



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **Las orientaciones de carrera como antecedentes de la empleabilidad**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Clave: 201502220



## **Resumen**

A lo largo de este estudio, tratamos de entender el concepto de empleabilidad desde el punto de vista de una orientación profesional. Aspectos como la globalización y las nuevas demandas en el puesto de trabajo están teniendo importantes repercusiones en el concepto de la empleabilidad. Por ello, por una parte trataremos la empleabilidad desde su concepción multidimensional y, por otra parte de las nuevas orientaciones de carrera que han surgido del nuevo entorno laboral dinámico. Entre estas nuevas orientaciones, las cuales consideramos un aspecto esencial en la empleabilidad del individuo, analizaremos el *Boundaryless Career* y el *Protean Career*, caracterizadas por una alta movilidad física y psicológica y un alto grado de autogestión y autodirección del individuo. La necesidad de encontrar un empleo y sobrevivir a un entorno profesional impredecible, afectarán la carrera que busque desarrollar el individuo y afectará sus posibilidades de encontrar empleo. En este marco, el objetivo de este trabajo es tratar de definir la empleabilidad externa percibida desde estas orientaciones de carrera.

**Palabras clave:** empleabilidad, orientaciones de carrera, empleabilidad percibida, empleabilidad disposicional, Boundaryless career orientation, Protean career.

## **Summary**

Throughout this study, we try to understand the concept of employability defined from the point of view of a career orientation. Aspects such as globalization and new demands in the workplace are having a major impact on the concept of employability. Therefore, we find that, on the one hand, we deal with a multidimensional concept of employability and, on the other hand, that different career orientations have emerged from this dynamic working environment. Among these orientations, we analyze the Boundaryless Career and the Protean Career, characterized by a high physical and psychological mobility and a high degree of self-management and self-direction. The need to find a job and survive in an unpredictable environment will affect the career that the individual seeks to develop, as well as his chances of finding employment. Within this framework, the aim of this paper is to try and define the concept of perceived external employability with these career orientations.

**Key words:** employability, career orientations, perceived employability, dispositional employability, Boundaryless career orientation, Protean career.

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Contextualización del tema y justificación del interés de la cuestión</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Metodología empleada y objetivos</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Concepto de empleabilidad</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Concepto de empleabilidad</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 La evolución de la empleabilidad</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Empleabilidad tradicional y las competencias.....	11
2.2.2 La empleabilidad disposicional .....	16
2.2.3. La empleabilidad percibida .....	19
2.2.4 Relación entre las diferentes perspectivas de la empleabilidad.....	23
<b>3. Orientaciones de carrera</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Boundaryless career</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 The Protean Career (Values – driven career)</b> .....	<b>35</b>
3.2.1 La carrera values-driven y el perceived external employability (PEE).....	37
<b>4. Modelo que estudia la relación de las orientaciones de carrera y la empleabilidad</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Metodología</b> .....	<b>40</b>
4.1.1 Muestra .....	40
4.1.2 Medidas .....	43
<b>4.2 Análisis y resultados</b> .....	<b>45</b>
4.2.1 Análisis previo .....	45
4.2.2. Hipótesis planteadas y resultados .....	47
<b>5. Conclusión</b> .....	<b>53</b>
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>56</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Factores inherentes al marco de la empleabilidad.....	9
Tabla 2: Dimensiones de la empleabilidad disposicional.....	17

Tabla 3: Prácticas que conforman el Boundaryless Career .....	32
Tabla 4: Estadísticos descriptivos primera ola (N=309) .....	42
Tabla 5: Estadísticos descriptivos segunda ola (N=134).....	42
Tabla 6: Comparación entre abandonos y no abandonos .....	45
Tabla 7: Resumen de los resultados H1.....	48
Tabla 8: Resultados sobre H1 .....	48
Tabla 9: Resumen de los resultados H2.....	51
Tabla 10: Resultados sobre H2.....	51

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración i: Modelo heurístico de empleabilidad .....	13
Ilustración ii: Empleabilidad percibida en función de la calidad y cantidad de trabajos	22
Ilustración vii: Relación entre las diferentes perspectivas de la empleabilidad .....	23
Ilustración iii: Las dos dimensiones del Boundaryless Career .....	28
Ilustración iv: Nuevas prácticas de desarrollo de carrera del Boundaryless Career (B.C.) .....	32
Ilustración v: Tipos de carrera en función de las dimensiones capacidad de autodirección y valores directores .....	36

## 1. Introducción

### 1.1 Contextualización del tema y justificación del interés de la cuestión

En un entorno globalizado y cambiante, con una incesante necesidad de aumentar la flexibilidad del individuo y su adaptación en el puesto de trabajo, el concepto de empleabilidad está sometido a constante evolución. El concepto de carrera profesional estable ha evolucionado en una carrera en la cual estudiamos si la movilidad física y psicológica, la autogestión y la autodirección resultan importantes antecedentes de la empleabilidad. El individuo con mayor éxito profesional ya no es sólo es aquel capaz de adaptarse al entorno laboral y las demandas del mercado, sino que debe también prever el cambio y anticiparse a él; es decir, aquel con mayor empleabilidad (Heijde & Heijden, 2006).

De aquí la creciente importancia del estudio de la empleabilidad. La empleabilidad ha ido evolucionando a lo largo de estas décadas, y al igual que el mercado laboral, está sometido a su mismo dinamismo. La empleabilidad se ha analizado desde distintas perspectivas (competencias, disposiciones), pero la literatura determina que la empleabilidad percibida es la que impulsa al individuo a tomar sus decisiones de movilidad profesional (N.Cuyper & H.Witte, 2010).

Ante este entorno y la importancia que ha tomado la empleabilidad, nos preguntamos qué aspectos la determinan. Profundizamos, en una segunda parte del trabajo, sobre estas orientaciones de carrera, en concreto el *Boundaryless Mindset* y el *Protean Career*. El objetivo del análisis de estas carreras profesionales radica en nuestro interés por entender si existe una relación entre éstas y la empleabilidad.

En este trabajo se ha planteado un modelo de regresión lineal que se ha estimado a partir de los datos obtenidos de una encuesta *ad hoc* acerca de la empleabilidad y las orientaciones de carrera, cuyo objetivo radica en probar la discrecionalidad de la relación planteada en nuestras hipótesis.

## 1.2 Metodología empleada y objetivos

El objetivo del presente estudio es definir la empleabilidad y analizar las orientaciones de carrera como sus antecedentes.

Por ello, en un primer plano, estudiamos el concepto de la empleabilidad. La literatura no ha conseguido acordar una definición unidimensional del concepto de empleabilidad, pero sí ha podido concluir que se trata de un concepto multidimensional compuesto de muchas vertientes. Por ello, introduciremos los distintos enfoques de la empleabilidad: el enfoque tradicional y competencial, la empleabilidad disposicional, y la empleabilidad percibida, y las distintas dimensiones de estos enfoques como lo son la adaptabilidad, la anticipación y flexibilidad.

En segundo lugar, una vez definida la empleabilidad y desarrollado en profundidad el concepto de empleabilidad percibida, estudiaremos las distintas orientaciones de carrera y concentraremos nuestro análisis en la orientación *boundaryless* y *values-driven*. Tras definir éstas y concretar sus dimensiones, presentamos la relación que tienen con el *perceived external employability* y planteamos una hipótesis en torno a esta relación que será posteriormente objeto de nuestro análisis en los resultados.

Posteriormente, con el fin de probar la discrecionalidad entre las relaciones planteadas, terminamos con la metodología y los resultados. Realizamos dos encuestas: la primera a 309 trabajadores y la segunda a 134, a través de redes sociales, para extraer datos longitudinales con los que verificar o rechazar nuestras hipótesis.

Finalmente, interpretamos el modelo de regresión lineal elaborado a partir de los datos de estas encuestas con el objetivo de aceptar o rechazar, en base a los datos recogidos por nuestro modelo, las hipótesis que habíamos planteado a partir del análisis de la empleabilidad y las orientaciones de carrera. Y concluimos el trabajo con la presentación de unos resultados y conclusiones acerca de la relación que podemos confirmar entre las orientaciones de carrera y la empleabilidad, analizadas a partir de los resultados de nuestra encuesta.

## 2. Concepto de empleabilidad

### 2.1 Concepto de empleabilidad

El concepto de empleabilidad surge en surge en torno a la década de 1950 (Versloot, Glaudé, & Thijssen, 1998), pero hasta la última década del Siglo XX no estudió empíricamente. La empleabilidad puede ser estudiada desde diversos puntos de vista: podemos adoptar un enfoque individual, organizacional e industrial, a través de diversas ciencias como los Recursos Humanos, la Psicología y la Educación (Heijde & Heijden, 2006). Por ello, no se trata de un término unidimensional, sino que puede adoptar múltiples enfoques (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004), entre los cuales destacamos los siguientes relevantes para nuestro estudio:

- (1) “Construcción psicosocial que incorpora características individuales que fomentan la cognición, el comportamiento y el afecto adaptativos, y mejoran la interfaz entre el individuo y el trabajo” (M.Fugate, A.J.Kinicki, & C.L.Scheck, 2002)
- (2) “La capacidad de una persona para adaptarse a la oferta de empleo. Esta capacidad viene dada por una adecuada gestión de los factores que inciden en la oferta, así como por la conjunción de actitudes, intereses, motivaciones, conocimientos, formación y aptitudes que la posicionan favorablemente en el mercado de trabajo” (Cáritas Española, 1999)
- (3) “Probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo específico, a partir de los atributos con los cuales está dotado el buscador, y que son los que le permiten superar los obstáculos que le impone el mercado” (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2000)
- (4) “La posesión de un individuo de las cualidades y competencias requeridas para enfrentar las cambiantes necesidades de los empleadores y así ayudar a realizar

sus aspiraciones y su potencial en el trabajo” (Confederation of British Industry (CBI), 1999)

Por otra parte, una de las definiciones más acertadas de la empleabilidad a efectos de este estudio, es una del Foro Mundial de Portoalegre (2004), la cual hace alusión por una parte a las competencias del individuo como base de la empleabilidad, por otra parte, la trayectoria profesional que le ofrecen estas competencias y finaliza con la posibilidades que éstas le brindan ante la pérdida de trabajo. Todas ellas, vertientes de la empleabilidad y su evolución que estudiaremos a continuación:

“Abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida” (Weinberg, 2004)

En suma, la empleabilidad se consolida como un concepto multidimensional, pues cada definición entraña aspectos diferentes e importantes en la búsqueda de empleo. Asimismo, se trata de un concepto ligado a factores tanto internos y personales, como externos y ajenos al individuo. Por ello, no podemos abordar la empleabilidad desde una única perspectiva (Lefresne, 1999):

*Tabla 1: Factores inherentes al marco de la empleabilidad*

Factores individuales	Circunstancias personales	Factores exteriores
<b>Habilidades y atributos de empleabilidad</b>	<b>Circunstancias familiares/del hogar</b>	<b>Factores de demanda</b>
Atributos esenciales	Responsabilidades de	Factores del mercado de trabajo
Competencias personales	cuidados directas	Factores macroeconómicos
Competencias clave	Otras responsabilidades	Características de los puestos vacantes
Habilidades transferibles de alto nivel	familiares o de cuidado	Factores de contratación

Cualificaciones Conocimiento básico sobre el trabajo Vinculación con el mercado laboral <b>Características demográficas salud y bienestar</b> Saludos cordiales Discapacidad <b>Búsqueda de empleo</b> <b>Adaptabilidad y movilidad</b>	Otras circunstancias del hogar <b>Cultura del trabajo</b> <b>Acceso a los recursos</b> Acceso al transporte Acceso al capital financiero Acceso al capital social	<b>Factores de apoyo</b> Factores de la política de empleo Otros factores de política
--	--	---

Fuente: adaptado de Martínez-González, 2011

En el estudio del concepto de la empleabilidad, denotamos que la palabra en si misma viene del inglés *employability*, término que fusiona dos palabras: *employ* y *ability*; en español, empleo y habilidad (Campos Ríos, 2003). Asimismo, muchos autores consideran que el término de empleabilidad ha reemplazado la tradicional expresión de “capacidad de inserción laboral” (Lefresne, 1999).

Por ende, son muchos los factores que suman al concepto de empleabilidad; desde la capacidad individual, las cualidades personales, la motivación e interés que muestra el individuo, las probabilidades de encontrar trabajo. Todos estos aspectos se encuentran en el centro de gravedad del concepto de empleabilidad, pues son todas variables que aluden a la situación de empleo o desempleo de una persona, que le permite mantener un empleo, o acceder a uno, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo (Lantarón, 2016).

## 2.2 La evolución de la empleabilidad

### 2.2.1 Empleabilidad tradicional y las competencias

En primer lugar, la empleabilidad parte de la necesidad de atender a una pericia profesional suficiente para poder ocupar el cargo en el que el individuo se encuentra (Vélez, 2012). Resulta importante y conveniente actualizar los conocimientos profesionales exigidos en el entorno profesional, pues aquellos trabajadores cuyas competencias necesarias devengan obsoletas o insuficientes en tiempos de recesión, serán los más probables a ser cesados.

Cabe destacar que, hasta los años 70, la empleabilidad estaba ligada a la flexibilidad de la sociedad y la participación del individuo en la empresa. Asimismo, el gobierno jugaba un importante rol: garantizar la maximización de los niveles de empleo. El foco de la empleabilidad estaba ligada a la promoción interna y el movimiento dentro de una misma empresa, pues la carrera profesional se desarrollaría en una misma empresa toda la vida. Por ello, en un primer plano, la empleabilidad se basaba en el *occupational expertise* o posesión de una serie de competencias determinadas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. esto era algo imprescindible para los empleados y el refuerzo de su empleabilidad (Heijde & Heijden, 2006).

Sin embargo, durante las dos últimas décadas, las empresas atraviesan una gran evolución y se enfrentan con una difícil coyuntura, traduciéndose en importantes implicaciones para el perfil ideal del individuo y las habilidades y competencias que exigen los distintos puestos de trabajo. Observamos cómo las empresas devienen más flexibles debido a las altas exigencias sociales. Esta reorganización a nivel empresarial, sumada con los importantes cambios que se producen cada vez a mayor ritmo y en mayor cantidad, se traduce en una importante evolución en el concepto de empleabilidad del individuo. Pues las empresas socavan las estrategias y planificación de las organizaciones e impiden anticipar y poder prever los cambios que se producen (Heijde & Heijden, 2006, pág. 450), lo cual implica que el individuo, al igual que las empresas, deberán adaptarse a esta nueva realidad.

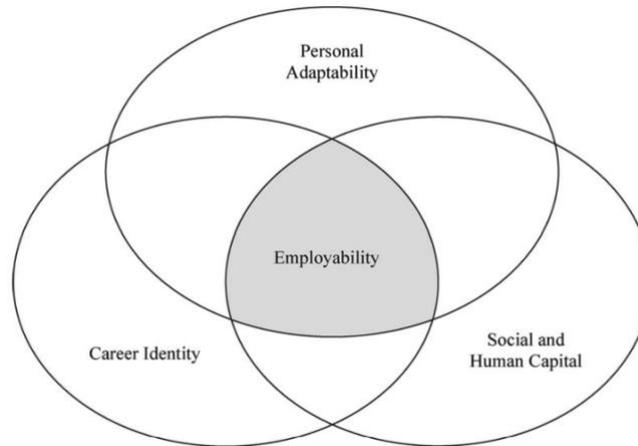
Por ello, el *occupational expertise* parece devenir insuficiente para maximizar la empleabilidad de un individuo, pues no parece resultar suficiente el conocimiento profesional como única competencia para el éxito profesional. Además de los conocimientos específicos del sector, hay otra serie de habilidades que serán necesarias para ser considerado un excelente profesional y para aumentar la empleabilidad del individuo.

Vemos cómo la empleabilidad está sometida a un constante cambio: la empleabilidad basada en la habilidad ya no es suficiente, y se somete a la misma evolución que la demanda laboral la cual precisa un perfil más completo con la posesión de competencias más robustas y aptas para distintos perfiles de trabajo (Heijde & Heijden, 2006). El entorno cambiante al que se someten las empresas precisan que el individuo esté preparado para el cambio, y que anticipe este cambio. Esta nueva dinámica a la que se enfrentan las empresas se traduce en la exigencia de que los individuos presenten nuevas competencias, así como la capacidad de evolucionar y adaptarse a nuestro cambiante entorno.

A estos efectos, la empleabilidad evoluciona e incorpora una serie de competencias imprescindibles a la hora de robustecer ésta, entre las cuales mencionamos: la **adaptabilidad**, la **anticipación y optimización**, y la **flexibilidad personal** (Heijde & Heijden, 2006).

Analizamos primero la adaptabilidad. Ésta deviene un aspecto crítico a la hora de definir la evolución de la empleabilidad. Tal y como habíamos mencionado, la coyuntura global en la que nos encontramos actualmente exige que el individuo sea flexible y pueda adaptarse a nuevos entornos, circunstancias y exigencias.

*Ilustración i: Modelo heurístico de empleabilidad*



Fuente: Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004

(Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004) hace hincapié en esta adaptabilidad (bajo la hermenéutica “*personal adaptability*”) dentro de su concepto de empleabilidad. Un individuo flexible está abierto al cambio tanto personal como de su entorno, posición, incluso profesión, contribuyendo al desarrollo de carrera que mencionaremos más adelante, así como habilitándoles a seguir siendo productivos y atractivos para los empleadores en dominios de trabajo que se encuentran bajo cambio constante (Chan, 2000).

Ya durante la década de 1990, autores como (Hamtaux, Houssemand, & Vrignaud, 2013), destacaron la importancia de la adaptabilidad respecto de todo aquello relacionado con la carrera y vida profesional. Anticiparon el cambio constante al que nos enfrentamos hoy, y debido al cual es importante analizar la evolución constante a la que está sometido el concepto de empleabilidad. Además, la interacción del individuo y el entorno, así como su posterior combinación son desglosados en un proceso que consta de tres pasos: (1) el cambio constante al que se enfrenta el individuo, (2) la evolución del entorno en la que se halla el individuo y, (3) finalmente, el balance entre el individuo y su entorno.

Efectivamente, dentro del concepto de adaptabilidad que hemos analizado podemos destacar cinco dimensiones adicionales: la preocupación, el control, la curiosidad, la cooperación y la confianza (*concern, control, curiosity, cooperation and confidence*)

(Savickas, 1997) citado por (Hamtaux, Houssemand, & Vrignaud, 2013, pág. 131). Sin embargo, encontramos que la adaptabilidad es un suceso forzado, pues se debe al dinamismo al que nos enfrentamos, y no a la voluntad del individuo. Aquellos que anticipan el cambio, y prevén la evolución, encuentran que la adaptabilidad es una de las únicas opciones para potenciar la empleabilidad del individuo.

Sumadas a estas cinco dimensiones de la adaptabilidad, Fugate et al. (2004) incluye el optimismo, apertura a circunstancias desconocidas y franqueza, la propensión al aprendizaje, un locus interno de control y una autoeficacia general. Pues la propensión al aprendizaje es un elemento básico de la flexibilidad y futura empleabilidad, así como la franqueza y apertura a lo desconocido. Dicha apertura permite experimentar situaciones diferentes y abrirse al cambio y el aprendizaje continuo, permitiendo a los individuos encontrar nuevas oportunidades de carrera. Es más, muchos individuos abiertos al cambio tienden a exhibir mayor flexibilidad cuando se les presentan situaciones desafiantes e inciertas, características, hoy en día, prácticamente imprescindibles, dada la coyuntura empresarial. Por ello, se combina la adaptabilidad con la empleabilidad, pues argumenta que aquellos individuos con alta empleabilidad, en los que se aprecia además una importante flexibilidad y adaptabilidad, tienden a identificar mayores oportunidades en el trabajo (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

Finalmente, es importante destacar que estas características esenciales de la adaptabilidad ya no son sólo importantes a nivel profesional, sino también de realización personal, pues la flexibilidad fomenta la satisfacción profesional en entornos laborales dinámicos, expuestos, inevitablemente, al cambio.

En segundo lugar, habiendo estudiado la importancia de la adaptabilidad en nuestro entorno dinámico, debemos sumarle una vertiente de la adaptación que estos autores denominan la anticipación y optimización (*anticipation and optimization*, en inglés).

El entorno profesional está experimentando importantes cambios, difíciles de predecir, tendencias que no siguen ninguna secuencia. Por ello, ante tal dificultad de predecir el

contenido del trabajo en el futuro, los trabajadores deberán estar preparados para un cambio repentino; es decir, anticiparse a este cambio. La creatividad, la mayor involucración y la lucha por obtener los mejores resultados serán importantes aspectos de la adaptación a tener en cuenta por los trabajadores para reforzar su empleabilidad (Bhaerman & Spill, 1988).

Del mismo modo, de esta creatividad nacerá la posibilidad de los trabajadores de tratar de marcar ellos los pasos de su futuro, a través de la búsqueda de soluciones innovadoras y originales, en lugar de simplemente cumplir con los objetivos marcados. Por ello, de la adaptación deriva la *cuasi*-obligación del trabajador de permanecer proactivo en el entorno profesional, para así poder anticiparse a los cambios, acrecer su empleabilidad y tomar las riendas de su propio futuro profesional.

Por otra parte, otra vertiente de la adaptación y la anticipación al cambio, que promueve asimismo la empleabilidad del trabajador, es su capacidad para adaptación ante los cambios que ocurran tanto en su trabajo como en el entorno laboral, denominada flexibilidad personal. Implica la necesidad de que el trabajador pueda rotar entre los puestos de trabajo y las organizaciones con una transición fluida y fácilmente adaptable.

Asimismo, la resiliencia, derivada de esta flexibilidad personal, también está altamente valorada. La capacidad del trabajador para recuperarse de situaciones difíciles y decepcionantes es fundamental en un entorno en el cual las condiciones temporales y espaciales están sometidas a constante cambio, beneficiando al trabajador en el desarrollo de su carrera (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Asimismo, suma también a la empleabilidad pues las empresas y organizaciones resultarán aventajadas ante la contratación de empleados flexibles, asegurando una disminución de costes con la posibilidad de contratos temporales en épocas de menor contratación y, asimismo, los trabajadores serán menos competitivos ya que la promoción interna no es algo por lo que competirán (Heijde & Heijden, 2006).

Finalmente, la última dimensión de empleabilidad trata de encontrar un balance entre los intereses del empleador y los intereses privados del trabajador, pues es difícil que la

empleabilidad encuentre su punto más álgido sin encontrar previamente un balance y relación entre empleado y empleador (Paauwe, 1997) citado por (Heijde & Heijden, 2006, págs. 455-456). Por ello, el concepto de empleabilidad carecerá de sentido si no se encuentra un punto intermedio entre los sacrificios y beneficios tanto de empresa como de trabajador.

Otra rama del balance corporativo que implica la empleabilidad es la capacidad de los empleados de combinar un alto compromiso para la empresa con la flexibilidad de los empleados, algo que conocemos bajo la hermenéutica *management paradox* - la paradoja de la gestión (Bolweg & Maenhout, 1997) citado por (Heijde & Heijden, 2006, pág. 456).

A modo de conclusión, denotamos que la empleabilidad produce ventajas a un nivel doble: tanto para el individuo como para la empresa. El individuo se beneficia de su puesto actual, así como de las oportunidades de carrera de futuro, el desarrollo de carrera, y formación a largo plazo, incluyendo su aprendizaje y adaptabilidad.

### 2.2.2 La empleabilidad disposicional

Habiendo estudiado, en primer lugar, la empleabilidad como competencia del individuo, la literatura de la empleabilidad ha seguido evolucionando para definir la empleabilidad desde un punto de vista disposicional. (Fugate & Kinicki, 2008, pág. 20), con importantes contribuyentes a este tipo de empleabilidad, definiéndola como:

“Una constelación de diferencias individuales que predisponen a los empleados a (pro)adaptarse activamente a su trabajo y entornos profesionales. La empleabilidad facilita la identificación y realización de oportunidades laborales y profesionales tanto dentro como entre las organizaciones. Concebida de esta manera, la empleabilidad es una disposición que captura las características individuales que fomentan las conductas adaptativas y los resultados positivos del empleo”

Así como la adaptabilidad era importante en la empleabilidad competencial, esta perspectiva ha sumado a la adaptabilidad insistiendo en que la **proactividad** deviene

también un elemento fundamental en la empleabilidad, pues supone un importante atributo para la creación de oportunidades. La empleabilidad disposicional “se extiende más allá de las nociones tradicionales de adaptabilidad, ya que representa explícitamente una orientación proactiva a la adaptabilidad y es específica para el dominio del trabajo” (Fugate & Kinicki, 2008).

Resulta importante estudiar la empleabilidad desde el punto de vista de la *disposición*, pues los empleados se enfrentan a una etapa de incertidumbre, con alta rotación de empleo, alta frecuencia de cambio y poca seguridad acerca de qué deparará el futuro. Por ello, este concepto de empleabilidad busca el resultado individual a través conductas proactivas y flexibles, pues suponen características esenciales para hacer frente la era de entornos laborales cambiantes a la que nos enfrentamos (Briscoe, Hall, & Demuth, Protean and boundaryless careers: An empirical exploration, 2005).

La empleabilidad disposicional, construida como un concepto *multidimensional*, encarna cinco dimensiones (Fugate & Kinicki, 2008):

*Tabla 2: Dimensiones de la empleabilidad disposicional*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Apertura a los cambios en el trabajo	Aumenta la adaptabilidad y flexibilidad personal. Los individuos que posean esta competencia percibirán el cambio como una oportunidad, en lugar de una amenaza <ul style="list-style-type: none"> <li>- "La apertura al cambio y las nuevas experiencias apoyan el aprendizaje continuo y permiten identificar y realizar oportunidades de carrera, mejorando así la adaptabilidad personal" (Fugate &amp; Kinicki, 2008)</li> </ul>
Resiliencia laboral y profesional	Engloba autoevaluaciones positivas y la habilidad del individuo de atribuir éxitos a su habilidad y esfuerzo personal. Una carrera cambiante resultará una oportunidad para aprender y atender nuevas metas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Es probable que las personas con autoevaluaciones positivas atribuyan los éxitos profesionales a la capacidad y el esfuerzo personales" (J.Brockner &amp; Y.Chen, 1996)</li> </ul>
Productividad en el trabajo y carrera	Permite al individuo buscar de manera activa información y crear oportunidades para su éxito
Motivación profesional	<p>Abarca el aprendizaje y orientación de los objetivos. Está ligado a la perseverancia en el trabajo y la disposición a satisfacer demandas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Una orientación de aprendizaje en el trabajo se manifiesta en la planificación del futuro, buscando oportunidades de aprendizaje y capacitación" (W.L.Cron, J.W.Slocum, D.VandeWalle, &amp; Q.Fu, 2005)</li> </ul>
Identidad con el trabajo	<p>Conlleva la definición de uno mismo dentro de la carrera profesional. Influencia los objetivos y aspiraciones personales. Ayuda a los individuos pues supone la sustitución de estructuras de carrera institucionalizadas por estructuras psicológicas individualizadas y personalizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Las personas que se definen a sí mismas como empleables representan comportamientos consistentes con esta auto-visión que también influye en las metas o aspiraciones personales" (Ashforth &amp; Fugate, 2001)</li> </ul>

Fuente: adaptado de Fugate & Kinicki, 2008

Según este modelo de empleabilidad, cualquier característica del individuo que predisponga a las personas a aumentar su adaptación de manera proactiva será una fuerte ventaja para ellas, aumentando las posibilidades de empleo potenciales y posiblemente efectivas (K.Botha, 2011). La empleabilidad disposicional abarca el conjunto de características personales que entrañan conductas tanto reactivas como proactivas. Por ello, además de adaptarse fácilmente a demandas inciertas, resulta imprescindible que los individuos tengan una preparación perpetua para el cambio (Fugate & Kinicki, 2008).

### 2.2.3. La empleabilidad percibida

Finalmente, el desenlace de nuestro estudio de la evolución de la empleabilidad, termina con el análisis de la empleabilidad percibida o *perceived employability*. La empleabilidad percibida suele estar definida desde el punto de vista del individuo y su percepción acerca de sus posibilidades de encontrar trabajo en el mercado laboral o de mantener su posición actual (Berntson & Marklund, 2007).

La empleabilidad es una de las formas a través de las cuales se puede manifestar la flexibilidad del individuo, pues permite a éste hacer frente a relaciones laborales impredecibles e inestables. La comprensión de las perspectivas del mercado de trabajo de los individuos se ve reforzada por el examen de connotaciones subjetivas de los individuos sobre su empleabilidad, pues lo que analizamos es la percepción que tiene el individuo sobre su empleabilidad actual (Berntson, Sverke, & Marklund, 2006).

Cabe destacar que, esta definición denota un aspecto notablemente subjetivo, dada la importancia de la percepción del individuo sobre cualquier realidad objetiva (Roskies & Louis-Guerin, 1990) citado por (Vanhercke, Cuyper, & Witte, 2016). Por ello, la empleabilidad percibida es importante cuando las organizaciones se enfrentan a importantes cambios estructurales o en el mercado, pues ésta define el sentimiento que tiene el individuo sobre su propia empleabilidad y evalúa su propia capacidad de conseguir un nuevo trabajo o de mantener el actual (Berntson, Sverke, & Marklund, 2006).

Por ello, las posibilidades del individuo de encontrar un nuevo empleo pueden ser estudiadas y acrecentadas desde una posición dual: el punto de vista de los *inputs* y de los *outputs*. Los *inputs* hacen referencia al aumento de posibilidades del individuo como consecuencia de factores personales como la flexibilidad y adaptabilidad, mientras que los *outputs* incluyen la situación económica, así como la oferta y demanda del mercado laboral. Por ello, denotamos que el *perceived employability* tiene en cuenta los aspectos personales como los situacionales, pues engloba las propias habilidades y competencias y estudia las posibilidades que tienen éstas teniendo en cuenta la situación actual en el

mercado laboral (Philippaers, Cuyper, Witte, Forrier, & Elst, 2016), destacando siempre, el enfoque individual (del empleado o desempleado) de esta percepción.

Asimismo, habiendo subrayado su enfoque claramente subjetivo, podemos hacer una serie de menciones y clarificaciones respecto de lo que concierne la empleabilidad percibida desde su definición como las oportunidades percibidas por el individuo de encontrar un trabajo nuevo o mantener su trabajo actual en el mercado laboral (Berntson & Marklund, 2007) y (Vanhercke, Cuyper, & Witte, 2016). Desglosamos esta definición en cuatro dimensiones distintas:

- a. La evaluación subjetiva: se trata de un análisis a nivel individual, pues un mismo evento objetivo puede resultar en una apreciación diversa en función del individuo que lo perciba. A modo de ejemplo, varios individuos con perfiles socio-demográficos similares pueden diferir en su percepción de la empleabilidad en función de diferentes variables como sus competencias, su acceso al mercado laboral, o su motivación a la hora de buscar empleo (D.Vanhercke, N.Cuyper, E.Peeters, & H.Witte, 2014).
- b. Las ‘posibilidades’ en la empleabilidad: el término *posibilidades* es amplio y ambiguo, pues integra diversos factores tanto personales, como estructurales y sus posibles combinaciones. Los factores más personales están ligados al individuo, mientras que los estructurales al trabajo o el mercado laboral (D.Vanhercke, N.Cuyper, E.Peeters, & H.Witte, 2014).

En el plano personal, un empleado de más edad puede, por ejemplo, sentir que sus posibilidades a la hora de encontrar empleo son menores que un empleado más joven, dado el alto coste laboral que puede implicar (Forrier & L.Sels, 2003, págs. 102-124).

En el marco estructural, un gobierno que incentive la contratación a través de ayudas a las empresas puede, como consecuencia, aumentar la percepción que el individuo tenga sobre su empleabilidad.

Por ello, la empleabilidad percibida entremezcla aspectos personales y estructurales, convergiendo en, no sólo un término subjetivo, sino en un término multidimensional.

- c. ‘Encontrar’ un empleo o ‘mantener’ el actual. El *perceived employability* incluye tanto a empleados en búsqueda de nuevos trabajos o de rotación en la empresa actual, como desempleados en busca de un trabajo. Es decir, concierne a distintos grupos de individuos, en función de su situación actual y visión de futuro.

(Cron & Slocum, 1986), citado por (Vanhercke, Cuyper, & Witte, 2016) establece tres fases en la carrera profesional del individuo, distinguiendo entre la etapa de consolidación y mantenimiento del empleo, la transición entre un empleo y otro y la exploración en el mercado laboral. Por ello, la naturaleza de la empleabilidad será diferente en función del individuo de que se trate.

Un grupo de individuos destacado es el de los estudiantes recién graduados que entran en el mercado laboral por primera vez. Esta fase de la carrera profesional es a la que hace referencia la exploración del mercado laboral, pues los estudiantes deberán definir qué tipo de trabajo es el que buscan, así como analizar las competencias que requieren para maximizar sus posibilidades de obtención de empleo (Cron & Slocum, 1986).

- d. El ‘empleo’ en la empleabilidad puede darse dentro de la empresa actual, es decir, mercado laboral interno, o dentro de una empresa diferente (mercado laboral externo). Por ello, podríamos hablar de dos tipos de *perceived employability*: la empleabilidad percibida externa y la empleabilidad percibida interna.

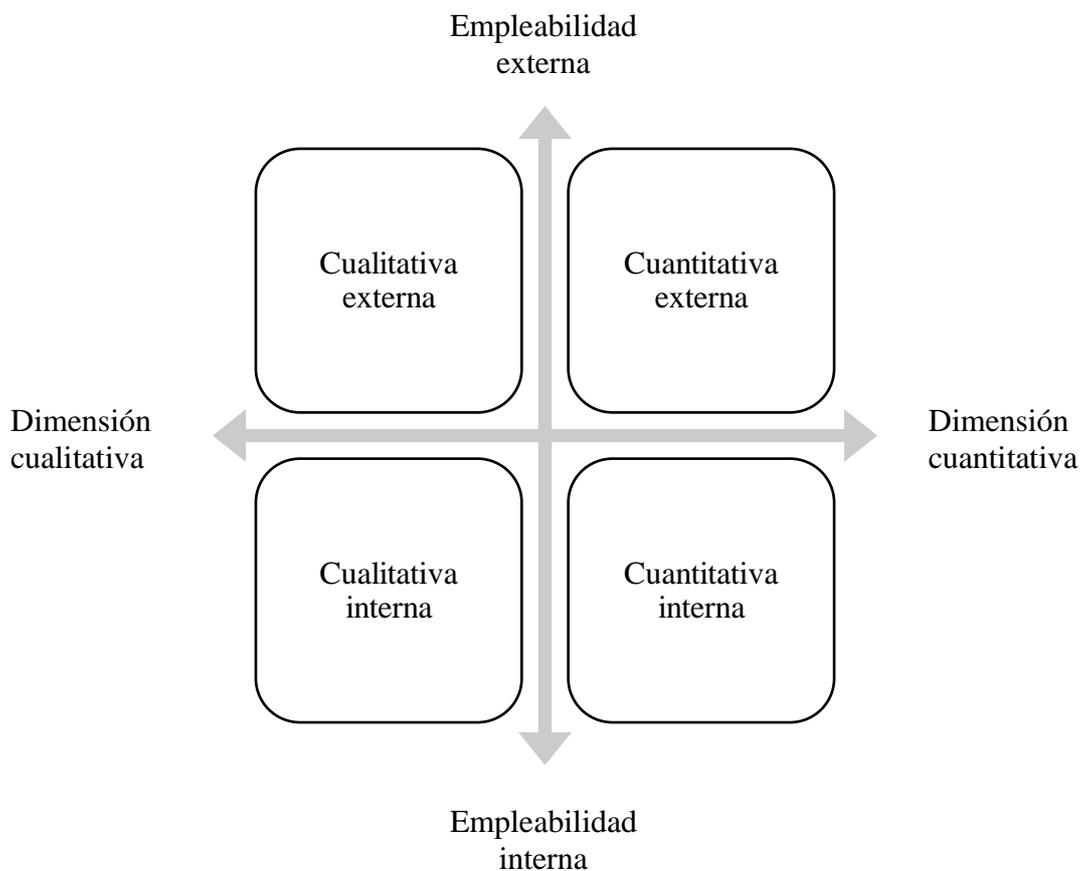
Por otra parte, podemos analizar la empleabilidad percibida desde un punto de vista de *quality* (calidad) y *quantity* (cantidad). Pues, por una parte, el *perceived employability* hace referencia a, como venimos mencionando, la percepción que tiene el individuo de encontrar un empleo o mantener el actual; pero, por otra parte, esta percepción puede ser

afectada por variables como la cantidad de empleos disponibles, o la calidad del puesto disponible.

La cantidad surtirá efectos sobre esta percepción, pues a mayor disponibilidad y oferta de trabajo, mayor tenderá a ser la empleabilidad percibida por el individuo. No obstante, también debemos mencionar la calidad del empleo, es decir, si el puesto de trabajo disponible es similar, mejor o peor al puesto actual.

Por ello, podemos representar gráficamente la empleabilidad percibida, externa e interna, en función de la calidad y cantidad de puestos trabajos, en el siguiente cuadro:

*Ilustración ii: Empleabilidad percibida en función de la calidad y cantidad de trabajos*



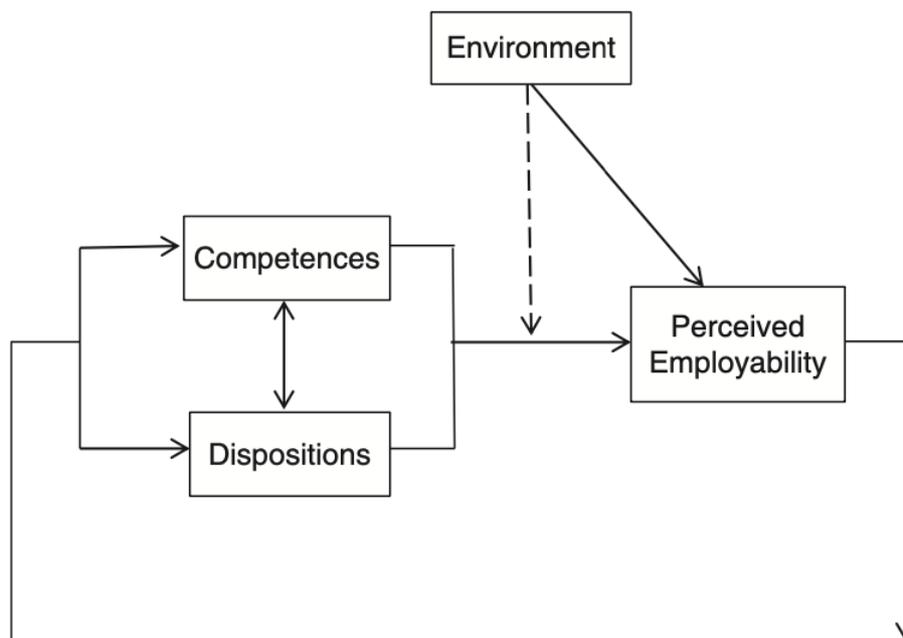
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de N.Cuyper & H.Witte, 2010

A modo de conclusión, el *perceived employability* es un término amplio y subjetivo que dependerá de numerosos factores, pero cuyo aspecto fundamental reside en cómo estos factores inciden en la apreciación y sensación que el individuo tiene de las oportunidades de empleo.

#### 2.2.4 Relación entre las diferentes perspectivas de la empleabilidad

Antes de estudiar las orientaciones de carrera, ilustramos la relación que existe entre los tres enfoques de empleabilidad que acabamos de analizar.

*Ilustración iii: Relación entre las diferentes perspectivas de la empleabilidad*



Fuente: D.Vanhercke, N.Cuyper, E.Peeters, & H.Witte, 2014

Algunos autores sostienen que existe una relación entre las tres perspectivas de empleabilidad que venimos estudiando :

- Actitudinal, es decir, la empleabilidad como disposición de la persona

- Competencial, estudiando la empleabilidad en base a las competencias y habilidades del individuo.
- Percibida, en función de si el individuo se considera empleable

De acuerdo con la ilustración que analizamos en este segundo Anexo, una serie de argumentos a la hora de establecer una relación entre las tres perspectivas de la empleabilidad (D.Vanhercke, N.Cuyper, E.Peeters, & H.Witte, 2014):

En primer lugar, parece que la literatura adopta una definición de empleabilidad que está ligada a la percepción que tiene el individuo. Pues, todas las definiciones analizadas en el concepto de empleabilidad estudian cómo percibe el individuo que sus características y competencias, o el mercado laboral u otros factores contribuirán o tendrán un efecto sobre sus posibilidades a la hora de buscar y encontrar trabajo, o de mantener su trabajo. Por ende, la empleabilidad desde el punto de vista del individuo se ve afectada por las competencias que éste disponga (perspectiva competencial), así como de la proactividad y actitud que éste demuestre en su búsqueda por encontrar trabajo (lo que denominábamos empleabilidad disposicional).

Asimismo, distinguimos entre los factores internos (*input*) y externos (*output*) que podían repercutir sobre las posibilidades del individuo a la hora de encontrar un empleo. Por una parte, haciendo alusión a los factores internos, encontramos una lógica en que las competencias del individuo así como su actitud estén relacionadas entre ellas, y que afecten al *perceived employability*, razón por la cual (D.Vanhercke, N.Cuyper, E.Peeters, & H.Witte, 2014) hay una flecha que va desde las *competences* y *dispositions* hacia el *perceived employability* (PE). Sin embargo, también hay un factor externo – el entorno y contexto laboral. Éste incidirá sobre la percepción que tenga el individuo en su empleabilidad así como en sus competencias y actitud. Esta relación se encuentra personificada por la flecha del *environment* sobre el PE y los factores internos.

Finalmente, en tercer lugar, vemos que los dos componentes del factor interno se encuentran relacionados entre sí. Las competencias están ligadas a la disposición y actitud del individuo y viceversa. Por ello, encontramos que, aquellos individuos altamente

cualificados, con motivación para seguir desarrollando sus competencias y dentro de un entorno laboral favorable, tenderán a tener una visión subjetiva sobre su empleabilidad más favorable. Esto se representa en el gráfico en forma de suceso continuo pues una fuerte motivación conllevará a un deseo por fomentar las habilidades y el aprendizaje continuo, aumentando la percepción individual sobre la empleabilidad. Y, así, el proceso se repite indefinidamente.

### 3. Orientaciones de carrera

Las orientaciones de carrera suponen un aspecto esencial en la empleabilidad del individuo. La evolución del desarrollo de las carreras ha experimentado un importante cambio desde una visión más clásica en la que sólo existía y se concebía la promoción dentro de la empresa, es decir, limitada a un nivel organizacional interno, hacia nuevos modelos en los que el individuo aspira a mayores expectativas y ambiciones profesionales (Benedito, Bonavia, & Llinares, 2008).

Nos enfrentamos a una época en la que predomina el cambio y el dinamismo, exigiendo a los individuos un nivel de adaptación y flexibilidad mucho más exigente que anteriormente. Tradicionalmente, las carreras se desarrollaban en el contexto de una sola organización o de un número escaso de organizaciones. No obstante, en la actualidad, los individuos se enfrentan a carreras sin límites, que comprenden diversos puestos en ilimitadas organizaciones (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

Por ello, las orientaciones de carrera representarán un importante papel en la empleabilidad, pues en función de la carrera que busque desarrollar el individuo y la necesidad de sobrevivir a un entorno profesional dinámico y turbulento, las posibilidades de encontrar un empleo se verán afectadas, así como la empleabilidad y la forma de adaptabilidad activa que permitirá a los trabajadores identificar y desarrollar distintas oportunidades de carrera (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

Para analizar el desarrollo de carrera debemos primero definirlo: implica el “esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta” (Cacho, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012, pág. 17) .

A continuación, hemos identificado y vamos a desarrollar dos orientaciones de carrera distintas: el modelo *Boundaryless Career* y *Protean Career* como novedades respecto del modelo tradicional que implicaba solamente la promoción interna.

### 3.1 Boundaryless career

La carrera *boundaryless*, conlleva precisamente lo que su nombre implica, una carrera *sin límites*, sin hilos que aten a un individuo a una organización, ni caracterizada por una secuencia que marque los movimientos profesionales de los individuos. Se caracteriza por movimientos menos coordinados y menos estables (Brisoe & Hall, 2006).

El *boundaryless career* se centra en una orientación de carrera que no persigue unos valores específicos, ni impone movimientos por parte de la organización al individuo. Es más, el individuo puede apostar por una carrera sin ceñirse a ninguna restricción. Este término fue acuñado por Arthur, M.B. (1994) en su obra *The Boundaryless Career*, en la cual proyecta la carrera de un jugador de béisbol, Don Baylor, como modelo de esta orientación de carrera. Este jugador de béisbol marcó un importante hito, pues fue contratado con un contrato temporal en el equipo Boston Red Sox, y en sus doce meses introdujo el *kangaroo court*, una práctica que invitaba al resto de compañeros a evaluar los errores ocurridos durante el partido. A raíz de esta evaluación, los jugadores se tomaban estas críticas de manera constructiva, llevando al equipo al *World Series*, esto es, la liga mundial del béisbol (Arthur M. , 1994)

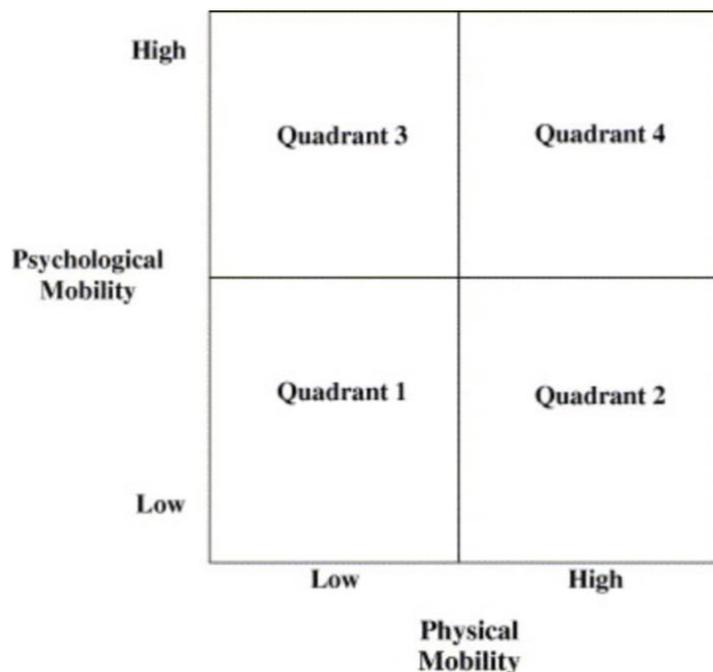
De esta historia, destaca su autor cómo las orientaciones de carrera no deben ser ceñidas a los límites empresariales y, de hecho, pueden ser mejoradas con movimientos profesionales a través de los límites organizacionales. Asimismo, presenta a Baylor como ejemplo de alto compromiso a pesar de tener un contrato con duración definida con su equipo de béisbol.

Estos autores tratan de defender que una carrera *sin límites* parece encajar mejor con nuestra sociedad de hoy en día, tanto para empleados como para empleadores, pues empieza a desvanecerse la antigua imagen del empleo estable y asociado a una sola

organización y a ser sustituida por el empleo dinámico y sin límites, consecuencia de nuestro entorno cambiante (Arthur M. , 1994).

A esta introducción sobre el *boundaryless career*, debemos sumar que junto a esta movilidad física podemos añadir una segunda dimensión: la movilidad psicológica (Segers J. , Inceoglu, Vloeberhs, Bartram, & Henderickx, 2008). Esta segunda movilidad es la que (Briscoe & Hall, 2006) describen como '*boundaryless mindset*', según la cual, debe existir también una cierta disposición por parte del individuo a iniciar y perseguir una carrera que cruce los límites organizacionales (Segers J. , Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008).

*Ilustración iv: Las dos dimensiones del Boundaryless Career*



Fuente: Sullivan & Arthur, 2006

- La **movilidad psicológica** nace de una mentalidad abierta y motivada por las oportunidades de interacción con otras personas, tanto de una misma organización como de otra diferente. Hace referencia a la actitud que un individuo presenta hacia las relaciones de trabajo más allá de los límites de la organización. Cuanto

mayor sea la afiliación a una empresa específica, menor será la propensión al cambio organizativo, pues implicará mayor identificación con la empresa, su cultura y valores.

La predisposición al cambio y la capacidad para moverse, típicamente caracterizadas por un alto grado de autonomía, suponen importantes aspectos psicológicos de una mentalidad *boundaryless*, como motivadores a nivel profesional. Asimismo, otro aspecto que puede resultar motivante para los pujantes de esta orientación es la novedad y variedad que pueda surgir en el trabajo a través de las fronteras tradicionales (Segers J. , Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008).

- La **movilidad física** puede ser considerada fruto de la movilidad psicológica pues dicha movilidad les permitirá obtener la novedad y variedad de un trabajo nuevo, así como disponer de la autonomía necesaria para realizar dichos cambios.

Una asunción que hacen (Segers J. , Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008), interesante a mencionar en este aspecto radica en la presunción de que cuanto mayor sea la movilidad física y la autonomía, menor influencia tendrá el aspecto de seguridad laboral clásico de la carrera tradicional y los individuos menos autónomos y flexibles.

La combinación de la movilidad física con la psicológica nos sitúa en el cuarto cuadrante de la *Ilustración iv*. Cuanto mayor sea tanto la movilidad física como psicológica, más nos adentraremos en una carrera típica de la orientación *boundaryless*.

Por otra parte, este nuevo modelo de carrera trata de dar solución y respuesta a la gestión del desarrollo de carrera adaptándose a este nuevo entorno y, por ende, tratando de ofrecer a los trabajadores una amplitud de capacidades, conocimientos y competencias que les otorguen acceso a mejores puestos de trabajo y a la posibilidad de desempeñar más funciones dentro de estos (Zaleska, Krystyna, & Menezes, 2007). Es decir, trata de

aumentar la empleabilidad de los individuos a través de la potenciación de sus capacidades.

(Menezes K. J., 2007) alertan, como habíamos mencionado, que la promoción interna no contribuye a la realización personal del individuo. Por ello, focalizan su estudio en las tendencias del desarrollo de carrera en esta nueva era de orientación profesional y hacen especial hincapié en la relación empleado-organización y las percepciones de los empleados sobre la calidad y satisfacción con las prácticas de desarrollo llevadas a cabo por las organizaciones.

Estos autores insisten, en su artículo *Between traditional and new careers*, que los empleados en esta era moderna priorizan la calidad del trabajo y su variedad sobre otros aspectos como el estatus y la promoción interna. De hecho, apuntan hacia una merma en el compromiso organizacional y un incremento en la importancia de la calidad del trabajo.

A raíz de lo expuesto, observamos que el futuro del empleado pende de dos sujetos: el empleado mismo y su empleador. Por una parte, es responsabilidad del empleado desarrollar las nuevas competencias importantes y, por otra parte, del empleador de dotar al sujeto de las habilidades que resulten importantes para favorecer su desarrollo de carrera. La carrera *sin límites* exige una mejora de las habilidades inter-funcionales, de la capacidad de comunicación e intercambio de información, así como la importancia del *networking*.

En relación con esta orientación de carrera, analizamos su relación con el *perceived external employability*. La empleabilidad percibida indicaba las posibilidades que, según el enfoque del individuo, tenía éste de encontrar un trabajo nuevo o mantener el actual. En nuestra encuesta estudiamos la relación de esta orientación de carrera sobre el PEE.

Entendiendo la carrera sin límites como una orientación predispuesta al cambio, consideramos que un individuo con una alta movilidad física y psicológica tendrá una percepción positiva acerca de su empleabilidad. Esta relación se debe a que, la suerte de la carrera profesional del individuo tiende a desembocar en el desarrollo profesional en

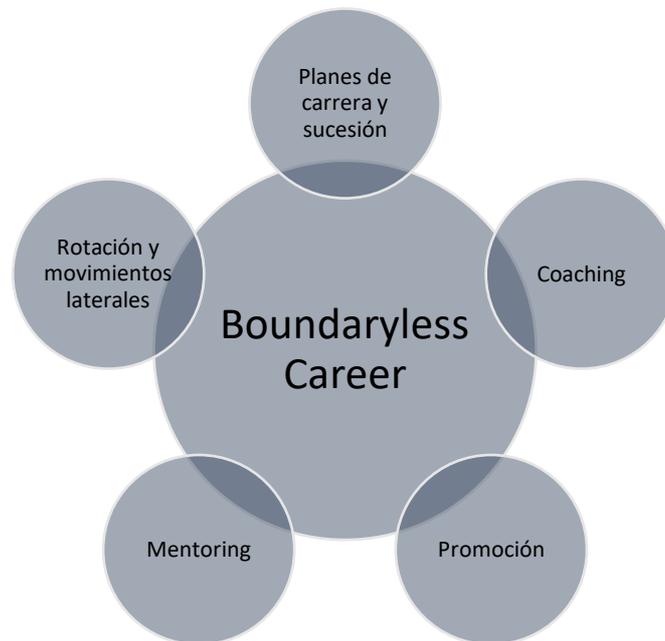
varias empresas y en distintos puestos de trabajo. Los individuos ahora están expuestos a una mayor rotación en los puestos de trabajo, y por tanto, entender la empleabilidad desde un punto de vista de movilidad física y psicológica puede resultar acertado.

Sin embargo, al individuo puede resultarle vertiginosa una carrera *sin límites*, abierta a la movilidad física y psíquica, en el caso de una débil percepción de empleabilidad por parte de éste. No obstante, el empleador puede también sumar a la empleabilidad percibida del individuo, a través de prácticas dirigidas a aumentar la flexibilidad y movilidad características de este tipo de orientación de carrera. Aunque estas nuevas prácticas del desarrollo de la carrera *Boundaryless* no sean objeto de nuestro estudio, consideramos importante y oportuno mencionarlas aquí, pues son utilizadas por las empresas para aumentar la movilidad de sus empleados. De hecho, las empresas están introduciendo prácticas para fomentar la rotación en el trabajo y así mejorar las competencias en todos los departamentos (también denominado habilidades inter-funcionales).

El *self-management* o autogestión (Menezes Z. a., 2007) representa un elemento diferenciador del *boundaryless career*, pues implica la capacidad del individuo de auto-dirigir su futuro, su carrera, sus preferencias, y para ello desarrollará las competencias que considere necesarias para potenciar su empleabilidad. Tal y como plantearemos en las hipótesis, consideramos que esto es de especial relevancia en el *perceived employability*, pues un aumento de las competencias y la seguridad a nivel individual supone una menor aversión al cambio y mayor búsqueda de una carrera sin límites.

Además de la importancia de la autogestión, nace la tendencia de las empresas a fomentar distintas prácticas para fomentar el desarrollo de las carreras *boundaryless*. Por ello, este modelo está promoviendo prácticas como el *coaching*, la promoción, el mentoring, la rotación y movimientos laterales, y los planes de carrera y sucesión (Cacho, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012):

*Ilustración v: Nuevas prácticas de desarrollo de carrera del Boundaryless Career (B.C.)*



Fuente: adaptado de Cacho, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012

Resumimos las distintas prácticas que conforman este modelo en el siguiente cuadro (Cacho, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012):

*Tabla 3: Prácticas que conforman el Boundaryless Career*

<b>Planes de carrera y de sucesión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actividades destinadas a promover el desarrollo de carrera de los empleados.</li><li>▪ Nacen de un exhaustivo análisis por parte de la organización sobre los procesos de desarrollo y actividades profesionales</li><li>▪ Ha supuesto un aumento en la satisfacción laboral, así como una disminución en las rotaciones por insatisfacción y el nombramiento de sustitutos</li></ul>
<b>Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Método común de tratar de motivar a los trabajadores con la introducción de una persona especializada que instruye y guía a los empleados, les escucha y forma.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El coach trata de captar las aptitudes de cada individuo para su efectiva aportación a la empresa.</li> </ul>
<b>Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivo a través del cual la organización cubre vacantes en posiciones superiores.</li> <li>▪ Promueve la creatividad, el esfuerzo, la calidad de resultados y el trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Mentoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guía a largo plazo que prepara a los individuos y les orienta para desarrollar su carrera profesional</li> <li>▪ Realiza dos funciones fundamentales: sirve como guía para su desarrollo profesional, y orienta al empleado en cualquier aspecto relativo a su ámbito personal.</li> </ul>
<b>Rotación y movimientos laterales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño de distintas funciones dentro de una misma empresa, estimulando la adopción de las distintas competencias necesarias para aumentar la flexibilidad y movilidad del individuo en su carrera profesional</li> <li>▪ Esta práctica permite a los empleados ganar experiencia en distintos ámbitos profesionales, y prepararles para el entorno competitivo al que se pueden verse enfrentados</li> </ul>

Este modelo de carrera prioriza los elementos cualitativos sobre los cuantitativos o retributivos. Por ello, hoy en día, las empresas tienden a incorporar prácticas similares para retener el talento, mejorar el nivel y calidad de desempeño de los objetivos marcados y mantener a un equipo laboral motivado, algo altamente considerado para las orientaciones de carrera de hoy en día.

Volviendo a nuestro estudio, la empleabilidad percibida indicaba las posibilidades que, según el enfoque del individuo, tenía éste de encontrar un trabajo nuevo o mantener el actual. Por ello, al individuo puede resultarle vertiginosa una carrera *sin límites*, abierta a la movilidad física y psíquica, en el caso de una débil percepción de empleabilidad por parte de éste.

Desde el enfoque del individuo, analizaremos el *boundaryless career* sobre la empleabilidad percibida externa. Nuestro estudio se centrará en la percepción que tiene el individuo sobre la búsqueda de trabajo en otra empresa, es decir, de su *perceived external employability* (PEE).

El modelo *boundaryless* apuesta por el empleo dinámico como consecuencia de nuestro entorno dinámico y flexible. Sin embargo, para adecuarse a este dinamismo, debe ser el propio individuo el que se disponga a iniciar y perseguir una carrera que cruce estos límites organizacionales. Por ello hace tanto hincapié esta orientación de carrera en que el individuo debe mejorar sus habilidades inter-funcionales si quiere efectivamente a travesar el perímetro de su organización.

De igual modo, el *boundaryless career* se compone de prácticas como el coaching o el mentoring, pues apuestan por la formación del individuo. Una formación que, consideramos fomentará y enriquecerá las competencias del individuo, y por ende, su PEE.

La literatura ha analizado las orientaciones de carrera como antecedentes de la empleabilidad. Por ello, plantearemos una hipótesis basada en la relación directa y significativa entre el *boundaryless career orientation* y el *perceived employability*, que estudiaremos más tarde en los resultados, que posteriormente veremos si se verifica en un conjunto de trabajadores que realizaron una encuesta a partir de la cual realizamos un estudio de regresión lineal para analizar nuestras hipótesis y resultados.

De aquí que hagamos la siguiente hipótesis:

- **H1: la orientación de carrera *boundaryless mindset* tiene un efecto significativo, directo y positivo sobre el *perceived external employability* (PEE)**

### 3.2 The Protean Career (Values – driven career)

La carrera *protean* es aquella en la que el individuo persigue sus propios valores, pujado por sus impulsos, y fijándose objetivos individuales. Abarca más un éxito psicológico que el éxito objetivo que puede implicar la promoción interna o el rango.

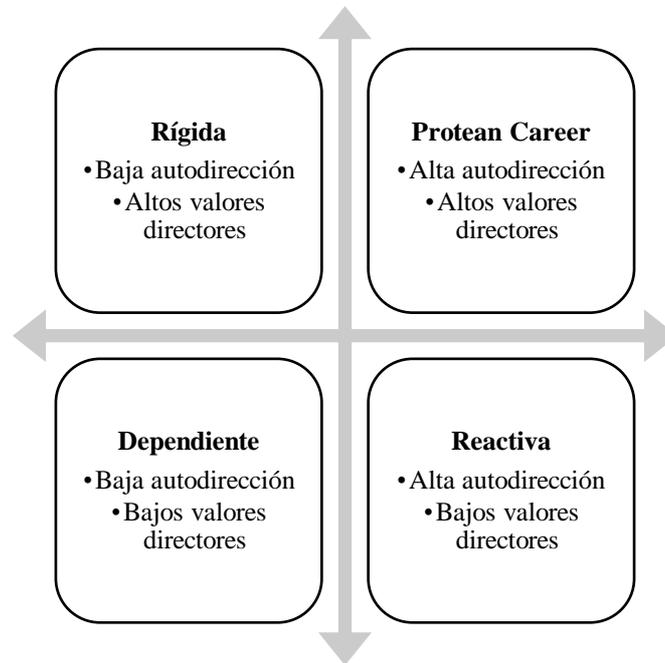
(Briscoe & Hall, 2006) consideran que el diseño de este modelo de desarrollo de carrera se fundamenta en los valores del individuo, que servirán de guía y medida de éxito de la carrera del individuo, y de esta forma, lo definen como un *compás interno* que se sirve de dichos valores a la hora de escoger un modelo de carrera. En vez de basarse en factores extrínsecos como lo son el dinero o la promoción, son los factores internos los que tomarán las decisiones a nivel profesional del individuo.

La orientación *protean* se caracteriza por, primero, un desarrollo de carrera profesional basado en los valores y, segundo, una auto-gestión o autodirección de dicho desarrollo de carrera (Career Research, s.f.) . Podemos caracterizar este tipo de orientación como menos dependiente de la organización, y más focalizada en el individuo y su propio éxito individual, al margen de la organización. Es decir, posiciona al individuo en el punto de mira, y persigue la realización personal y el éxito psicológico, o dicho de otro modo, el éxito personal (Hall, Briscoe, & Kram, 1997).

Haciendo referencia a esa primera característica, el éxito personal y los valores como guía para el desarrollo profesional, a diferencia de lo que pueda considerar la organización como éxito profesional o de carrera, es un concepto subjetivo basado y medido por parámetros personales, en vez de profesionales o externos. Por ello, la carrera proteica mide el éxito desde la realización personal, y se preocupa principalmente por cómo se gestiona, define y evalúa el éxito profesional desde la perspectiva subjetiva del individuo.

En cuanto a la autodirección de carrera, conlleva una versatilidad y habilidad para adaptarse al cambio, como veníamos mencionando. Para poder visualizar esta orientación de carrera, introducimos la siguiente figura de (Cacho, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012), realizada a partir de la clarificación de la carrera Protéica de (Briscoe & Hall, 2006).

Ilustración vi: Tipos de carrera en función de las dimensiones capacidad de autodirección y valores directores



Fuente: adaptado de Cacho, Torraleja, & Pedrosa-Ortega, 2012, pág. 20

De acuerdo con estos dos autores, las lentes a través de las cuales podemos figurar la *Protean Career* son: la dependencia, la rigidez, la reacción y finalmente la protéica.

- a. Dependiente: una persona que carezca de cualquier tipo de auto-dirección o guía será considerada como dependiente, pues no tendrá ningún tipo de capacidad de auto-dirigir su carrera en base a unos valores propios.
- b. Reactiva: será aquel individuo que no se caracterice por tener altos valores directivos, pero sí una alta autodirección. En este caso, estos autores abogan por afirmar que dicho individuo no tendría suficiente perspectiva para guiar su propia carrera.

- c. Rígida: yuxtapuesta con la carrera reactiva, será aquella en la cual el individuo carezca de autodirección pero, en cambio, muestre altos valores directivos. En este caso, sobre este individuo no podremos decir que sea capaz de adaptarse a los requisitos de rendimiento y aprendizaje que exige su carrera profesional
  
- d. Protean: finalmente, (Briscoe & Hall, 2006) insisten en que lo que caracteriza la carrera *protean* es una mayor movilidad, una perspectiva global de toda la carrera profesional y una progresión del desarrollo. Esto mismo refleja el gráfico de la Figura 2, pues caracteriza a un individuo con capacidad para dirigir su carrera y capacidad de adaptarse a nuevos entornos. Bajo el *protean career*, un individuo será capaz de gestionar su carrera y desarrollo profesional en función de sus valores personales, y predominará el control del individuo sobre el de la organización en la que se encuentre el sujeto. De esta forma, estas personas serán más capaces de ser líderes de sus futuros, de mantener un aprendizaje continuo que les irá transformando y adaptando hacia las exigencias del futuro.

Podemos denotar que una desventaja de dicha orientación profesional implicará la pérdida de control de la empresa sobre el sujeto y su desarrollo profesional. A diferencia de la carrera tradicional basada en la promoción interna, sobre la cual el empresario tenía un control absoluto, en una carrera *protean* el individuo priorizará sus propios valores y preferencias de desarrollo profesional sobre las de la organización, haciendo a la empresa perder cierto grado de control.

### 3.2.1 La carrera values-driven y el perceived external employability (PEE)

Habiendo estudiado la evolución de lo que entraña el concepto de empleabilidad y, en concreto y relevantes a efectos de nuestro estudio, la empleabilidad percibida externa, queremos estudiar la relación entre una carrera basada en los valores y este *PEE*.

La carrera protéica se caracteriza por la movilidad como base del desarrollo profesional y elemento fundamental a la hora de realizar una nueva carrera. A estos efectos, bajo esta orientación de carrera, el individuo estará inclinado a examinar el entorno laboral en el

que se encuentra y estudiar las oportunidades de empleo que sean coherentes con sus valores.

Asimismo, esta orientación de carrera basada en una alta autogestión y autodirección tenderá a incitar al individuo a explorar sus oportunidades para allegar sus objetivos muy específicos. Por ello, el individuo buscará y explotará por sí mismo aquellas situaciones que le brinden la oportunidad de mejorar sus conocimientos y adquirir nuevas competencias demandadas en el mercado, mejorando así su *employability* (Bozionelos & Bozionelos, 2015) citado por (Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Fouget, 2018).

De hecho, la literatura indica que la dirección adoptada por un individuo en su carrera puede explicar las diferencias en cuanto a la empleabilidad (Zafar, Farooq, & Quddoos, 2017) y (Bozionelos & Bozionelos, 2015). Es decir, la literatura insiste en que la empleabilidad descrita por su vertiente subjetiva y de interés a efectos de nuestro estudio estará relacionada con la orientación profesional proteica, pues aquel individuo que autodirija su carrera, tenderá a aumentar la percepción que tienen en sí mismos a través de la adquisición de competencias importantes a la hora de encontrar trabajo, y así aumentarán la percepción que tienen sobre su propia empleabilidad (Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Fouget, 2018).

En nuestro modelo, analizaremos desde el enfoque del individuo, el *values-driven career* sobre la empleabilidad percibida externa.

El modelo *values driven* apuesta por un empleo definido desde la autogestión y autodirección del individuo. Es una carrera completamente ajena a factores como la dependencia o rigidez, pues entrañan a un individuo proactivo y predispuesto a explorar las oportunidades que le brinde su entorno, en función de los valores que persiga.

A estos efectos, planteamos que una carrera proteica, basada en los valores, tendrá una relación directa y positiva sobre la empleabilidad externa percibida, pues su *employability* tenderá a mejorar a la vez que aumenta su grado de autodirección y gestión.

Por ello, analizando el *values driven career* como antecedente del *perceived external employability*, hacemos la siguiente hipótesis cuya discrecionalidad verificaremos en el último apartado de nuestro estudio con los resultados de la encuesta planteada:

- **H2: la orientación de carrera *values-driven* tiene un efecto significativo, directo y positivo sobre el *perceived external employability* (PEE)**

## 4. Modelo que estudia la relación de las orientaciones de carrera y la empleabilidad

Habiendo estudiado aquello que concierne la empleabilidad, así como las diferentes orientaciones de carrera, pasamos estudiar, a través de dos modelos su relación.

### 4.1 Metodología

#### 4.1.1 Muestra

Con el fin de probar la discrecionalidad de las relaciones planteadas en las hipótesis de este trabajo: la relación entre el *perceived external employability* y dos orientaciones distintas:

- El boundaryless career orientation y,
- El Protean Career (values-driven)

es necesario disponer de datos longitudinales, es decir, datos recolectados en dos momentos diferentes del tiempo, lo que supone un enorme reto 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 15/02/2020 a 20/03/2020

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, si pidió el correo electrónico como medio de identificación en las dos olas del cuestionario sirviendo como manera de contactar para realizar una invitación para rellenarlo una 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:

**a. Primera ola (N=309)**

En la primera y segunda ola, analizamos una serie de descriptivos que mencionamos a continuación:

En primer lugar, el **género**. Las mujeres fueron otorgadas el valor 0 y los hombres el 1. En la muestra, el 40,13% de las personas que respondieron a la encuesta fueron hombres, por lo que más mujeres que hombres respondieron a la encuesta.

En segundo lugar, analizamos la **edad**, observando que la edad mínima del respondente fue de 21 años y la edad máxima de 71 años, con una media de 41,07 años. Analizamos también los **años trabajados**, encontrando que el máximo número de años trabajados fue de 45 años, y la media de 17,65.

Por otra parte, el **tenure**, que recoge los datos de permanencia en la empresa ascendió a un máximo de 45 años, con una media de permanencia de 11,57 años.

Finalmente, una de las preguntas de la encuesta fue acerca del cargo actual del individuo en la empresa. Tratamos de recoger los datos de aquellos individuos que actualmente eran directivos de la empresa actual y aquellos que no lo eran. Por ello, un cero recogía que no se era directivo y un 1 que sí lo era. Los resultados comprendían una media de 0,252, por lo que aproximadamente uno de cada cuatro respondentes que realizó la encuesta era directivo.

Resumimos los datos en la siguiente tabla:

Tabla 4: Estadísticos descriptivos primera ola (N=309)

Estadísticos Descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Género	0,00	1,00	0,40	0,49096
Edad	21,00	71,00	41,0744	12,15128
Años trabajados	0,00	45,00	17,6499	11,67236
Tenure	0,00	45,00	11,4580	11,57325
Directivo	0,00	1,00	0,2524	0,43511

**b. Segunda ola (N=134)**

La segunda ola recoge unos resultados muy similares, por lo que no realizaremos los mismos gráficos. Resumimos los datos a continuación:

Tabla 5: Estadísticos descriptivos segunda ola (N=134)

Estadísticos Descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Género	0,00	1,00	0,403	0,49234
Edad	21,00	71,00	41,5672	14,06026
Años trabajados	0,00	45,00	17,8955	13,32127
Tenure	0,00	45,00	12,4751	12,55905
Directivo	0,00	1,00	0,2687	0,44492

Analizando estos datos de la segunda ola, vemos que la media de hombres fue de 40,3% por lo que, al igual que en la primera ola, más mujeres que hombres respondieron a la encuesta.

En cuanto a la edad respecto de la primera ola, ésta sólo varió en la media con una media de 41,57 años, permaneciendo la edad mínima y máxima iguales.

De la misma forma, respecto del número de años trabajados en esta segunda ola, sólo varió la media ascendiendo a 17,90 años. Y el tenure, que recogía los años de permanencia en la empresa, ascendió a una media de permanencia de 12,48 años.

Finalmente, la media de directivos en esta segunda ola fue de 0,269, representando que menos directivos que no directivos respondieron a la encuesta en una ratio aproximada de no directivo a directivo de 4 a 1.

#### 4.1.2 Medidas

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

El Boundaryless mindset, fue medido con las escalas correspondientes de Briscoe et al (2006). Los ítems de esta escala son los siguientes:

- i. Disfruto trabajando con personas fuera de mi empresa
- ii. Disfruto de trabajos que me obligan a interactuar con personas en muchas empresas diferentes
- iii. Disfruto de las tareas que requieren que trabaje fuera de mi empresa
- iv. En mi trabajo, me gustan las tareas que me obligan a trabajar más allá de mi propio departamento
- v. Me gustaría trabajar en proyectos con personas de muchas empresas diferentes
- vi. En el pasado, he buscado oportunidades que me permitieran trabajar fuera de mi empresa
- vii. Me siento energizado con nuevas experiencias y situaciones
- viii. Busco puestos de trabajo que me permitan aprender algo nuevo

Asimismo, el constructo de values-driven fue medido con las escalas correspondientes de Briscoe et al (2006). Los ítems de esta escala son:

- i. Seguiré mi propio criterio si mi empresa me pide que haga algo que vaya en contra de mis valores

- ii. En el pasado he seguido mis propios valores cuando la empresa me ha pedido que haga algo con lo que no estoy de acuerdo
- iii. Lo que pienso sobre lo que es correcto en mi carrera profesional es más importante para mí que mi empresa
- iv. No me importa mucho lo que otras personas opinen de las decisiones que tomo en mi carrera profesional
- v. Dirijo mi propia carrera, basándome en mis prioridades personales, que pueden diferir de las prioridades de mi empresa
- vi. Me importa más cómo me siento por el éxito de mi carrera, que cómo se sentirían otras personas por mi éxito.

Por otra parte, estudiaremos la relación del *Perceived external employability* con el *Boundaryless mindset*. Para medir el PEE, utilizamos las medidas de De Cuyper y De Witte (2011), que atienden a una escala basada en aspectos cuantitativos y cualitativos de la empleabilidad:

- i. Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en otra empresa si lo buscara
- ii. Podría cambiar de puesto en otra empresa si lo quisiera
- iii. Soy optimista de encontrar un puesto mejor en otra empresa si lo buscara
- iv. Podría cambiar a un puesto mejor en otra empresa si lo quisiera

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.

## 4.2 Análisis y resultados

### 4.2.1 Análisis previo

En primer lugar, se analizó el posible sesgo por abandono entre los individuos que participaron en la primera ola de encuestas y en la segunda ola de encuestas, con el fin de asegurar que los individuos que abandonaron el estudio tenían las mismas características que los que no abandonaron el estudio. Para ello, probamos si entre el grupo de abandonos (A) en T2 (n=175) y el grupo que no abandonó (NA) en T2 (n=134) había una diferencia significativa en las variables del estudio.

*Tabla 6: Comparación entre abandonos y no abandonos*

	Abandonos (n=175)		No Abandonos (n=134)		ANOVA p-val
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	
Gender (male)	0,400	0,491	0,403	0,492	<b>0,958</b>
Age	40,697	10,485	41,567	14,060	<b>0,534</b>
Tenure	10,685	10,736	12,475	12,559	<b>0,179</b>
Directive	0,240	0,428	0,269	0,445	<b>0,567</b>
Values-driven	5,031	1,220	5,015	5,015	<b>0,905</b>
Boundaryless mindset	5,179	1,133	5,184	1,113	<b>0,968</b>
Perceived external employability	4,284	1,488	4,252	1,731	<b>0,860</b>

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, que mostramos en la tabla a continuación:

	T1		T2		ANOVA p-val
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev	
Self-Directed	5,0532	1,14681	5,0429	1,06741	0,940
Values Driven	5,0153	1,13729	5,0751	1,07160	0,658
Boundaryless Mindset	5,1838	1,11326	5,3390	0,95056	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

A continuación testamos nuestras hipótesis a través de dos modelos de regresión lineal: las variables explicativas *Values driven*, *boundaryless mindset* y *perceived external employability* 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 las correspondientes variables explicadas en T1.

A efectos del presente estudio, para identificar la posibilidad de que hubiera habido una diferencia significativa entre los grupos (A y NA), utilizamos el *p-value*. Si su valor fuera inferior a 0,05, sería indicación de una diferencia notable en las variables y por ende los resultados no serían fiables. No obstante, como podemos comprobar, en ninguna de las variables que incluimos en el estudio encontramos una diferencia significativa ya que  $p > 0,05$  en todas ellas.

#### 4.2.2. Hipótesis planteadas y resultados

- **H1: la orientación de carrera *boundaryless mindset* tiene un efecto significativo, directo y positivo sobre el *perceived external employability* (PEE).**

Dado que hemos utilizado un modelo de regresión lineal, la función aquí descrita se desarrollaría en la siguiente forma

$$Y(T2) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y(T1) + \beta_3 * Edad + \dots + \beta_8 * Change.Rec.$$

Donde,

- $\beta_0$  es la constante
- $\beta_1$  es el coeficiente del constructo *boundaryless*
- $\beta_2$  es el coeficiente del factor *PEE* sobre el grupo T1
- $\beta_3, \beta_4, \dots, \beta_8$  son los coeficientes de las variables de control.

- **H2: la orientación de carrera *values-driven* (PC) tiene un efecto significativo, directo y positivo sobre el *perceived external employability* (PEE).**

Desarrollamos este modelo de la siguiente forma:

$$Y(T2) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y(T1) + \beta_3 * Edad + \dots + \beta_8 * Change.Rec.$$

Donde,

- $\beta_0$  es la constante
- $\beta_1$  es el coeficiente del constructo *values-driven*.
- $\beta_2$  es el coeficiente del factor *PEE* sobre el grupo T1
- $\beta_3, \beta_4, \dots, \beta_8$  son los coeficientes de las variables de control.

- **Resultados HIPÓTESIS 1 (H1):**

Los resultados del modelo de regresión lineal se muestran a continuación:

*Tabla 7: Resumen de los resultados H1*

<b>Resumen del modelo</b>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,671	0,45	0,414	1,11469

*Tabla 8: Resultados sobre H1*

<b>Coefficientes</b>					
	<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Coefficientes estandarizados</b>		
	<b>Beta</b>	<b>Desv.Error</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
(Constante)	2,335	0,927		2,519	0,130
Hombre	-0,005	0,207	-0,002	-0,022	0,982
Edad	-0,039	0,026	-0,373	-1,500	0,136
Años trabajados	0,038	0,028	0,348	1,355	0,178
Tenure	0,013	0,012	-0,112	-1,068	0,288
Directivo	-0,101	0,239	-0,031	-0,425	0,672
Change.Rec.	0,311	0,281	-0,086	-1,105	0,271
<b>Boundaryless</b>	<b>0,252</b>	<b>0,096</b>	<b>0,193</b>	<b>2,634</b>	<b>0,010</b>
PEE (T1)	0,433	0,070	0,521	6,218	0,000

Viendo los resultados del modelo de regresión lineal (Tabla 8), hacemos los siguientes comentarios respecto de la hipótesis (H1) que habíamos planteado:

- **Coefficiente Boundaryless = 0,252**

Hemos obtenido un coeficiente para el constructo *boundaryless* de 0,252. Dado que, como ya habíamos mencionado: el *p-value* es menor que 0,05 (*p-value* = 0,010), que es nuestro nivel de significación. Por ello, podemos decir que nuestra hipótesis (H1) se sostiene.

- **Coefficiente PEE (T1) = 0,433**

En este caso, observamos que tanto nuestro nivel de significación, el *p-value* (<0,05), indica que el coeficiente de PEE es distinto de cero y por ello esta variable tiene un peso significativo sobre nuestro modelo.

- **Variables de control**

Como podemos observar, no podemos llegar a la misma conclusión que sobre los coeficientes anteriores en ninguna de las seis variables. Esto se debe a que, su *p-value* es superior a 0,05. Por ello, no podemos deducir que en nuestro modelo ninguno de los coeficientes sobre estas variables sea distinto de cero.

A estos efectos, vemos que estas variables no influyen sobre nuestro modelo, por lo que no podemos considerarlas como significativas a efectos de nuestro estudio.

Por otra parte, estudiamos lo que representan los coeficientes en el modelo simplificado que venimos explicando. El coeficiente de la variable  $X_1$  representa la pendiente del PEE ( $Y(T2)$ ), respecto del constructo *boundaryless* ( $X_1$ ).

$$\frac{\partial Y(T2)}{\partial X_1} = 0,252 = \beta_1$$

En otras palabras, por cada punto que aumente el *boundaryless* ( $Y(T2)$ ) de nuestra escala Likert (del 1 al 7), aumentará la empleabilidad ( $X_1$ ) en 0,252 puntos (también respecto de esta escala).

De igual modo, el coeficiente de la variable  $Y(T1)$  representa la pendiente del PEE ( $Y(T2)$ ), respecto del constructo PEE  $Y(T1)$ .

$$\frac{\partial Y(T2)}{\partial Y(T1)} = 0,433 = \beta_2$$

Este dato refleja que por cada punto que aumente el *perceived external employability*  $Y(T1)$ , aumentará el PEE  $Y(T2)$  en 0,433 puntos.

- **Resultados (H2):**

Los resultados del modelo de regresión lineal se muestran a continuación:

*Tabla 9: Resumen de los resultados H2*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,652	0,425	0,386	1,1444

*Tabla 10: Resultados sobre H2*

Coeficientes					
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	Beta	Desv.Error	Beta		
(Constante)	3,180	0,913		3,483	0,001
<b>Values Driven T1</b>	<b>0,102</b>	<b>0,092</b>	<b>0,080</b>	<b>1,109</b>	<b>0,269</b>
Hombre	0,058	0,213	0,019	0,272	0,786
Edad	-0,047	0,026	-0,453	-1,793	0,075
Años trabajados	0,047	0,029	0,424	1,627	0,106
Tenure	-0,014	0,013	-0,116	-1,079	0,283
Directivo	-0,012	0,242	-0,004	-0,050	0,961
Change.Rec	-0,299	0,291	-0,082	-1,029	0,306
PEE (T1)	0,461	0,071	0,555	6,514	0,000

En primer lugar, sobre los resultados del resumen del modelo (Tabla 9), podemos decir que existe una clara relación lineal entre el *perceived external employability* y las variables analizadas.

Viendo los resultados del modelo de regresión lineal (Tabla 10), hacemos los siguientes comentarios respecto de la hipótesis (H2) que habíamos planteado:

- **Coefficiente Values-driven = 0,102**

Hemos obtenido un coeficiente para el constructo *values-driven* de 0,102. Dado que el *p-value* es superior a 0,05 ( $p\text{-value} = 0,269$ ), no podemos rechazar la hipótesis de que el coeficiente de *values-driven* en este modelo lineal sea distinto de cero. Por lo tanto, no encontramos relación entre el PEE y esta orientación de carrera.

- **Coefficiente PEE (T1) = 0,461**

En este caso, observamos que el *p-value* ( $<0,05$ ) indica que el coeficiente de PEE es distinto de cero y por ello esta variable tiene un peso significativo sobre nuestro modelo.

- **Variables de control**

Del mismo modo que en los resultados de H1, no hemos podido llegar a la conclusión de que ninguna de las variables de control tenga un efecto significativo en el PEE.

Los datos recogidos **no sujetan** la relación que habíamos planteado en H2, por tanto, no podemos plantear una relación lineal entre el *perceived-external employability* y el *values driven*.

De estos resultados vemos que la carrera values driven no tiene un efecto sobre el PEE.

## 5. Conclusión

En el presente estudio hemos analizado, en primer lugar, la evolución de la empleabilidad y sus diferentes dimensiones, ciñendo nuestro enfoque posteriormente sobre la empleabilidad percibida externa (*perceived external employability*) pues ésta era la que analizaríamos en nuestro modelo y resultado.

Cabe recordar que, el objetivo principal de nuestro estudio se fundamentaba en encontrar, si hubiera alguna, la relación que podían tener las orientaciones de carrera sobre la empleabilidad a través de un modelo de regresión lineal.

A estos efectos, considerábamos que la empleabilidad es un concepto muy amplio y darle una definición unidimensional era una tarea compleja pues abarca múltiples aspectos: el individuo, sus competencias, el mercado laboral, el acceso al mercado laboral y dicha variable es afectada por variables externas, internas y personales. Es decir, la empleabilidad no se puede describir desde un solo punto de vista, pues hay muchos factores que tienen un importante efecto sobre ella.

Como ya mencionamos, tras haber analizado la literatura que existe detrás de esta empleabilidad, vemos que este complejo concepto incluye las competencias, proactividad y seguridad del individuo de hallar un trabajo, como aspectos objetivos y la percepción que tiene uno mismo sobre sus posibilidades de encontrar empleo, como vertiente subjetiva.

Posteriormente, con el objetivo de completar el marco teórico del presente estudio, analizamos las distintas orientaciones de carrera. En primer lugar, la carrera *sin límites* y sus vertientes y posteriormente la carrera proteica. En ambos casos, planteamos dos hipótesis sobre la relación de estas orientaciones profesionales con la empleabilidad externa percibida (el *perceived external employability*).

Casualmente planteábamos en nuestras hipótesis que, tras haber analizado la literatura detrás de estas dos *career orientations*, tanto la movilidad física y psicológica de la

carrera sin límites como la capacidad de autogestión y autodirección de la carrera proteica tendrían una relación directa y positiva sobre el *PEE*.

Con el objetivo de verificar la discrecionalidad de las hipótesis planteadas, obtuvimos datos longitudinales en dos momentos diferentes del tiempo a través de la realización de dos encuestas. El cuestionario fue enviado a través de redes sociales por lo que de las 309 personas que realizaron la encuesta en la primera ola, sólo 134 respondieron de manera válida en la segunda ola.

A raíz de esta encuesta, realizamos un modelo de regresión lineal del cual sacaríamos una serie de conclusiones.

En primer lugar, encontramos que nuestra primera hipótesis (H1) se sostenía en base a los resultados de la encuesta. Es decir, verificamos nuestra hipótesis basada en la relación positiva y directa del *boundaryless career* sobre el *perceived external employability*.

Por ello, podríamos decir que la movilidad física y psíquica característica de la carrera *sin límites* pueden definir la empleabilidad subjetiva externa de un individuo. Efectivamente, en nuestra sociedad en la cual los empleados priorizan la calidad del trabajo y la variedad sobre aspectos como la promoción interna, exigiendo el desarrollo de habilidades interfuncionales y las capacidades de comunicación y networking, aumentarían la percepción que tiene el individuo sobre su empleabilidad en puestos de trabajo de otras empresas y por ello sujetarían esta relación positiva.

La capacidad del individuo de iniciar y perseguir los límites organizacionales, tendrá un efecto positivo sobre el individuo y la percepción de su empleabilidad.

Asimismo, dado el resultado positivo de la carrera sin límites como antecedente a la empleabilidad, a pesar de no haber sido objeto de nuestras encuestas y modelo, sería interesante ver si las prácticas de desarrollo de esta orientación profesional tendrían también un efecto sobre la percepción externa de la empleabilidad del individuo. En tanto en cuanto ahora el *coaching*, la rotación, y la promoción están siendo utilizadas para

desarrollar las carreras profesionales del individuo, a pesar de no haber sido objeto de estudio dentro de nuestra encuesta, nos cuestionamos si seguiría la misma relación positiva que la orientación profesional que desarrolla o no.

Por otra parte, nuestros resultados también analizan la carrera proteica como antecedente del *PEE*. Sin embargo, a diferencia de la primera hipótesis planteada, los resultados sobre esta segunda hipótesis no son positivos.

De estos resultados vemos que nuestra hipótesis (H2) no se sostiene dentro del encuadro de los individuos que realizaron la encuesta y que, por ello, la carrera *values driven* no tiene un efecto sobre el *PEE*. A estos efectos, dado que la intención de nuestra encuesta era poder definir el *perceived external employability* desde una orientación de carrera, en este caso la carrera *values driven*, entonces no será un dato que tenga que ser recogido de acuerdo con nuestros resultados, para definir el *PEE* desde una orientación de carrera.

Finalmente, a modo de conclusión, nuestro estudio se ha planteado en torno a una encuesta realizada para encontrar la relación directa de las orientaciones de carrera sobre la empleabilidad percibida externa (*PEE*). Sin embargo, la naturaleza de dicha encuesta no nos permitía analizar más en profundidad qué aspectos o técnicas pueden aumentar una orientación de carrera u otra. Por ello, consideramos que hubiera sido interesante haber podido analizar y plantear una hipótesis, del mismo modo en que hemos hecho en nuestro análisis en la relación lineal entre el *PEE* y la orientación de carrera, sobre cómo hubieran afectado las técnicas que tratan de aumentar el *boundaryless career* (que hemos mencionado en su literatura) sobre la empleabilidad y su relación.

## 6. Bibliografía

- Arthur, M. (1994). *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*. . Journal of organizational behavior 14 (4), 295-306.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). *Career success in a boundaryless career world*. Wiley Interscience, Journey of Organizational Behavior 26.
- Ashforth, B., & Fugate, M. (2001). *Role transitions and the life span* (p.225-227). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and Practice*. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Becker, H. (1952). *The career of the Chicago schoolteacher*. American Journal of Sociology, 57, 470-477.
- Benedito, M., Bonavia, T., & Llinares, L. (2008). *Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral*. Colombia: Revista Colombiana de Psicología, No. 17, p. 59-74.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). *The relationship between perceived employability and subsequent health*. Work and Stress, 21 (3), 279-292.
- Berntson, Sverke, & Marklund. (2006). *Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities*. Economic and Industrial Democracy & 2006 Arbetslivinstitutet, Vol. 27 (2): 223-244.
- Bhaerman, R., & Spill, R. (1988). *A dialogue on employability skills: How can they be taught*. Journal of Career Development, 15, 41-52.
- Bolweg, J., & Maenhout, J. (1997). *Full employability: Economic necessity, sociologic naïveté?* Utrecht: L. Faase, M. Ott, & C.J. Vos.
- Bozionelos, G., & Bozionelos, N. (2015). *Employability and key outcomes in times of severe economic crisis: The role of career orientation*. Human Resource Management, 107 (6), 11-35.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*. Journal of Vocational Behavior 69 (2006) 30–47.
- Briscoe, J., Hall, D., & Demuth, R. (2005). *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*. Journal of Vocational Behavior, 69 (1): 30-47.

- Briscoe, J., Hall, D., & DeMuth, R. (2006). *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Briscoe, J., & Hall, D. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications*. *Journal of Vocational Behavior* 69.
- Cáritas Española. (1999). *Cuadernos para la inserción laboral: ¿Cómo desarrollar la empleabilidad?* Madrid, Cáritas.
- Cacho, P. N., Torraleja, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. (2012). *Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career*. *Universia Business Review*.
- Campos Ríos, G. (2003). *Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad*. *Aportes*, VIII (23), 101-111.
- Career Research. (n.d.). *Protean Career*. Retrieved from Career Research Development : <http://career.iresearchnet.com/career-development/protean-career/>
- Chapman, G., & Martin, J. (1995). *Computerized business games in engineering education*. *Computers & Education*.
- Confederation of British Industry (CBI). (1999). *Making employability work: An agenda for action*. London.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Fouget, J. (2018). *Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes*. *Journal of Vocational Behavior* 116 (2020) 1033343.
- Cron, W., & Slocum, J. (1986). *The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions and performance*. *Journal of Marketing Research* 23 (2), 119-129.
- D.Vanhercke, N.Cuyper, E.Peeters, & H.Witte. (2014). *Defining perceived employability: a psychological approach*. *Personnel Review* Vol. 43, No. 4, Emerald Group Publishing.
- Forrier, A., & L.Sels. (2003). *The concept of employability: a complex mosaic*. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 3 No. 2.
- Fugate, M., & Kinicki, A. (2008). *A Dispositional approach to employability: Development if a measure and test of implications for employee reactions to*

- organizational change*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81, 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. Journal of Vocational Behavior 65 (14-38).
- García-Manjón, J. (2009). *Hacia el EEES. El reto de la adaptación de la Universidad a Bolonia*. La Coruña.
- Hall, D., Briscoe, J., & Kram, K. (1997). *Identity, values and learning in the protean career. Creating tomorrow's organizations*. In C.L. Cooper & S.E. Jackson. John Wiley & Sons.
- Hamtiaux, A., Houssemand, C., & Vrignaud, P. (2013). *Individual and career adaptability: Comparing models and measures*. Journal of Vocational Behavior, 83 (2), 130-141.
- Heijde, C. V., & Heijden, B. V. (2006). *A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management: Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration Vol. 45, No.3 (449-476).
- J.Brockner, & Y.Chen. (1996). *The moderating roles of self-esteem and self-construal in reaction to a threat to the self: Evidence from the People's Republic of China and the United States*. Journal of Personality and Social Psychology 71, 603-615.
- K.Botha. (2011). *The relationship between dispositional employability and career success of human resources management practitioners*. Pretoria: Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Pretoria.
- Lantarón, B. S. (2016). *Empleabilidad: análisis del concepto*. Murcia: Centro de Apoyo Psicopedagógico y Educativo (CAPE), Universidad de Murcia.
- Lefresne, F. (1999). *Employability at the heart of the European employment strategy*. European Review of Labour and Research, 5, 460-480.
- M.Fugate, A.J.Kinicki, & C.L.Scheck. (2002). *Coping with an organizational merger over four stages*.

- Maanen, J. V. (1980). *Work, family and the career*. New York, Prager: Career games. In C.B. Derr.
- Martínez-González, J. (2011). *La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social*. Contribuciones a las Ciencias Sociales.
- Menezes, K. J. (2007). *Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers*.
- Menezes, Z. a. (2007). *Human resources development practices*.
- N.Cuyper, & H.Witte. (2010). *Temporary Employment and Perceived Employability: Mediation by Impression Management*. Missouri: Journal of Career Development 37 (3), 635-652, University of Missouri.
- Nathaniel Johnston. (2010, Septiembre 5). Retrieved from P-Value Calculators and Graphers in Javascript: <http://www.njohnston.ca/2010/09/p-value-calculators-and-graphers-in-javascript/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2000). *Resolución sobre el Desarrollo de Recursos Humanos*. Ginebra: Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, 88ª.
- Paauwe, J. (1997). *No employability without an honest relationship*. Amsterdam: Trowu, p.11.
- Philippaers, K., Cuyper, N., Witte, H., Forrier, A., & Elst, T. V. (2016). *Perceived Employability in Relation to Job Performance: A Cross-lagged Study Accounting for a Negative Path via Reduced Commitment*. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 1 (1): 2, 1-15.
- Real Academia Española. (n.d.). *Real Academia Española*. Retrieved 03 02, 2020, from <https://dle.rae.es/éxito>
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). *Job insecurity in managers: Antecedents and consequences*. Journal of Organizational Behaviour, 11, 345-359.
- Savickas, M. (1997). *Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory*. The career development quarterly, 45 (3), 247-259.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). *Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators*. Journal of Vocational Behavior 73 (212-230).

- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberhs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). *Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators*. Journal of Vocational Behavior, 72 (2) 212-230.
- Sullivan, S., & Arthur, M. (2006). *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*. Journal of Vocational Behavior, Volume 69, Issue 1 (págs.19-29).
- Vanhercke, D., Cuyper, N., & Witte, H. (2016). *Perceived employability and well-being: An overview*. Belgica: Psihologia Resurselor Umane, 14, 8-18.
- Vélez, M. A. (2012). *La noción de empleabilidad: una mirada desde la perspectiva de las organizaciones*. Envigado, Colombia: Katharsis, Institución Universitaria de Envigado.
- Versloot, A., Glaudé, M., & Thijssen, J. (1998). *Employability: Een pluriform arbeidsmarktfenomeen [Employability: A multiform job market phenomenon]*. Amsterdam.
- W.L.Cron, J.W.Slocum, D.VandeWalle, & Q.Fu. (2005). *The Role of Goal Orientation on Negative Emotions and Goal Setting When INitial Performance Falls Short of One's Performance Goal*. Human Performance, 18 (1), 55-80.
- Weinberg, P. (2004). *Formación profesional, empleo y empleabilidad*. Ponencia presentada en el Foro Mundial de Educación, celebrado en Porto Alegre.
- Zafar, J., Farooq, M., & Quddoos, M. (2017). *The relationship between protean career orientation and perceived employability: A study of private sector academics of Pakistan*. Journal of Management Sciences, 4(2), 131-143.
- Zaleska, Krystyna, & Menezes, D. (2007). *Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers*. Human Relations.