



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**LAS CARRERAS PROFESIONALES
PROTEAN Y LA EMPLEABILIDAD:
LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS
ORGANIZACIONES**

Autor/a: Carolina Muñiz Calvo

Tutor/a: Raquel Redondo Palomo

MADRID | ABRIL 2020

RESUMEN

La irrupción de las carreras profesionales independientes en el mercado laboral y, en consecuencia, en la literatura de la gestión del talento ha abierto innumerables oportunidades de investigación a este respecto. Este trabajo tiene cómo objetivo principal medir la incidencia de la carrera profesional *protean* (para el tipo *values driven*) en la empleabilidad interna y externa percibida de cara a ampliar un conocimiento que, actualmente, resulta muy necesario para la gestión de los recursos humanos en las empresas.

PALABRAS CLAVE

Empleabilidad interna, empleabilidad externa, carrera profesional *protean*, *values driven*.

ABSTRACT

The emergence of independent professional careers in the labor market and, consequently, in the talent management literature has opened countless research opportunities in this regard. The main objective of this work is to measure the incidence of protean professional careers (the values driven case) in perceived internal and external employability in order to expand knowledge that, currently, is very necessary for human resource management in companies.

KEY WORDS

Internal employability, external employability, protean professional career, values driven.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	3
1.1. MOTIVACIÓN DEL TRABAJO	3
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. METODOLOGÍA	5
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	5
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. CARRERAS PROFESIONALES	6
2.1.1. LAS NUEVAS TENDENCIAS DE LAS CARRERAS PROFESIONALES	6
2.1.2. LAS CARRERAS PROFESIONALES PROTEAN	9
2.2. LA EMPLEABILIDAD	10
2.3.1. LA PERSPECTIVA POLÍTICO-ECONÓMICA	10
2.3.2. LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	11
2.3.3. LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL	11
2.3. EMPLEABILIDAD Y CARRERAS PROFESIONALES INDEPENDIENTES. HIPÓTESIS DE TRABAJO	12
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS	14
3.1. DATOS	14
3.2. VARIABLES EMPLEADAS	15
3.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS	17
3.4. MODELO 1	18
3.5. MODELO 2	19
3.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	20
CAPÍTULO 4. RESUMEN Y CONCLUSIONES	21
BIBLIOGRAFÍA	21

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Motivación del trabajo

Una incierta realidad socioeconómica, política y tecnológica a nivel mundial a finales del siglo XX provocó la ruptura del *status quo* de la organización tradicional y el surgimiento de una nueva era de profundos cambios que fue rápidamente advertida por una notable cantidad de expertos e investigadores. Este momento ha sido fielmente descrito, entre muchos otros, por los Doctores Baruch y Peiperl (200), quienes sintetizaron el escenario coetáneo como un cambio en el foco de atención en el área de las carreras profesionales desde la organización al individuo a través de modelos flexibles.

El modelo que actualmente es considerado como tradicional se caracteriza por la existencia de un vínculo estrecho entre la persona y la organización, siendo esta última responsable, en su totalidad, del desarrollo de la carrera profesional de sus empleados a través de una secuencia, más o menos planeada, de ascensos, subidas salariales y otras mejoras básicas (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2015). Con todo, cambios en el panorama competitivo y en los valores de trabajo individuales han desafiado su viabilidad y supervivencia.

El declive y estancamiento que el modelo anterior ha venido sufriendo en las últimas no abre otra posibilidad sino la necesidad de encontrar nuevas fuentes de desarrollo y entendimiento de las carreras profesionales (Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006). Es entonces cuando, acertadamente, dos grandes expertos en el campo del comportamiento organizacional, Hall (1996) y Arthur (1994), sellan el inicio de una nueva literatura que, con mucho rigor y profundidad, tratará de dar respuesta a la evolución natural de las personas dentro de las organizaciones. Esta literatura consistirá en las carreras profesionales *protean* y *boundaryless*.

Actualmente, son muchas las empresas con grandes dificultades para garantizar trabajos indefinidos donde la sucesión normal de acontecimientos implicaría ser capaz retener a empleados durante décadas en la organización. Lidar con cambios tecnológicos constantes, un mercado extremadamente sensible y una situación política y económica incierta no es una tarea sencilla para las empresas y especialmente para aquellas con una estructura organizativa muy rígida. En consecuencia, tanto la seguridad laboral como la

infallibilidad empresarial constituyen una realidad cada vez más desconocida. En este contexto, la empleabilidad se presenta como la mejor alternativa a la falta de certeza que caracteriza el mundo laboral. La Real Academia Española define empleabilidad como «el conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo.» El foco en cuanto a proactividad, iniciativa y asertividad se mueve, de esta manera, desde el departamento de recursos humanos o, en su defecto, desde la propia empresa hacia la persona como empleado y como profesional.

La movilidad laboral ya no es una idea que preocupe al talento. Gran cantidad de profesionales han sido capaces de desarrollar un alto nivel de empleabilidad, a partir del cual ellos, activamente, tienen la capacidad de elegir dónde desean trabajar en base a criterios diversos. Es evidente el reto que supone para el área de recursos humanos de una empresa la retención del talento bajo estas circunstancias. Además, la escasez de talento aumenta la dificultad de este reto, convirtiéndolo en un verdadero conflicto.

Así pues, la retención de talento se está convirtiendo, hoy en día, en una carrera sin reglas donde el único objetivo es conseguir a los mejores. El problema de la retención es resultado de otro de dimensiones mucho mayores: la escasez de talento. Un estudio llevado a cabo por ManpowerGroup (2017) reveló que en torno a un cuarenta por ciento de los empleadores de todo el mundo expresó insuficiencia de trabajadores altamente cualificados y con talento en el año 2016. Desafortunadamente para las empresas, el problema de la escasez de talento requiere de soluciones mayores que se escapan de su ámbito de competencia y actividad normal; no obstante, de lo que sí son responsables los departamentos de recursos humanos o los empleados a cargo de esta función es de ser capaces de mitigar los posibles efectos negativos de la escasez sobre su entidad e, igualmente, de favorecer los efectos positivos que la retención tenga sobre esta.

El siguiente análisis centra su mirada en la relación entre las carreras profesionales *protean* y la empleabilidad en un intento por dar respuesta a una relación que resulta ser esencial en el nuevo contexto laboral y de la cual queda todavía mucha literatura por escribir. En definitiva, la importancia de esta relación radica, principalmente, en su necesaria consideración a la hora de abordar la retención del talento en las empresas; siendo esta una actividad que, cada vez más, requiere de nuevos métodos y estrategias.

1.2. Objetivos

Son dos los objetivos fundamentales que persigue la investigación que, a continuación, se presenta: por un lado, arrojar luz sobre la conexión entre las carreras profesionales *protean* que se fundamentan en los valores personales y la empleabilidad para aquellas relaciones donde la literatura todavía es limitada y, por otra parte, servir como guía para el mejor entendimiento y planificación de la retención del talento por parte del área de recursos humanos de las empresas.

1.3. Metodología

La metodología que ha sido empleada en este trabajo se puede dividir en dos partes: por un lado, una profunda revisión de la literatura ya existente (en la cual han sido claves los escritos e investigaciones de Douglas T. Hall, persona que apodó por primera vez a una carrera profesional independiente como *protean*, pero también de muchos otros autores que ya han estudiado otras relaciones de las carreras profesionales independientes y la empleabilidad) y, por otro lado, un análisis empírico donde se tratará de testear dos hipótesis a través de dos modelos de regresión lineal y para el cual se creó y distribuyó un cuestionario *ad hoc*.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos con sus respectivos epígrafes. El capítulo 1, el cual concluye con este apartado, incluye una breve introducción al tema que es objeto de estudio, así como otra información relevante para su desarrollo. El siguiente capítulo (número 2) incluye el un estudio de la literatura ya escrita sobre las carreras profesionales independientes (origen, crecimiento y materialización) y la empleabilidad, distinguiendo aquí entre la empleabilidad interna y externa percibida también. El capítulo 3 incluye la metodología desarrollada junto con los resultados que el cuestionario ha proporcionado para los dos modelos que serán propuestos. Finalmente, un resumen de los hallazgos obtenidos, junto con recomendaciones prácticas para la gestión del talento, constituyen el último capítulo, el capítulo 4.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Carreras profesionales

2.1.1. Las nuevas tendencias de las carreras profesionales

La década de los noventa es la gran espectadora de la aparición de dos dinámicas que revolucionarán el campo de los recursos humanos en su totalidad: la carrera profesional *protean* y la carrera profesional sin fronteras. Ambas pertenecen a una nueva categoría nacida para dar respuesta a estos cambios y nuevas necesidades: las carreras profesionales independientes (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Esta categoría favorece la creación de modelos donde las personas construyen su propia carrera y trayectoria con el objetivo de satisfacer metas individuales a través de oportunidades que nacen más allá de las limitaciones impuestas por la organización en la que trabajan (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2015).

En primer lugar, Arthur (1994) publica el artículo «*The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*» introduciendo así, en el ámbito empresarial, la carrera profesional sin fronteras. En este documento, el autor trata de expresar la importancia de no caer en la vacuidad de entender este concepto en oposición a aquello que se podría considerar como una carrera con fronteras y, en este sentido, apuesta por matizar su significado. Aquellos matices que mejor nos permiten entender la visión de Michael B. Arthur son los siguientes: la carrera se desarrolla más allá de los límites de diferentes empleadores, la carrera obtiene validación fuera del empleo actual y la carrera se sustenta en información o redes extra-organizacionales. Para darse todas estas condiciones, continúa, es preciso que se rompan los lazos tradicionales de jerarquía de la carrera organizacional.

Un trabajo posterior de Michael B. Arthur junto con Denise M. Rousseau permitió al primero profundizar enormemente en la idea anterior; este es el libro «*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*». En este punto, es especialmente interesante rescatar una de las reflexiones con las que ambos autores introducen su extenso análisis y la cual se podría considerar un compendio del momento de cambio organizacional que se ha venido expresando previamente: la carrera sin límites no caracteriza una única forma de carrera individual, sino, más bien, una variedad de

formas posibles que desafían los supuestos tradicionales en relación con el empleo (Arthur & Rousseau, 1996).

En resumen, la carrera sin fronteras o sin límites que presentan los dos autores previos consiste en un modelo alternativo que entiende las carreras profesionales como física y mentalmente independientes de las organizaciones (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019).

En segundo lugar, la carrera profesional *protean* tiene su origen en la concepción de Douglas T. Hall acerca del éxito psicológico que resulta de la gestión individual de la propia carrera (Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006), la cual fue desarrollada en numerosos trabajos, destacando principalmente «*Protean careers of the 21st century*» (Hall, 1996) y «*Protean careers in and out of organizations*» (Hall, 2002). El término *protean* nace a partir de Proteo, un dios griego del mar que es capaz de cambiar su forma para adaptarse a diferentes situaciones. Esto, aplicado a la literatura de las carreras profesionales, se traduce como una persona con una facilidad de adaptación y cambio según las condiciones de su entorno muy elevada (Rogelberg, 2017).

En el primero de los dos artículos presentados, el autor se refiere a su novedoso concepto de carrera *protean* como «El nuevo contrato de carrera». Adelantándose a su tiempo, Hall (1996) predice acertadamente el futuro que aguarda al siglo XXI y define su pensamiento como una carrera profesional impulsada por el individuo, y no por la organización, que podrá ser reinventada por el primero a su discreción a medida que él como persona y el entorno que le rodea y afecta cambie. El propio origen de su término anglosajón *protean careers* incluye la definición de este; *protean* deriva del nombre del dios griego *Proteus*, quien es reconocido por poder cambiar de forma a voluntad. Además, se presentan en el artículo en cuestión otros factores especialmente influyentes y definitorios sobre el nuevo contrato al que se refiere Douglas T. Hall: el éxito psicológico como objetivo último, la necesidad de un continuo aprendizaje y la importancia de los retos laborales y las relaciones.

En su libro «*Protean careers in and out of organizations*», Hall (2002) profundizará significativamente, entre muchas otras cuestiones, en la novedad de las ideas presentadas en sus anteriores artículos. Sus palabras, aquí, tratan de aportar un mejor entendimiento del contexto a partir del cual nace la carrera profesional *protean*. De acuerdo con este autor, el final del siglo XX fue partícipe del inicio de un período de transformación de la

organización a causa de dinámicos y continuos cambios y desafíos en los mercados internacionales. En consecuencia, afirma, las organizaciones deben tratar de ser más pequeñas, más inteligentes y más flexibles de cara a poder enfrentar los retos que se presentan en su entorno. En este sentido, el individuo debe ser igualmente flexible y adaptable de manera que su carrera evolucione en consonancia con la gran transformación del mercado.

En esencia, la importancia de calificar el profundo cambio experimentado en el desarrollo profesional de las personas todavía como tendencia responde a una clara lógica: la enorme amplitud de un tema del cual podríamos afirmar que tan solo se han consolidado sus cimientos de cara a un crecimiento futuro mucho mayor. Mientras que es posible esperar una cierta interacción entre los dos modelos anteriores, la realidad es que es acertado considerar las carreras profesionales *protean* y sin límites como constructos independientes, pero levemente relacionables (Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, *Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration*, 2006). A continuación, se ahondará y reflexionará acerca la carrera profesional *protean*, siendo esta parte esencial de la investigación llevada a cabo.

Posteriormente a su aparición en la literatura, varios autores han estudiado cuáles son aquellos factores que ayudan al desarrollo de una orientación *protean* o sin fronteras en lo que respecta a la carrera profesional. A pesar de la existencia de una infinidad de factores que podrían tener una potencial influencia, cabe destacar 3 elementos clave para la consecución de este objetivo: la disposición individual, la empleabilidad y el capital social (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019).

En primer lugar, de acuerdo con las ideas propuestas por Baruch y Vardi (2015), es crucial que la persona sea consciente de que el compromiso con una carrera independiente se traduce en la asunción de riesgos, posible inestabilidad y, sobre todo, ambigüedad debido a la incertidumbre que, como ya se ha comentado, caracteriza al mercado laboral actual. Por consiguiente, la disposición y, de la misma manera, la valentía y el coraje deben recibir un papel protagonista en el día a día de quien asume esta responsabilidad.

En segundo lugar, Drenzo (2011) define la empleabilidad como la capacidad de controlar las opciones de empleo a nivel personal a través de la creación, identificación y

realización de oportunidades profesionales. La empleabilidad será analizada en epígrafes posteriores con mayor profundidad.

Por último, es igualmente relevante mencionar la importancia del capital social. El capital social pretende abarcar la estructura de las redes de contacto del individuo, las cuales, bien utilizadas, pueden ser movilizadas para facilitar la acción y el cambio (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019).

2.1.2. Las carreras profesionales protean

Desde el inicio de su investigación, Douglas T. Hall caracterizó la carrera *protean* a través de dos actitudes básicas: emplear como guía y fundamento los valores personales (también conocido como *values driven*) y asumir la responsabilidad de autodirigirse en la gestión de la propia evolución profesional o, en otras palabras, ser *self-directed*. Por un lado, una persona que confíe en sus propios valores como base de su carrera priorizará su uso frente a aquellos que le sean impuestos por la organización para la que trabaja. Algunos de los factores que se considerados más relevantes, en este sentido, son la libertad y el crecimiento, el compromiso profesional o el éxito psicológico (Hall, 1976). Por otro lado, la orientación hacia la autodirección implica un intento del individuo de ejercer control sobre su carrera asumiendo la responsabilidad de tomar decisiones trascendentales sobre su futuro (Direzzo, 2011). En otras palabras, la carrera profesional *protean* se observa en aquellas personas que desarrollan su propia concepción sobre qué constituye una carrera exitosa (valores personales) y que toman la iniciativa de decidir sobre aquellos aspectos que consideran que les conducirán al éxito (autodirección).

En uno de sus múltiples artículos, Hall y Briscoe (2005) presentan la carrera profesional *protean* no como un comportamiento concreto (la movilidad laboral, por ejemplo) sino como un tipo de mentalidad y actitud que refleja libertad. Esta actitud tendrá tres componentes: un componente conductual (tendencia a la acción y predisposición para ciertos comportamientos), un componente evaluativo (definición personal de éxito y evaluación sujeta a esta) y un componente cognitivo (conjunto de creencias sobre la carrera).

Igualmente, los autores anteriores identifican, a modo general, cuatro categorías de carrera: dependiente, reactiva, rígida y, la categoría clave de este trabajo, la carrera *protean*. En primer lugar, se consideraría dependiente a una persona que no está orientada

a los valores ni es autodirigida. En segundo lugar, una persona que no está motivada por los valores pero que es autodirigida en la gestión de la carrera profesional sería "reactiva". En tercer lugar, se caracterizaría la orientación profesional como rígida en aquellos casos donde exista una orientación hacia los valores, pero no autodirección. Y, por último, aquellas personas con una orientación profesional *protean* se apoyan en valores para definir sus prioridades e identidad profesional y son autodirigidos para adaptarse a las demandas de desempeño y aprendizaje de la carrera (Briscoe & Hall, 2005).

En una era laboral caracterizada como una guerra por el talento, se descubren importantes beneficios en lo que se refiere a individuos con una orientación *protean* elevada. Varios investigadores, por ejemplo, han podido rescatar una relación directa entre la carrera profesional *protean* y los profesionales con talento. Además, el hecho de que una persona elija una organización determinada en función la adecuación a sus intereses y condiciones deseadas permite desarrollar un alto compromiso con esta (Redondo, Sparrow, & Hernández-Lechuga, 2019).

2.2. La empleabilidad

La gran amplitud que abarca la empleabilidad permite entenderlo desde múltiples perspectivas distintas. A continuación, se darán a conocer las tres perspectivas más analizadas en la investigación y análisis de la empleabilidad: la perspectiva individual, la perspectiva organizacional y la perspectiva político-económica.

2.3.1. La perspectiva político-económica

Esta perspectiva centra su mirada en las acciones y decisiones tomadas por los gobiernos con diferentes propósitos, pero con un mismo objetivo: conseguir el pleno empleo. Conviene resaltar que, a diferencia de otras categorías, aquí se establece una clara diferencia entre las personas elegibles y no elegibles y las personas empleadas y no empleadas de cara a la formulación de políticas (Nauta, van Vianen, van der Heijen, van Dam, & Willemsen, 2009). Además, esta perspectiva también incluye a un grupo de científicos concentrado en la capacidad de la educación universitaria o superior de ofrecer las habilidades necesarias para hacer frente al mercado laboral. Con todo, una gran limitación de este enfoque es la diferencia tanto política como económica existente entre países, la cual impide la generalización (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2015).

2.3.2. La perspectiva organizacional

Desde una perspectiva organizacional, la empleabilidad se ha relacionado con la flexibilidad funcional de las organizaciones. La globalización ha guiado a un incremento de la internacionalización, competición y transformación tecnológica de las empresas, las cuales precisan, en consecuencia, una potente capacidad adaptativa para responder a demandas cambiantes (Nauta, van Vianen, van der Heijen, van Dam, & Willemsen, 2009). Aquellos autores que apuestan por esta perspectiva aluden a la importancia de convertir al empleado en la mejor ventaja competitiva para la empresa. No obstante, surge entonces un dilema de difícil solución: cómo desarrollar la flexibilidad del empleado y la lealtad de este sin que ambas partes entren en conflicto (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2015).

2.3.3. La perspectiva individual

La perspectiva individual es aquella que más interesa estudiar en el presente trabajo debido a su alta relación con el surgimiento de las carreras profesionales independientes. Algunos de los elementos clave a analizar desde esta perspectiva son la adaptabilidad a los cambios por parte de la persona, el desarrollo personal y de la carrera profesional, la experiencia ocupacional o el aprendizaje de toda una vida (Nauta, van Vianen, van der Heijen, van Dam, & Willemsen, 2009).

El nivel individual de análisis ofrece, además, la opción de estudiar la empleabilidad desde tres perspectivas diferentes: un enfoque disposicional, otro enfoque basado en las competencias y un último que corresponde a la empleabilidad percibida. En primer lugar, el enfoque disposicional es presentado por Fugate y Kinicki (2008) como un conjunto de rasgos del empleado, incluidos la constancia en el trabajo y la apertura al cambio, que le predisponen a desarrollar una postura proactiva en la adaptación a su puesto de trabajo y entorno laboral.

En segundo lugar, el enfoque basado en las competencias tiene como objetivo principal identificar aquellas habilidades o capacidades que tengan una incidencia positiva en las oportunidades laborales como, por ejemplo, la experiencia profesional, la asunción de responsabilidad o la preparación y adaptación ante cambios en la empresa y en el mercado de manera que estos sean asumidos de la mejor manera posible (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Por último, una idea esencial que nace desde la perspectiva individual es la empleabilidad percibida. Varios autores han definido esta idea como la percepción individual de las posibilidades de obtener o mantener el empleo. Esta definición abarca cinco aspectos especialmente importantes de cara a su mejor entendimiento: se trata de una evaluación subjetiva, implica la integración de factores personales con factores estructurales, engloba la situación de diferentes colectivos (empleados y no empleados), hace referencia tanto a un carácter interno de la organización como a la realidad externa a la misma y, por último, el término empleo busca abarcar tanto cantidad como calidad (Vanhercke, De Cuyper, Peeters, & De Witte, 2014). Este será el enfoque sobre el cual gravitará el análisis posterior por dos razones interrelacionadas entre sí: este es el enfoque más amplio en términos de contenido y ello le permite englobar a los dos enfoques anteriores.

Como hemos dicho, la empleabilidad presenta dos tipologías principales que serán objeto de análisis en esta investigación: la empleabilidad interna y la empleabilidad externa. Por un lado, la empleabilidad interna se entiende como el grado de competitividad y el nivel de oportunidades de movilidad y desarrollo de un trabajador dentro de la empresa para la que se encuentra trabajando. Por otro lado, la empleabilidad externa hace referencia a la habilidad de ser empleado más allá de los límites de la organización y en función de las condiciones del contexto externo o mercado (Saorín-Iborra & Sánchez Sanchez-Manjavacas, 2013).

Los expertos Forrier y Sels (2003) entienden el éxito en la carrera profesional como la capacidad de una persona de mantenerse apta para trabajar y mejorar profesionalmente de manera continuada tanto de cara al mercado laboral interno como externo. Además, continúan, la empleabilidad de por vida en lugar del empleo de por vida se presenta como la nueva tendencia de *protean* en el mercado laboral.

2.3. Empleabilidad y carreras profesionales independientes. Hipótesis de trabajo

A lo largo de la historia, han sido muchos los investigadores y expertos que han trabajado sobre la empleabilidad; si bien las perspectivas desde las que este concepto ha sido analizado son múltiples, todas ellas confiesan una idea común: la complejidad de alcanzar criterios universales en su estudio. Van Der Heijde (2014), entre muchos otros autores, entiende por empleabilidad la manera de funcionar lo más eficiente, eficaz y sanamente posible dado un contexto laboral concreto. Es interesante; sin embargo, confiar en una

definición más completa como la que proporciona Dizenzo (2011), entendiendo la empleabilidad como la capacidad de una persona de controlar sus opciones laborales a través de la creación, identificación y comprensión de las oportunidades profesionales.

Existen tres parámetros cuya incidencia en el significado de empleabilidad es significativa: las condiciones extrínsecas del mercado laboral, la gestión personal de estrategias profesionales y el lugar de trabajo. Los tres cambian sustancialmente en función del momento temporal y de la región o país del que se trate (Guilbert, Bernaud, Gouvernet, & Rossier, 2015). Actualmente, la pregunta sobre desarrollar, incrementar o mantener la empleabilidad de los trabajadores es un tema cuanto menos relevante para la organización y para la sociedad en su conjunto.

Cabe entender la razón que hace emerger la empleabilidad para situarlo en el foco de atención de la literatura organizacional. En las últimas décadas, la compleja situación político-económica mundial provoca un empeoramiento de la seguridad laboral generalizado. Mantenerse elegible se convertiría en menester para una población activa que se enfrenta a un dinámico y, en ocasiones, hostil contexto laboral. La conclusión que ha sido rescatada por los académicos de la materia es, en definitiva, la sustitución de la seguridad laboral por la empleabilidad (Dizenzo, 2011).

En consecuencia, en esta investigación se tratará de dar respuesta a la relación existe entre la empleabilidad interna y externa y las carreras profesionales independientes caracterizadas como *values-driven*. Mas concretamente, se tratará de probar si el hecho de tener una carrera caracterizada como *values-driven* es un **antecedente** de la empleabilidad percibida, lo que formalizamos mediante las dos siguientes hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): Las personas que desarrollan una carrera profesional *protean* – *values driven* – tienen una mayor empleabilidad interna.

Hipótesis 2 (H2): Las personas que desarrollan una carrera profesional *protean* – *values driven* – tienen una mayor empleabilidad externa.

La elección de ambas hipótesis resulta del estudio de la carrera profesional *protean* y sus implicaciones en la empresa. Su caracterización como carrera independiente, proactiva y flexible la convierte en una cualidad idónea para el éxito tanto en el mercado interno como externo de la empresa. Además, toda persona que guíe su carrera a través de unos

valores sólidos propios será capaz de llegar a la meta que desea sin necesidad de recurrir a opciones que no la satisfacen o no la representan. Es, por ello, que la dirección de la relación se ha propuesto de esta manera. No se considera que la empleabilidad sea la causa del desarrollo de carreras profesionales independientes, como sí plantean otros autores, sino que se entiende que ese desarrollo nace primero en la persona y, posteriormente, tiene su plasmación en el mercado.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

3.1. Datos

Este trabajo ha requerido de la recolección de datos longitudinales de cara a testar la direccionalidad en la relación entre la empleabilidad interna y externa y las carreras profesionales *protean – values driven*, dado que, como hemos planteado en las hipótesis de trabajo, no sólo vamos a probar la asociación entre ambos conceptos, sino que vamos a testar si tener una carrera *protean (values-driven)* es antecedente de percibir mayor empleabilidad. Estos son datos que se toman en dos momentos diferentes en el tiempo y que entrañan una gran dificultad: la recolección de una cantidad total de datos suficiente para lograr una inferencia fiable. Esta es, precisamente, una de las fortalezas de este trabajo.

La recolección de la evidencia empírica se realizó, en este caso, a través de un cuestionario que fue diseñado *ad-hoc* para la siguiente investigación. El cuestionario fue distribuido a través de las redes sociales en dos momentos temporales: en Tiempo 1 (T1), el cual corresponde al período entre octubre y diciembre de 2019, y en Tiempo 2 (T2), haciendo referencia a febrero y marzo de 2020. Dados los canales de transmisión utilizados, no es posible tener información precisa del alcance real del cuestionario y, por tanto, la ratio de respuesta es desconocido. Además, se garantizó el anonimato de las personas colaboradoras en el cuestionario y el tratamiento de los datos ofrecidos con fines puramente académicos y de manera agregada, únicamente solicitando su correo electrónico con el fin de tener un medio de contacto con los respondientes para la obtención de datos, de las mismas personas, en T2.

En la primera ola, T1, las respuestas válidas obtenidas sumaron un total de 309. De entre estos respondientes, finalmente serían 141 los que también respondieron en la segunda

ola, T2, de forma válida. Esto obliga a descartar las respuestas de 168 personas de la primera ola que no aportaron la continuación necesaria en el segundo momento temporal. En consecuencia, la tasa de abandono entre los dos tiempos es igual a 54,4%. El elevado valor de la tasa responde a la complejidad que se venía comentado con respecto a los datos longitudinales.

En la primera ola (N=309), el total de hombres fue ligeramente menor que el total de mujeres, lográndose un alto nivel de igualdad en cuanto al sexo. La edad media en las respuestas corresponde a 41 años y, además, aproximadamente dos tercios del total de personas tiene entre 35 y 45 años. La persona más joven registrada tiene la edad de 21 años y la más mayor, de 71. Interesaba saber, además, qué antigüedad tenía cada persona dentro de la empresa para la que trabajase. Los resultados aquí no son tan dispersos, situándose la media en 11 años y el grosor de ellos entre los 9 y 13 años. Finalmente, cabe mencionar que un 28% de los respondientes ocupan cargos directivos.

Las características generales en la segunda ola son muy semejantes, pero merecen igual mención debido a las ligeras diferencias observadas. La primera de ellas se da en el sexo de los respondientes; mientras en la primera ola los dos totales estaban muy igualados, en esta segunda, el número de mujeres es relativamente mayor que el de hombres (59% frente a 41%). La edad media se mantiene en 41 años, sin embargo, la concentración de los datos en torno a la media es menor y, por tanto, los datos son más dispersos, aun manteniéndose la misma edad mínima y máxima. En lo que respecta a la antigüedad, las cifras apenas sufren variación, solo aumentando la media de la primera a los 12 años. Igualmente, el porcentaje de directivos con respecto al total permanece casi invariable.

3.2. Variables empleadas

La primera variable para comentar corresponde a la carrera profesional independiente *values-driven* (VD), la cual, como ya se ha comentado previamente, es característica de aquellos individuos que emplean sus propios valores para guiar su carrera, frente a los valores de la organización para la que trabajan. Para medir esta variable, se recurrió a las escalas empleadas por Brisco et al (2006) para generar un total de 6 ítems en forma de afirmaciones: (1) “Seguiré mi propio criterio si mi empresa me pide que haga algo que vaya en contra de mis valores”, (2) “En el pasado ha seguido mis propios valores cuando la empresa me ha pedido que haga algo con lo que no estoy de acuerdo”, (3) “Lo que

pienso sobre lo que es correcto en mi carrera profesional es más importante para mí que mi empresa”, (4) “No me importa mucho lo que otras personas opinen de las decisiones que tomo en mi carrera profesional”, (5) “Dirijo mi propia carrera, basándome en mis prioridades personales, que pueden diferir de las prioridades de mi empresa” y (6) “Me importa más cómo me siento por el éxito de mi carrera, que cómo se sentirían otras personas por mi éxito”.

La segunda variable que ha sido testada es la empleabilidad interna percibida (EIP), es decir, la empleabilidad que el trabajador espera tener dentro de la organización para la que es empleado. Para ello, se han tomado como referencia las escalas cualitativas y cuantitativas empleadas por De Cuyper and De Witte (2011) para medir la empleabilidad interna, incluyendo un total de 4 ítems: (1) “Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en mi empresa si lo buscara”, (2) “Podría cambiar de puesto en mi empresa si lo quisiera”, (3) “Soy optimista al respecto de encontrar un puesto mejor en mi empresa si lo buscara” y (4) “Podría cambiar a un puesto mejor en mi empresa si lo quisiera”.

La tercera variable que entrará en escena en el análisis siguiente es la empleabilidad externa percibida (EEP) a la organización. Como la anterior, la referencia para medir esta variable procede del estudio de De Cuyper and De Witte (2011), utilizando en este caso las escalas cuantitativas y cualitativas que miden la empleabilidad externa. El resultado ha sido también un total de 4 ítems: (1) “Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto en otra empresa si lo buscara”, (2) “Podría cambiar de puesto en otra empresa si lo quisiera”, (3) “Soy optimista al respecto de encontrar un puesto mejor en otra empresa si lo buscara”, (4) “Podría cambiar a un puesto mejor en otra empresa si lo quisiera”

Para la respuesta de las preguntas y apartados del cuestionario se empleó la escala Likert, la cual ofrece los valores entre 1 (completamente en desacuerdo) y 7 (complemente de acuerdo). El resultado de las variables anteriores es producto del cálculo de la media aritmética de los diferentes ítems. Además, se añadieron cinco variables de control en el cuestionario que también serán de gran utilidad para el análisis posterior. Estas son las siguientes: sexo, edad, antigüedad en su actual empresa y posición directiva sí o no.

3.3. Análisis y resultados

El primer paso del análisis consistió en analizar el posible sesgo por abandono entre los dos momentos temporales para corroborar que se dieran las mismas características entre quienes no respondieron el cuestionario en la segunda ola (N=168) y quienes sí lo hicieron (N=141). Esta comprobación se realizó a través de un análisis ANOVA, el cual permitió conocer que no hay diferencias significativas entre los dos grupos para ninguna de las variables estudiadas. En consecuencia, se descarta el posible sesgo por abandono.

Variables	Personas que solo respondieron en T1		Personas que respondieron en T1 y T2		ANOVA p-valor
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	
Edad	41,734	12,836	41,276	14,128	0,566
Antigüedad	11,409	11,344	12,244	12,440	0,239
Directivo	0,275	0,447	0,269	0,445	0,841
Hombre	0,440	0,497	0,411	0,493	0,352
Values-driven	5,015	1,137	5,045	1,103	0,961
Empleabilidad interna percibida	4,162	1,590	4,104	1,557	0,505
Empleabilidad externa percibida	4,251	1,731	4,271	1,586	0,766

Tabla 2. Elaboración propia: Análisis ANOVA

El siguiente paso corresponde a testar las hipótesis planteadas a través de dos modelos de regresión lineal en los que la variable explicativa VD se incluye en T1 y las variables explicadas EIP y EEP se añaden a los modelos en T2. Estos se controlaron también por la variable explicada correspondiente en T1 y se introdujeron las variables de control.

3.4. Modelo 1

En primer lugar, el modelo de regresión lineal para probar la hipótesis 1 sería el siguiente:

$$\text{EIP (T2)} = f [\text{VD (T1)}, \text{EIP (T1)}, \text{hombre}, \text{edad}, \text{antigüedad}, \text{directivo}]$$

Recordemos que este modelo trata de estudiar el efecto de la variable VD sobre EIP para corroborar la hipótesis que afirma que la primera tiene influencia sobre la segunda. El modelo resulta ser estadísticamente significativo dado un resultado del p-valor=0,000; en consecuencia, este explica una parte de la varianza de EIP en T2, en concreto, el 33,2% (lo cual es el resultado de R cuadrado).

La siguiente tabla muestra los coeficientes estandarizados y no estandarizados para el modelo 1, así como los niveles de significación de cada variable, los cuales nos permitirán probar o rechazar la hipótesis planteada.

Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	p-valor
	β	Desv. Error	β	
(Constante)	0,682	0,746		0,362
EIP (T1)	0,492	0,074	0,512	0,000
VD (T1)	0,179	0,099	0,133	0,073
Hombre	0,379	0,230	0,122	0,101
Edad	0,004	0,012	0,034	0,758
Antigüedad	0,003	0,013	0,024	0,818
Directivo	0,279	0,264	0,081	0,293

Tabla 3. Elaboración propia: Resumen modelo 1.

Como se puede observar en la tabla, en lo que respecta a las variables de control del modelo, ninguna presenta un efecto significativo sobre EIP y, por tanto, ninguna le afecta. Por el contrario, tal como se podía vaticinar, sí se ha probado que la variable de retardo que se introdujo para el control del modelo (EIP en T1) tiene un efecto significativo (p-valor=0,000), positivo y considerablemente intenso, con un resultado de la beta estandarizada igual a 0,512. Adicionalmente, el efecto de la variable VD (en T1) sobre la variable EIP (en T2) es solo significativo al 10% (p-valor= 0,073 < 0,1). Este nivel de significación indica que el impacto de la primera sobre la segunda es débil, como demuestra una beta estandarizada de 0,133. En definitiva, estos resultados prueban, aunque solo débilmente, la hipótesis 1.

3.5. Modelo 2

En segundo lugar, el modelo de regresión lineal para probar la hipótesis 2 sería:

$$EEP (T2) = f [VD (T1), EEP (T1), hombre, edad, antigüedad, directivo]$$

En este caso, el modelo 2 tiene el objetivo de determinar el efecto de la variable VD en la variable EEP para probar o no la hipótesis 2. La aplicación del modelo muestra que este es estadísticamente significativo, siendo el valor de p-valor= 0,000; lo que significa que el modelo explica una parte de la varianza de EEP en T2 (40,4%). Como para el modelo anterior, la siguiente tabla muestra los diferentes coeficientes estandarizados y no estandarizados y los niveles de significación para cada variable que resultan del análisis de las respuestas del cuestionario.

Los resultados mostrados en la tabla nos indican que ninguna de las variables de control tiene un efecto significativo sobre EEP, tal como ocurría en el caso 1 y, en consecuencia, ninguna le afecta. Del mismo modo, como era esperado, la variable de retardo introducida en el modelo (EEP en T1) presenta un efecto significativo (p-valor= 0,000), positivo y relativamente intenso sobre la variable EEP (claro que en T2). El resultado de la beta estandarizado aquí sería de 0,564. Por otra parte, a diferencia del modelo anterior, el efecto de la variable VD (en T1) en la variable explicada no tiene efecto significativo, dado un valor de p-valor= 0,317 y una beta estandarizada de 0,071. Esto se traduce en que no encontramos soporte empírico para nuestra hipótesis 2.

Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	
	β	Desv. Error	β	p-valor
(Constante)	2,120	0,664		0,002
EEP (T1)	0,467	0,069	0,564	0,000
VD (T1)	0,090	0,089	0,071	0,317
Hombre	0,051	0,204	0,018	0,803
Edad	-0,006	0,010	-0,054	0,597
Antigüedad	-0,005	0,012	-0,046	0,647
Directivo	0,040	0,234	0,012	0,865

Tabla 4. Elaboración propia: Resumen modelo 2.

3.6. Discusión de los resultados

Resumidamente, en el análisis anterior, la hipótesis 1 se ha verificado, aunque débilmente, y, por el contrario, la hipótesis 2 ha sido rechazada. No siendo estos los resultados esperados en términos generales, cabe plantearse los motivos que provocan que no haya un efecto significativo de VD sobre EEP y que, a su vez, el efecto sobre EIP sea diferente (en este caso, mayor) que sobre EEP. No obstante, antes de centrarse en estas dos cuestiones, es importante resaltar la idea que nos confirma la hipótesis 1: las personas que desarrollan una carrera profesional *protean*, donde sus valores propios son su guía, tienden a desarrollar una mayor empleabilidad interna. Podemos asumir que estas personas analizan los valores corporativos de la empresa para la que trabajan o desean trabajar para asegurar que estos se adecúan a los suyos propios; esta es, a fin de cuenta, una de las claves fundamentales de su modo de desarrollo profesional. En consecuencia, no es banal considerar que las posibilidades de mejora o desarrollo ofrecidas a la persona en cuestión por parte de la empresa para la que ya trabaja le resulten apropiadas, experimentando así un alto nivel de empleabilidad interna percibida.

Con todo, es necesario recordar, en este punto, que la hipótesis 1 fue probada, aunque débilmente. No es posible determinar con plena certeza las razones de este hecho, pero sí podemos pensar en algunas causas como, por ejemplo, la influencia del sector o del tipo de empresa o el impacto de otros factores externos tanto propios (confianza o seguridad) como ajenos (situación económica o familiar), entre otros. Sin embargo, estas son suposiciones que requerían de otra investigación para poder corroborarse. La novedad que representan las carreras profesionales independientes dentro de la larga historia del estudio de las personas en la organización (ahora entendido como recursos humanos) resta cierto grado de sorpresa en cuanto a los resultados puesto que es evidente que todavía queda mucha literatura por desarrollarse.

La reflexión empleada para el modelo 1 nos permitiría, asimismo, dar una respuesta al porqué de los resultados del modelo 2. Estos se traducen, como se ha mencionado previamente, en que las carreras profesionales *protean* (VD) no incrementarían la empleabilidad externa percibida. Mientras que, para el caso anterior, la adecuación de los valores de la persona con los valores de las diferentes opciones de mejora y desarrollo que le puede ofrecer la empresa era casi absoluta; en este caso, la diversidad del mercado laboral sería un obstáculo a considerar. La categoría *values driven* supone un filtro considerablemente restrictivo a tener en cuenta puesto que la importancia concedida a los valores puede ser una clara limitación a la hora de considerar el total de las posibilidades que existen en el mercado externo. Consecuentemente, se podría pensar que una persona que no aplica este comportamiento que hemos considerado como un filtro experimentaría una mayor percepción de su empleabilidad externa.

Otra cuestión que podría ser clave para entender la falta de soporte de la hipótesis es el tipo de profesión e, incluso, el puesto de trabajo ocupado por la persona. No todas las profesiones requieren de las mismas competencias o habilidades y, de este modo, la incidencia de desarrollar una carrera profesional *protean* puede ser totalmente distinta de una a otra. Puede ocurrir que, para determinados casos, el desarrollo de este tipo de carrera no tenga incidencia alguna sobre la empleabilidad externa percibida. Dado que la profesión no ha sido una variable de control, esta suposición debería de ser probada con una investigación aparte. Resaltar, nuevamente, que todavía queda mucha literatura por escribir para poder lograr un mejor entendimiento de las carreras profesionales independientes.

Adicionalmente a las últimas reflexiones aportadas, vale pensar también en posibilidades desde la perspectiva de la diferencia de resultados entre modelos. Y, por ejemplo, aun dadas las características de las personas *protean*, se podría considerar que todavía existe cierta tendencia a optar primero por el ámbito interno, por la organización, de cara a minimizar el riesgo o la incertidumbre que conlleva el ámbito externo, el mercado.

Por una razón o por otra, lo que sí es claro son las implicaciones de estos resultados para la gestión del talento por parte de las empresas. Por un lado, siendo conscientes de que las personas que persiguen una carrera profesional *protean* (VD) desarrollan una mayor EIP, el departamento de Recursos Humanos debe ser capaz de fomentar este camino de cara a asegurar la permanencia del talento en la empresa. Dado que a la inversa no sucede lo mismo (no aumenta la EEP), resulta especialmente atractivo para las organizaciones aprovechar esta ventaja. Algunos medios a través de los cuales potenciar este tipo de carrera es: la planificación de planes de desarrollo individualizados, la estimulación y motivación del empleado a través de recompensas pecuniarias u otro tipo de beneficios o la búsqueda de su satisfacción con la empresa a través de diversas facilidades (horario flexible, continuo aprendizaje) y también de reconocimiento. Vale presentar además ciertas dificultades que pueden aparecer en el proceso de gestión como, por ejemplo, el compromiso del trabajador para con la empresa y la fusión de los valores individuales con los valores corporativos. Con todo, de ser estas administradas con acierto, pueden convertirse en un recurso muy valioso en el largo plazo.

Por otro lado, desde la perspectiva del mercado externo, sería importante que las empresas consigan presentarse de manera atractiva si entre sus objetivos se encuentra la atracción de talento. Los resultados de este trabajo conducen a una realidad más bien negativa en lo que se refiere a un continuo flujo de talento en el mercado laboral. En consecuencia, las empresas cuyo objetivo sea la atracción del talento, y no su conservación, deben buscar estrategias que superen las barreras que impiden que las personas *protean* (VD) no desarrollen una alta EEP.

CAPÍTULO 4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

La investigación que sustenta este trabajo ha tratado de dar respuesta a un reto que afrontan diariamente las empresas: la gestión del talento. La irrupción de las carreras profesionales independientes en la literatura, dos décadas atrás, está transformando esta gestión propia del departamento de recursos humanos, desde una perspectiva tradicional (donde el centro de la carrera profesional era la organización) a un nuevo escenario donde el nivel de oportunidades es igual al nivel de incertidumbres. Desde su aparición en los artículos de Hall (1996) y Arthur (1994), las carreras profesionales independientes han supuesto un desafío tanto en la teoría como en la práctica. Hasta el momento, el conocimiento sobre su influencia en la organización y en el mercado es escaso y, en consecuencia, su tratamiento por parte de las empresas se puede llegar a realizar sin la certeza o herramientas necesarias. Concretamente, este trabajo aspira a arrojar luz sobre aquellas personas o situaciones que deben tratar con estos temas.

Para este estudio se ha trabajado con dos hipótesis que defendían que las personas que desarrollan una carrera profesional *protean* logran una mayor empleabilidad interna y externa percibida, fundamentando esta elección en las propias características de la carrera (proactividad, flexibilidad, independencia e importancia de los valores propios). En particular, este trabajo no solo trataba de estudiar la asociación empírica entre ambos conceptos, sino que iba más allá, tratando de probar la direccionalidad en la relación donde se planteaba que tener una carrera *protean* era antecedente de percibir mayor empleabilidad, tanto interna como externa. En consecuencia, probar empíricamente nuestras hipótesis pasaba por utilizar datos de corte longitudinal (en dos momentos del tiempo) lo que supone, a la vez, el mayor reto y la mayor fortaleza de nuestro trabajo. Así, se utilizó un cuestionario *ad hoc* que tuvo un alcance de 309 personas en el primer momento del tiempo y 141 en el segundo. Las respuestas recogidas han permitido conocer que el tener una carrera *protean* (medida a través de su escala *values-driven*) es antecedente de percibir mayor empleabilidad interna, aunque nuestros resultados empíricos no confirman esa relación con la empleabilidad externa. Estos son resultados especialmente valiosos para los responsables de recursos humanos, los cuales deben ser conscientes del gran valor que supone para la empresa que estas personas tengan una mayor inclinación por el ámbito interno y no externo, posiblemente motivado por la cohesión de los valores individuales y corporativos. Por el contrario, desde el punto de

vista del mercado, los resultados no sostienen un escenario de flujos de talento entre organizaciones. Aun con todo, cabe destacar nuevamente la relevancia de continuar con investigaciones y estudios que permiten conocer con mayor profundidad la interacción de este tipo de carrera con el mercado y con las organizaciones de cara, por un lado, al desarrollo de la propia materia de recursos humanos y gestión y, por otro, a la apertura del mundo laboral a una nueva era cada vez mas materializada.

En definitiva, las carreras profesionales independientes representan un objetivo muy beneficioso para las empresas, pero, también, un desafío con el que trabajar en el largo plazo. Dada la incertidumbre que caracteriza, actualmente, el mercado laboral y la economía en general, no es descabellado aceptar la idea de que, cada vez más, las personas se distanciarán de la organización para ser ellas las jefas de su propio desarrollo profesional. Tal como afirman Redondo et al (2019), la retención de personas con una carrera *protean* debe ser una prioridad para las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- 9 Bedford Row. (2015). *The Egyptian Experience of the Muslim Brotherhood in Power 2012 - 2013*. London: 9 Bedford Row.
- Ahmed Hemaïd, R. (2017). *Egyptian Foreign Policy: Special Reference After the 25th of January Revolution*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless Career: a New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organization Behaviour*, 15, 295 - 306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. En M. B. Arthur, & D. M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (págs. 3-20). Nueva York: Oxford University Press.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39, 347-366.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2015). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, 26(2), 355 - 372.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2005). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 4 - 18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*(69), 30-47.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The Management Paradox: Self-rated Employability and Organizational Commitment and Performance. *Personnel Review*, 152-172.
- Direnzo, M. S. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: a Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567 - 589.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The Concept Employability: a Complex Mosaic. *Human Resources Development and Management*, 3(2), 102 - 124.

- Fugate, M., & Kinicki, A. (2008). A Dispositional Approach to Employability: Development of a Measure and Test of Implications for Employee Reactions to Organizational Change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Ghanem, H. (2016). *Egypt's Difficult Transition: Options for the International Community*.
- Guilbert, L., Bernaud, J.-L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2015). *Employability: Review and Research Prospects*. Dordrecht: Springer Science + Business Media.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Goodyear Pub. Co.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8 - 16.
- Hall, D. T. (2002). The Protean Career Contract. En D. T. Hall, *Careers In and Out Organizations* (págs. 17 - 40). California: Sage Publications.
- Harb, I. K. (2017). *Why Qatar? Explaining Contentious Issues*. Washington DC: Arab Center.
- Khlebnikov, A. (2015). The New Ideological Threats to the GCC: Implications for the Qatari-Saudi Rivalry. *Strategic Assessment*, 17-28.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational Career Development is not Dead: A Case Study on Managing the New Career During Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771 – 792.
- ManPowerGroup. (2017). *Estudio sobre Escasez de Talento 2016/2017*. Madrid: ManPowerGroup.
- Morsi, M. (2012). *Statement of H.E. Dr. Mohamed Morsy President of the Arab Republic of Egypt*. New York: General Assembly.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijen, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The impact

- of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233 – 251.
- Priego, A. (2015). Las Primaveras Árabes: la Influencia de Qatar y sus Relaciones con los Estados del Golfo. *UNISCI Discussion Papers*(39), 233-252.
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The Effect of Protean Careers on Talent Retention: Examining the Relationship Between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Intention to Quit for Talented Workers. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Roberts, D. (2014). Qatar and the Muslim Brotherhood: Pragmatism or Preference? *Middle East Policy*, 84-94.
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: The Role of Core Self-Evaluations, Perceived Employability and Social Capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1 - 11.
- Rogelberg, S. G. (2017). *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: SAGE Publications.
- Saorín-Iborra, M. d., & Sánchez Sanchez-Manjavacas, Á. M. (2013). La Empleabilidad Interna Percibida como Estrategia Clave del Comportamiento de Ciudadanía Organizativo y la Intención de Abandonar la Empresa. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 93 - 99.
- van der Heijde, C. M. (2014). Employability and Self-Regulation in Contemporary Careers. En M. Coetzee, *Psycho-social Career Meta-capacities* (págs. 7-17). Ginebra: Springer.
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining Perceived Employability: a Psychological Approach. *Personnel Review*, 43(4), 592 - 605.

ANEXO I. CUESTIONARIO

1ª Parte

1. Correo electrónico

2. Edad

3. Sexo Hombre Mujer

5. Antigüedad en la empresa actual

6. Posición directiva en la empresa Sí No

2ª Parte

Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

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

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. En el pasado ha seguido mis propios valores cuando la empresa me ha pedido que haga algo con lo que no estoy de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

3. Lo que pienso sobre lo que es correcto en mi carrera profesional es más importante para mí que mi empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

4. No me importa mucho lo que otras personas opinen de las decisiones que tomo en mi carrera profesional.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

5. Dirijo mi propia carrera, basándome en mis prioridades personales, que pueden diferir de las prioridades de mi empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

6. Me importa más cómo me siento por el éxito de mi carrera, que cómo se sentirían otras personas por mi éxito.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

7. Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto **en mi empresa** si lo buscara.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

8. Podría cambiar de puesto **en mi empresa** si lo quisiera.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

9. Soy optimista al respecto de encontrar un puesto **mejor en mi empresa** si lo buscara.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. Podría cambiar a un puesto **mejor en mi empresa** si lo quisiera.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

11. Soy optimista al respecto de encontrar otro puesto **en otra empresa** si lo buscara.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

12. Podría cambiar de puesto **en otra empresa** si lo quisiera.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

13. Soy optimista al respecto de encontrar un puesto **mejor en otra empresa** si lo buscara.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

14. Podría cambiar a un puesto **mejor en otra empresa** si lo quisiera.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo