las variables explicativas: existe relación entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y la empleabilidad externa y existe relación entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y la empleabilidad interna, se incluyeron en el modelo en T1 y la correspondiente variable explicada 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.

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

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Relación entre empleabilidad externa y la orientación de carrera profesional

Organizational mobility preference:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estandar de la estimación
1	0.669 <sup>a</sup>	0.447	0.411	1.11756

- a. Variables de control en el modelo *organizational mobility preference*: Hombre, puesto de directivo, empleabilidad externa, años trabajados y edad

Coefficiente

Modelo	Coeficiente no estandarizados		Coef. estandarizado		
	B	Desv. Error	Beta	T	Sig
1 (Constante)	4,118	0,828		4,976	0,000
Hombre	-0,009	0,208	-0,003	-0,044	0,965
Edad	-0,041	0,026	-0,395	-1,591	0,114
Años trabajados	0,038	0,028	0,346	1,343	0,182
Tenure	-0,002	0,013	-0,021	-0,191	0,849
Puesto de directivo	-0,019	0,235	-0,006	-0,081	0,936
Cambio de trabajo	-0,378	0,285	-0,104	-1,324	0,188
EXTERNAT1	0,482	0,068	0,580	7,117	0,000
MOBILITYPREFERENT1	-0,176	0,070	-0,190	-2,507	0,014

(Nivel de significación < 0,05)

Las tablas anteriormente presentadas, muestran la relación existente entre la empleabilidad externa y la orientación de carrera profesional *Organizational mobility preference*. En este caso la escala de la carrera profesional *organizational mobility preference* es negativa (Beta= -0,190). Esto significa que aquellos trabajadores que tienen menos *organizational mobility preference* en su orientación de carrera profesional, tendrán una menor empleabilidad externa. Por ello se puede concluir como la escala es

inversa y la relación entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y la empleabilidad externa es positiva. La orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* presenta un p- valor de 0,014 , es decir menor de 0.05. Por ello la hipótesis es significativa. Podemos verificar que existe una relación positiva y significativa entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* sobre la empleabilidad externa. (Beta= -0,190) (P-valor= 0,014, es decir < a 0,005) De este modo podemos verificar que se cumple la hipótesis 1 (H1: La orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* tiene un efecto positivo en la empleabilidad externa (perceived external employability).)

Con respecto a las variables de control, en este caso ninguna de ellas es significativa, es decir ninguna de las variables tiene un p-valor menor 0,05.

La notación R2 proviene del modelo de regresión lineal simple, el coeficiente de determinación es el cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson. El ajuste, según el cálculo del R cuadrado, es de 0.447. Esto significa que el 44,7% de la variabilidad de la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* esta explicada en la viabilidad de la empleabilidad externa. En este caso, el 55,3% restante dependerá de otros factores.

Relación entre empleabilidad interna y la orientación de carrera profesional *Organizational mobility preference*:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estandar de la extimacion
1	0.571 <sup>a</sup>	0.326	0.282	1.31413

- a. Variables de control en el modelo *organizational mobility preference*: Hombre, puesto de directivo, empleabilidad interna, años trabajados y edad

Coefficiente



Modelo	Coeficiente no estandarizados		Coef. Estandarizado		
	B	Desv.Error	Beta	T	Sig
1 (Constante)	1,184	0,928		1,276	0,205
Hombre	0,385	0,243	0,122	1,579	0,117
Edad	0,026	0,030	-0,233	-0,824	0,412
Años trabajados	- 0,027	0,033	-0,233	-0,824	0,412
Tenure	0,10	0,015	0,078	0,661	0,510
Directive	0,353	0,276	0,101	1,277	0,204
	0,017	0,333	0,004	0,050	0,960
INTERNAT1	- 0,070	0,084	-0,071	-0,833	0,407
MOBILITYPREFERENT1	0,528	0,076	0,548	6,901	0,000

(Nivel de significación < 0,05)

Las tablas anteriormente presentadas, muestran la relación existente entre la empleabilidad interna y la orientación de carrera profesional *Organizational mobility preference*. En este caso la escala de la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* es positiva (Beta = 0,548). La orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* presenta un p- valor de 0,407, es decir mayor de 0.05. Por ello la hipótesis no es significativa. Podemos verificar que existe una relación no significativa entre la orientación carrera profesional *organizational mobility preference* sobre la empleabilidad interna. (Beta = 0,548) (P-valor = 0,407, es decir > a 0,005). De este modo podemos verificar que no se cumple la hipótesis 2 (H2: La orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* tiene un efecto positivo en la empleabilidad interna (perceived internal employability).)

Con respecto a las variables de control, en este caso ninguna de ellas es significativa, es decir ninguna de las variables tiene un p-valor menor 0,05 (p-valor < 0,05)

La notación R<sup>2</sup> proviene del modelo de regresión lineal simple, el coeficiente de determinación es el cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson. El ajuste, según el cálculo del R cuadrado, es de 0.326. Esto significa que el 32,6% de la variabilidad de orientación de la carrera profesional *organizational mobility preference* está explicada

en la viabilidad de la empleabilidad interna. En este caso, el 67,4% restante dependerá de otros factores.

## 5. DISCUSIÓN

La relación de la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y de la empleabilidad externa muestra como los trabajadores que tienen dicha carrera profesional tienden a la movilidad entre empresas, es decir a la movilidad intraorganizacional.

La empleabilidad externa tiene como principal característica el cambio de los trabajadores de una empresa a otra, es decir tienen un cambio de puesto de trabajo intraorganizacional. De este modo los trabajadores ponen su capacidad y su voluntad en manos de una empresa distinta a la que está presentando sus servicios.

La empleabilidad externa da valor al trabajador que opta por la misma. El entorno al que los trabajadores están sometidos es cambiante. Esta característica plantea que gran cantidad de empresas no son capaces de prosperar en este entorno, por lo que finalmente desaparecen. Esto hace que gran cantidad de sus trabajadores se vean obligados a cambiar de puesto de trabajo en otra empresa. La sociedad va avanzando y con ello las organizaciones se deben de ir adaptando a los cambios que suceden. No solo son las empresas las que se deben de adaptar, sino también sus trabajadores. El entorno cambiante también tiene por objeto que gran parte de las empresas existentes no sepan cual puede ser la duración de su vida en el mercado, lo que genera muy poca seguridad en cuanto a los puesto de trabajo de los empleados que son contratados.

En un entorno cambiante como en el que nos encontramos hoy en día, los puesto de trabajo de los empleadores no podrán ser estáticos, sino deberán de ir adaptándose a las necesidades que tenga la sociedad en cada momento preciso. La flexibilidad y la capacidad de adaptación que tengan los trabajadores son elementos esenciales que deben de tener. En este entorno, los trabajadores no pueden estar estancados en su zona de confort, sino que deberán de tener la capacidad para ser flexibles y también para adaptarse a cualquier situación que se les pueda presentar. Los trabajadores deben de tener la capacidad de solventar las necesidades de la empresa y también para desenvolverse en diferentes escenarios, gracias a los cuales los trabajadores adquieren nuevos conocimientos y competencias.

Hoy en día las empresas buscan perfiles que esten muy orientados a los objetivos que quieren lograr. Las empresas buscan cada vez más, perfiles que sean cualificados y que cuenten con experiencia suficiente para así mejorar su productividad y su eficiencia. La capacidad que tiene el trabajador de adaptarse a su puesto de trabajo en un corto periodo de tiempo, da un valor añadido al mismo.

Los trabajadores pueden tener varias razones por las que se plantean un cambio de su puesto de trabajo o la apertura de una nueva etapa laboral con lo que todo ello conlleva, es decir el cambio no solo de una organización, sino también de un ambiente laboral y también de compañeros de trabajo.

Entre las razones por las que un trabajador se plantea el cambio de puesto de trabajo destaca la disconformidad salarial. Son muchos los empleados que deciden iniciar una nueva etapa laboral a causa de la retribución económica que reciben en su anterior organización. La retribución económica es una de las principales razones que lleva al trabajador al cambio de empresa.

Otra de las posibles razones que lleva al trabajador al cambio de organización empresarial es el estancamiento en su puesto de trabajo. Muchas veces los empleados esperan un ascenso de puesto de trabajo o una subida de la retribución salarial, sin embargo nunca lo llegan a obtener. Esta posibilidad de no prosperar dentro de la organización donde están prestando sus servicios, es uno de los motivos que les llevan a cambiar de empresa.

Muchos de los trabajadores buscan oportunidades fuera de su empresa por no encontrarse satisfechos en la organización donde están prestando sus servicios. La insatisfacción de los trabajadores puede venir generada por la infravaloración de sus servicios y capacidades. También en ocasiones puede venir influida por la no satisfacción por parte de la empresas de aspectos muy valorados por el trabajador como son la conciliación de la vida laboral con la familiar, ausencia de reconocimientos y gratificaciones o pocas opciones de flexibilidad.

La empleabilidad externa, es decir el cambio de puesto de trabajo por el trabajador en distintas empresas genera determinadas ventajas. En ocasiones el cambio de puesto de trabajo a otra empresa, favorece para que el trabajador recupere la iniciativa y la motivación que había perdido a la hora de prestar sus servicios en su anterior empresa. Al iniciar una nueva etapa laboral, el trabajador suele poner más atención en la actividad que desarrolla al igual que suele mantenerse más activo y participativo en la toma de decisiones que la empresa lleve a cabo.

Con el cambio de organización, el trabajador suele desarrollar nuevas aptitudes. El cambio de empresa lleva a que el trabajador pueda seguir aprendiendo y desarrollando capacidades y aptitudes. De este modo, al desarrollar nuevas capacidades el trabajador se verá más satisfecho con el trabajo realizado y tendrá un aumento en su autoestima y satisfacción personal.

La flexibilidad es uno de los elementos más importantes que conlleva el cambio de empresa al trabajador. La flexibilidad del mismo, es generada por el cambio de empresa y la necesidad del trabajador de adaptarse en la nueva organización en donde presta sus servicios. La adaptación al entorno cambiante que los trabajadores están viviendo, sugiere que sea un signo diferenciador del mismo y a su vez le aporte un valor añadido frente a cualquier otro trabajador con distintas

características y distintas trayectorias profesionales que optan por una empleabilidad interna, es decir que hayan permanecido durante toda su trayectoria profesional prestando sus servicios a una misma organización. El cambio de empresa permite a los trabajadores tener un mayor conocimiento acerca de las diferencias que presentan las empresas en las que ha trabajado. Esto proporciona información suficiente para que el trabajador conozca sus preferencias y también sus habilidades. Cuanta mayor experiencia tengan los trabajadores en distintas empresas, mayores capacidades tendrán para saber hacia donde orientar sus carreras profesionales.

A día de hoy son numerosas las empresas que valoran que sus trabajadores tengan un perfil flexible y dinámico, aptitudes que son adquiridas con la empleabilidad externa. Prestar servicios a una empresa durante demasiado tiempo puede provocar que el trabajador pierda grandes oportunidades laborales que les pueden aportar una mejora en sus capacidades y también en sus habilidades, a la vez que una mayor retribución salarial. Como anteriormente se ha explicado, al estar sometidos en un entorno cada vez más cambiante, son más empresas que valoran la diversidad de aptitudes que tienen sus trabajadores a la par que la capacidad que presenten estos para adaptarse al entorno, características que presentan todos aquellos trabajadores que optan por la empleabilidad externa, es decir intraorganizacional.

## 6. CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha realizado un estudio sobre la relación existente entre la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* y la empleabilidad interna y también externa. Para poder conocer la relación entre ambas variables, inicialmente se ha realizado una profunda investigación y una encuesta para comprobar si existía dicha relación o no. Finalmente, se ha llegado a la conclusión de que la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* tiene una relación significativa y positiva con la empleabilidad externa, a diferencia de la empleabilidad interna con la que guarda una relación no significativa. En el primer caso, la relación entre la empleabilidad externa y la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference* es significativa, lo que significa que estas dos variables están muy relacionadas, es decir que las personas con este tipo de orientación de carrera profesional tienen a tener una empleabilidad externa. Lo contrario ocurre en la relación entre la empleabilidad interna y la orientación de carrera profesional *organizational mobility preference*. La relación de estas variables no es significativa, por lo que los trabajadores con esta modalidad de orientación de carrera profesional no tienden a tener una empleabilidad interna.

Bajo mi punto de vista, tras haber estudiado si existía la relación anteriormente mencionada, considero que sería de gran utilidad realizar futuros estudios acerca de la relación de la interna y

externa y los tipos de generaciones, es decir comprobar por medio de la estadística si la generación de los millenials es más propensa a tener una empleabilidad externa, dado que debido a la edad de estos trabajadores tienen menos responsabilidades a las que hacer frente. A diferencia de la generación de milleniars, el resto de generaciones existentes, debido a la edad de las personas que la constituyen, pueden tener menos libertad de movimiento entre una empresa y otra ya que a partir de determinada edad los trabajadores suelen tender a demandar una mayor estabilidad en su puesto de trabajo, característica que no define a la empleabilidad externa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press

ARTHUR, M.B., KHAPOVA, S. N., & WILDEROM, C. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 177–202

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ashford, S. J., & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G. R.

Boxman, E. A., de Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13, 51–Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 8, pp. 1–39). Greenwich, CT: JAI Press.

BRISCOE, J.P, HALL, D.T, FRAUTSCHY DEMUTH, R. L. (2005). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, pp. 30-47

Breese, J. R., & O Toole, R. (1995). Role exit theory: Applications to adult women college students. *Career Development Quarterly*, 44, 12–25.

Burt, R. S. (1997a). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365

Carter, M. A., & Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources. *Career Development Quarterly*, 44, 67–82.

- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 1–42). Stamford, CT: JAI Press.
- Clarke, M. (2008). *MANAGING EMPLOYABILITY FOR THE FUTURE: PERSPECTIVES AND IMPLICATIONS* (pp. 51-62).
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- De Grip, A. y Zwick, T. (2005). *The employability of low-skilled workers in the knowledge economy*. The Netherlands: Maastricht University. pp. 1-22.
- Enache, M., González, I., Castillo, D., & Lordan, O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes scale: Spanish translation and validation
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an organizational merger over four stages.
- Fugate, M., A.J. Kinicki, and B.E. Ashforth, 2004, “Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications”. *Journal of Vocational behavior*, 65(1): 14-38.
- González Fernández, L., & Arciniega Ruiz, L. *Anclajes de la carrera profesional y valores en el trabajo..*
- Groot, W. y Van den Brink, H.M. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 3. pp. 573-581.
- HALL, D. and CHANDLER, D. (2005). Psychological success: When the career is a calling
- Hofstettera, H., & Rosenblat, Z. (2017). Predicting protean and physical boundaryless career attitudes by work importance and work alternatives: regulatory focus mediation effects (pp. 2136-2158).
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107–122.

Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. A. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167–187.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.

Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673–692.

Llanes Ordóñez, J., Do Céu Taveira, M., & Carneiro Pinto, J. (2015). Cómo orientar la gestión de la carrera profesional.

Lozano, S. (2007). Validación de un modelo de medida de las dificultades en los procesos de toma de decisiones sobre la carrera profesional.

Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrales, F., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career (pp. 14-35).

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55

Plan de carrera profesional. (2020). Obtenido de: <https://bluered.es/blog/entender-que-es-la-carrera-profesional-2/>

Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. In J. Hagan & K. S. Cook (Eds.), *Annual Review of Sociology* (Vol. 24, pp. 1–24). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc..

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of*

Rahim, N. (2017). Leveraging the Psychological Well-Being among Malaysian Engineers: The Role of Protean Career Orientation and Career Strategy Implementation.

Rotter, J. B., 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.

RODRIGUESA, R, BUTLERB, C, GUES.D (2019). Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital.

- Rothwell, A.; Herbert, I. y Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73. pp. 1-12.
- Sanders, J. y De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1). pp. 73-89.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Stolz-Loike, M. (1996). Annual review: Practice and research in career development and counseling—1995. *Career Development Quarterly*, 45, 99–140. *Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on womens and mens managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 32, 402–423.
- Van Buren III, H. (2003). BOUNDARYLESS CAREERS AND EMPLOYABILITY OBLIGATIONS (pp. 131-149).
- VANDERHEIJDE. C.M, VANDERHEIJDEN. B.J. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, pp 449-476
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. doi: 10.1108/pr-07-2012-0110