



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

**“INFORME Y ESTUDIO DE RÉPLICA DEL
MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA
BOUNDARYLESS CAREER EN EMPRESAS
CHILENAS”**

ALUMNO: CARLOS MUÑOZ MONTENEGRO

PROFESOR GUIA: ELIZABETH GRANDON TOLEDO

CONCEPCION Diciembre, 2015

INDICE

RESUMEN.....	4
CAPITULO I INTRODUCCION.....	6
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	9
2.1. Factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de carrera.....	17
2.2. El desarrollo profesional de los trabajadores, como ventaja competitiva.....	17
2.3. Un modelo de desarrollo profesional.....	20
2.3.1. Sistema de desarrollo personal y sus componentes	25
2.3.2. El papel de los empleados, directivos y empresa en la planificación del desarrollo Profesional.....	29
2.3.3. Claves Estratégicas del desarrollo profesional.....	32
a) Desarrollo profesional y competencias distintivas de la empresa.....	33
b) Incorporación y orientación de los nuevos empleados.....	33
c) Estabilización profesional.....	35
d) Doble trayectoria profesional.....	36
e) Obsolescencia de las habilidades.....	38
f) Equilibrio trabajo - familia y tipos de conflictos trabajo – familia.....	39
2.4. Análisis del modelo de desarrollo de carrera Boundaryless Career.....	41
2.4.1. Dimensiones que conforman este modelo.....	42
2.4.2. Hipótesis a validar en la investigación.....	45
2.4.3. Resultados del nivel de ajuste muestra española.....	46
CAPITULO III METODOLOGIA.....	47
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	47
3.2. Definición de variables de estudio.....	47
3.2.1. Definición conceptual.....	48
3.2.2. Definición operacional.....	48
3.3. Proceso de recolección de datos.....	50
3.4. Descripción del instrumento.....	51
CAPITULO IV ANALISIS DE DATOS.....	53

4.1.	Análisis estadístico descriptivo.....	53
4.2.	Análisis sicométrico del instrumento.....	53
4.3.	Análisis factorial confirmatorio.....	54
CAPITULO V RESULTADOS.....		55
5.1	Información demográfica.....	55
5.2.	Resultados del nivel de ajuste de la muestra Chilena.....	57
CAPITULO VI CONCLUSIONES.....		60
ANEXOS.....		62
BIBLIOGRAFIA.....		68

RESUMEN

La planeación de carrera es un elemento importante en la búsqueda de caminos en la organización que puedan responder a las necesidades y metas personales, al mismo tiempo que se pueda desarrollar una compañía más efectiva, lo cual es de suma relevancia ya que las personas son el recurso más importante para las organizaciones.

La presente investigación se orientó a replicar y comparar el modelo de desarrollo de carrera Boundaryless Career analizado por Nuñez, Grande y Pedrosa (2012), en el cual se realiza una aplicación empírica del Boundaryless Career a una muestra de empresas españolas, y analizar su aplicabilidad y efecto en un contexto de empresas chilenas, analizando su incidencia sobre las personas y sobre la empresa. La principal contribución de esta investigación es el contraste de la utilidad del modelo BC. incluyendo posteriormente una serie de recomendaciones de utilidad práctica. Siguiendo a Becker y Huselid (1999), proporcionamos a los gerentes de las empresas demostraciones empíricas de su mayor o menor efectividad e indicaciones para llevar a cabo su diseño e implementación con éxito.

Núñez-Cacho y Grande (2012), afirman que la repercusión de las prácticas empleadas en el modelo B.C. nos llevará a plantear que su aplicación mejorará el desempeño de los trabajadores con su compromiso, reduciéndose el número de bajas voluntarias.

Por otra parte este estudio de réplica pretende medir, que tan relevantes son para los gestores de RRHH chilenos las practicas descritas en el modelo, y si ellos visualizan la existencia de una correlación favorable o desfavorable en relación a la gestión estratégica de sus respectivos negocios, el incremento de la cuota de mercado y si estos se relacionan con la satisfacción de las personas al interior de esta.

Los resultados de esta investigación nos indican que si bien existen similitudes en los dos contextos en relación al comportamiento de los datos, también se presentan diferencias en la incorporación y comprensión de elementos conceptuales del modelo, bien conocidos e internalizados por las empresas en el contexto Español, es por ello que las dimensiones de Rotación (0,594) y Planes de carrera y sucesión (0,565) presentan una menor significancia al igual que la dimensión promoción que fue excluida ya que estadísticamente no fue significativa en el análisis de los datos.

Palabras claves: Desarrollo de Carrera. Boundaryless Career, Planes de Sucesión, Coaching, Promoción, Mentoring, Rotación y Movimientos Laterales.

CAPITULO I INTRODUCCION

El trabajo es la actividad diaria que los seres humanos realizan para poder percibir un salario y de esta manera subsistir y adquirir todos los bienes necesarios que desean, por lo mismo debe ser una actividad que ayude a enriquecer la vida cotidiana y sobre todo la vida profesional. Es por eso que surge la inquietud de empezar a planear la vida de los colaboradores dentro de las organizaciones, para que exista un empuje y motivación de realizar las actividades diarias con ganas y de una forma agradable.

En las últimas décadas ha aumentado el interés por la gestión de los recursos humanos, tanto para los investigadores como para los responsables empresariales, debido a su influencia en el éxito organizacional. Los continuos cambios que se están produciendo en la economía mundial han creado un entorno muy competitivo, complejo y turbulento, que está modificando el diseño y la gestión del desarrollo de carrera. Esto ha llevado a las empresas a innovar en estos aspectos por considerar que esta práctica es clave para el éxito de su estrategia de recursos humanos. (Kim y Gao, 2010).

Bajo este contexto actual de la economía global, las empresas buscan con esfuerzo elementos que les ayuden a mejorar su situación competitiva prestando cada vez más atención a cuestiones relacionadas con el área de recursos humanos, pues, como destacan Becker y Huselid (1999), éstos tienen gran influencia en el éxito organizacional. Por ello, los directivos se están interesando por prácticas innovadoras que ayuden a desarrollar el capital humano de la empresa. El desarrollo de carrera es un esfuerzo planificado de la organización que comprende estructuras, actividades y procesos, los cuales son resultado de un esfuerzo mutuo coordinado, entre empleados y organización. Ciertamente, el desarrollo de los profesionales es uno de los aspectos claves de los sistemas de recursos humanos (Kim & Gao, 2010) y puede marcar la diferencia entre empresas con éxito y sin él, por su impacto sobre los resultados de la organización y por su contribución a la flexibilidad de las empresas, ya que facilita su adaptación a los cambios del entorno y hace posible que puedan seguir siendo competitivas (Becker, Hyland & Acutt, 2006).

Por ello algunas organizaciones llegan al punto de considerar el implementar sistemas de planeación que ayuden a las personas a direccionar su camino y facilite el alcance de sus metas.

Un sistema de planeación de carrera y vida incluye no sólo la experiencia laboral sino todos los aspectos de la vida del empleado. Con este sistema los colaboradores no solo se fijan metas a corto y largo plazo, sino que aprenden a seguir un procedimiento de fijación de metas que les permite o enseña a desarrollar su propio plan de forma individual. Aunque este sistema enseña a la persona a planear por ella misma, para que pueda desarrollar una carrera flexiva, necesita la contribución y ayuda de la organización.

El hecho de que los colaboradores desarrollen una carrera dentro de la compañía, muchas veces requiere o implica tener un cambio organizacional, por lo mismo muchas empresas concluyen que no es necesario implementar un programa así y no se encuentra dentro de sus intereses. Sin embargo, el dejar que las personas intenten resolver las cosas por ellos mismos y deseen tomar diferentes direcciones dentro de la organización, hace que estos tomen más tiempo desarrollando sus propias metas que ayudando a la empresa a alcanzar las suyas.

La planeación de carrera es un elemento importante en la búsqueda de caminos en la organización que puedan responder a las necesidades y metas personales, al mismo tiempo que se pueda desarrollar una compañía más efectiva, lo cual es de suma relevancia ya que las personas son el recurso más importante para las organizaciones.

OBJETIVO GENERAL

La presente investigación tiene como objetivo general replicar el modelo de Desarrollo de Carrera Boundaryless Career aplicado por Nuñez, Grande y Pedrosa (2012), en una muestra de empresas chilenas, con el objeto de proponer lineamientos para la construcción de un modelo que propicie el crecimiento profesional y personal, la satisfacción, el compromiso, el incremento de la productividad y el desarrollo organizacional al interior de éstas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Aplicar un instrumento de medición, utilizando como base el modelo Boundaryless Career, replicándolo en organizaciones de Chile.
- b) Observar diferencias en prácticas de desarrollo de carrera y sus consecuencias en el contexto Español en donde se aplicó inicialmente y el contexto Chileno.
- c) Orientar a las organizaciones chilenas en la construcción de una guía que posibilite generar oportunidades de crecimiento y desarrollo de las personas al interior de estas.
- d) Proporcionar a la organización una base para instalar un sistema de planeación de carrera que permita incrementar la productividad al interior de estas.

CAPITULO II MARCO TEORICO

Según Carnevale, Gainer, y Meltzer, (2010), la planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja.

Podemos encontrar numerosas definiciones de planeación o desarrollo de carrera (conceptos que para este estudio se entenderán como sinónimos, según la literatura de diferentes autores citados). Entre las que consideramos que mejor delimitan el término está la de Gómez-Mejía, Núñez y Gutiérrez (2001) que lo entienden como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

Es por ello que una carrera es más que un trabajo, actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen alrededor (Cásares, 1993).

Zheng y Kleiner (2001) estiman que las personas dentro de las organizaciones siempre van a tener la preocupación acerca de su vida laboral, de su establecimiento, transición y desarrollo profesional. Para poder enfrentar estas preocupaciones las personas deben tomar la responsabilidad de obtener educación y desarrollo para facilitar la adaptación a los cambios. Los autores indican además que el desarrollo en una organización provee una orientación futura en el avance de los recursos humanos. La persona es guiada para poder mejorar sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, valores y situación de vida.

En consecuencia, para que pueda existir una planeación de carrera dentro de las organizaciones, se debe ayudar a los colaboradores a planear su carrera o vida laboral con un significado importante dentro de la organización. La planeación de carrera es una actividad estructurada que ofrece una organización para su personal con el propósito de incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades que afectan directamente al desarrollo de sus carreras (Glueck, 2007).

Por otra parte para una persona que ha estado en el mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo, la planeación de carrera puede significar muchas cosas; para algunos puede ser el tener la oportunidad de asistir a algún congreso por parte de la empresa, para otros el poder tomarse un año sabático, pero para la mayoría de las personas significa el tener una escalera ascendente en su carrera (Foulkes, 1993).

Algunas organizaciones temen a una implementación de planeación de carrera pues piensan que ésta puede generar expectativas irreales de promoción en las personas; sin embargo una planeación de carrera es más que un camino a la promoción. La gente quiere crecer, aprender, tener tareas interesantes, disfrutar el trabajo y ser más valiosos tanto para ellos mismos como para la organización (Christie, 1983). La planeación de carrera se enfoca mucho en el diseño de trabajo, rotación de puestos, promociones, actividades fuera de la empresa, entrenamientos y desarrollo, entre otras cosas.

Una planeación de carrera no se utiliza solamente para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajo, también sirve para identificar candidatos potenciales internos y saber el entrenamiento que necesitan llevar a cabo para poder cubrir los puestos vacantes dentro de una organización (Dessler, 2001).

Es por eso que la planeación de carrera se ha vuelto cada vez más importante para algunas organizaciones que la ejecutan, ya que ellos entienden que las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de realizar una gran variedad de cosas y actividades que les ayuden a seguir avanzando hacia adelante (Zheng y Kleiner, 2001).

Hoy en día hay organizaciones que se están dando cuenta de que la supervivencia y el éxito de ellas dependen en gran parte, de la habilidad de atraer y desarrollar gente que pueda ayudar a incrementar su productividad, brindándoles oportunidades para que puedan alcanzar mayor satisfacción y efectividad en el trabajo; es por eso que se están desarrollando e implementando con mucho mayor frecuencia sistemas de planeación de carrera en las empresas (Miller, 1978).

Una planeación de carrera provee un proceso de identificación, desarrollo y utilización de potencial del empleado. Cuando la compañía maximiza el uso de sus recursos humanos, tanto la compañía como el personal salen beneficiados; la organización incrementa la producción y de mejor calidad, mientras que los colaboradores se sienten más apreciados y satisfechos (Christie, 1983).

En un proceso de planeación de carrera el primer paso para la organización es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona (Dessler, 2001).

Simultáneamente debe entender que para la persona el proceso de planeación de carrera consiste en: una autoevaluación periódica y búsqueda de un auto entendimiento, incluyendo la identificación del concepto de una carrera, identificar oportunidades, fijación de metas, preparación de planes (con el apoyo de la organización) y la implementación de los planes (Beach, 2007). La mayoría de los programas de desarrollo buscan un acercamiento sistemático que permita a los colaboradores participar por completo en el proceso de su propio crecimiento y desarrollo.

Un programa de planeación de carrera satisfactorio primero debe alcanzar o conseguir dos objetivos: debe ayudar a los empleados a conocerse a ellos mismos, y los debe ayudar a incrementar sus conocimientos acerca del mundo laboral. Para poder llevar esto a cabo las personas deben: entenderse a ellos mismos y entender su desempeño en el trabajo o puesto actual; fijarse metas razonables para un desarrollo personal y poder tener un crecimiento en su carrera y así determinar su propio plan; desarrollar métodos para adquirir habilidades e información de un trabajo y planear posibles caminos de carrera (Benson y Thornton, 2004).

Para que un programa de planeación de carrera pueda ser efectivo, la organización debe dar gran soporte y necesita estar dispuesta a proveer tiempo, dinero y otros tipos de apoyo. Este apoyo debe venir desde los altos administrativos y supervisores de la organización; si quieren que el programa sobreviva y sea efectivo, el brindar apoyo a los colaboradores es esencial. La participación de la gente en todos los niveles de la organización en el desarrollo de un programa de planeación de carrera ayudará a que el compromiso sea aún mayor (Carnevale et al. 2010).

Es por eso que grandes y medianas empresas pueden desarrollar un sistema de planeación de carrera como parte de una estrategia para el personal. En organizaciones pequeñas el administrador del personal trata de conocer a todos los trabajadores, tener contacto directo con ellos y así los motiva para que platiquen de sus aspiraciones de carrera dentro de la organización. Con la información obtenida, el administrador de personal puede ayudar a las personas a desarrollar un plan de carrera realista (Glueck, 2007).

Por otra parte la comprensión de los intereses ocupacionales, competencias y habilidades del colaborador y su posterior colocación en un área de carrera a la que se ajuste más, es una forma de ayudar a las personas a que optimicen su crecimiento y desarrollo de manera individual, es por ello que el interés por implementar sistemas de planeación de carrera y vida en las organizaciones se hace cada vez mayor ya que son muchas las ventajas que ofrecen tanto como para la organización y las personas (Dessler, 2001).

Cuando se habla de planeación de carrera la organización debe hacer referencia a una serie de premisas que le permitirán formar una idea global sobre el fenómeno objeto de estudio, como los empleados a los que está dirigido, los objetivos que se persiguen con su aplicación, los factores que afectan al éxito del proceso y los beneficios que reporta a organización y empleados.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003) sostienen que la planeación de carrera es la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. De este modo, los destinatarios de estos procesos son identificados por la empresa con el apoyo de sus sistemas de evaluación del desempeño de los empleados, con la información facilitada por los superiores y con otras herramientas que permitan conocer quién tiene potencial para desarrollar su carrera dentro de la organización.

Por otra parte, mediante el desarrollo de carrera profesional la empresa persigue una serie de objetivos, como es dotar de mayores conocimientos y competencias a su capital humano para cubrir puestos de trabajo que en un futuro quedarán vacantes; establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales; y maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos, integrando las actividades orientadas a la gestión de carreras dentro de la planificación estratégica de la organización. Y es que cuando la empresa planifica el desarrollo de carrera de sus profesionales, los objetivos se deben formular de manera clara y concisa, ya que sin ellos no es posible diseñar programas consistentes y evaluables. Deben abarcar, al menos, las áreas afectadas por los programas, las actuaciones a acometer, los procedimientos detallados y la transmisión de habilidades requerida para su aplicación.

Sin embargo para que los procesos de desarrollo de carrera se realicen con éxito, debemos resolver los conflictos que se presenten durante su ejecución. Es responsabilidad de la organización favorecer el entorno apropiado para que las carreras profesionales de sus empleados evolucionen conforme a lo que se ha establecido en los objetivos, por lo que debemos tener en cuenta los factores que afectan al éxito de la implantación de un modelo de desarrollo de carrera.

Existen en la literatura actual diferentes definiciones que replican los mismos conceptos de planeación de carrera o desarrollo, para este estudio es importante conocer su evolución en términos cronológicos y características más importantes para entender las implicancias y similitudes en los diferentes contextos empresariales.

A continuación se presentan otras definiciones de autores que han desarrollado el concepto de desarrollo o planeación de carrera:

Schein (1978) lo define como la noción que implica que una serie de trabajos o puestos se vayan sucediendo en una persona a través del tiempo. En la medida que se de este progreso en una persona que integra una organización se entenderá el éxito de la misma.

Arthur y Rosseau (1996) creen que el desarrollo de carrera no implica necesariamente un desarrollo al interior de la organización, ni implica ascensos. En este sentido, involucra aquellos periodos en que no se tiene empleo o se desarrollan actividades de formación y capacitación.

Robbins (1998) define el concepto de desarrollo de carrera como la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida laboral, proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro del trabajador en la organización.

Fridman, Hatch y Walter (2000) lo definen como la actividad que se ocupa y se preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Proponen que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas, y compartan su conocimiento tácito y lo hagan implícito.

Sánchez (2004) lo define como los procesos de desarrollo que repercutirán de manera positiva en la moral y en la satisfacción de los empleados, que al sentirse respaldados por la organización, tendrán una mayor seguridad y estabilidad laboral.

Zaleska y De Menezes (2007) lo entienden como la ayuda individual al empleado para que alcance sus objetivos de carrera. Además, se incorporan al proceso de desarrollo de carrera prácticas como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización, el executive Coaching, el Mentoring y los planes de carrera y sucesión. El estudio del desarrollo de carrera profesional es especialmente útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral, que afectan a las expectativas de los profesionales y que llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años. Gracias al desarrollo de carrera, evitamos que las variaciones en la plantilla ocasionen la pérdida del capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar.

Finalmente para Sullivan y Baruch (2009) entienden como desarrollo de carrera al contexto en el cual los trabajadores son los responsables de la gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional, adoptando la organización una actitud pasiva ante estas circunstancias.

Como podemos observar las definiciones presentadas en este marco teórico muestran las mismas premisas y similitudes conceptuales. Su evolución no ha sufrido grandes cambios en términos de lo que busca desarrollar en la práctica, se han incorporado conceptos nuevos y se han replicado otros, pero en lo principal podemos concluir que planeación o desarrollo de carrera busca y pretende establecer un horizonte y crecimiento recíproco y paralelo entre estos dos actores (Personas - Organización).

2.1 Factores que Favorecen y Obstaculizan el Desarrollo de Carrera.

Palmer y Johnson-Bailey (2005), indican que existen factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de carrera al interior de las organizaciones.

Favorecen:

- a) **Programas de educación y formación:** Estos programas ayudan a la formación profesional, proporcionan nuevas herramientas y cubren sus carencias.
- b) **Autogestión de las carreras:** El esfuerzo que supone al empleado gestionar su desarrollo redundará en el beneficio del proceso.
- c) **Mentoring:** Esta herramienta es de gran importancia, ya que mediante la relación del pupilo con su tutor se facilita que él madure y se desarrolle dentro de la organización.
- d) **Redes sociales:** Ayudan a que el trabajador conozca la cultura, funcionamiento y organización de la empresa y las posibilidades de promoción que existen dentro de la misma.

Por otro lado, se considera que obstaculizan los siguientes factores:

- a) **Prejuicios y Estereotipos:** por parte de la organización por cuestiones raciales, de sexo y marginalidad de status. Estas cuestiones discriminatorias van a afectar de manera muy negativa a las aspiraciones personales del trabajador.
- b) **Escasez de Mentores:** Dificultad del departamento de Recursos Humanos para localizar tutores que lleven a cabo los procesos establecidos.

c) **Planificación inadecuada:** Cuando se lleva a cabo el proceso de desarrollo, las acciones no se han planificado correctamente por lo que han de observarse las condiciones de aplicabilidad de cada una de las prácticas que se empleen.

2.2 El Desarrollo Profesional de los Trabajadores como Ventaja Competitiva.

Greenhaus, (1987) sostiene que se puede considerar la profesión, como el patrón de experiencias de trabajo relacionadas que marcan el curso de la vida de una persona. Las experiencias laborales incluyen cargos, puestos y tareas, y están influidas por los valores, necesidades y sentimientos de los trabajadores. La profesión de las personas debe variar según su etapa de desarrollo profesional y su edad. Por este motivo, es importante que los directivos entiendan el proceso de desarrollo profesional y las diferentes necesidades e intereses de los trabajadores en cada etapa de desarrollo.

Maté (1999) sostiene que la tendencia a simplificar las estructuras organizativas implica que el éxito profesional no puede definirse por más tiempo en términos de ascensos porque muchos no serán posibles. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores que hay otras formas de desarrollo profesional (rotación de puestos, movimientos laterales) que son signo de mejora profesional y no de fracaso. Aplanar las estructuras organizativas puede incrementar la percepción de estancamiento profesional de los trabajadores. También el autor indica que los directivos de recursos humanos deben emprender acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor responsabilidad. Con el objetivo de adaptarse a un entorno enormemente cambiante y competitivo, algunas empresas han reducido su compromiso de permanecer en un negocio específico. Una consecuencia es que las personas necesitan asegurarse de que si pierden el puesto de trabajo sus habilidades estarán actualizadas.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo profesional deberá ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

Mayo y Lank (2000) aseguran que los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. La obligación de satisfacer las necesidades de los clientes, hace que tanto trabajadores como empresas puedan descuidar cuestiones relativas a la planificación profesional; un descuido que tiene consecuencias negativas para ambas partes. Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa.

En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional. Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. La motivación profesional presenta tres aspectos según London y Mane, (1997).

- a) Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
- b) Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
- c) Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995). Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus

Habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.

Según Greenhaus, (1987) una profesión puede ser vista desde distintos ángulos:

- a) Secuencia de puestos ocupados en un empleo. Por ejemplo, un profesor de universidad puede ocupar puestos de asociado, titular y catedrático.
- b) Movilidad dentro de una organización. Por ejemplo, un ingeniero puede comenzar su profesión como personal técnico de plantilla y trasladarse a puestos de ingeniería asesora o técnica al aumentar su destreza, experiencia y rendimiento.
- c) Trayectoria del trabajador. La carrera profesional de cada empleado consta de diferentes empleos, puestos y experiencias.

Arthur, Hall y Lawrence, (1989) señalan y consideran que una profesión como la propiedad de un empleo o una organización es probablemente un punto de vista muy pobre por dos razones. Las personas no siempre ejercen su profesión en un único empleo o empresa; y los intereses profesionales de los trabajadores no son estables. Las estadísticas indican que los trabajadores de hoy en día cambian de profesión con mayor frecuencia que antes (Grossman y Blitzer, 1992). Muchos ingenieros en diferentes países desempeñan puestos de gestión en los que se sirven muy poco de su formación técnica.

2.3. Modelos de Desarrollo Profesional

Como se mencionó anteriormente el desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones (Greenhaus, 1987). Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura existente nos indica cuál es el mejor. A continuación se presentan tres clases de modelos:

a) Modelos de ciclo de vida.

Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).

b) Modelos basados en la organización.

También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

c) Modelo del patrón de dirección.

Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992). Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones.

Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que trabajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando está terminado, se trasladan a otra compañía con un proyecto completamente distinto.

La Figura 1 presenta un modelo integrado de desarrollo profesional que incorpora las contribuciones más importantes de cada uno de estos modelos a la comprensión de las carreras profesionales. Los investigadores suelen reconocer cuatro etapas profesionales (incorporación, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. La investigación apunta que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. Por ejemplo, un estudio estableció que el grado de identificación de los empleados con su trabajo está más influido por las características del puesto (variedad de tareas o responsabilidad en su ejecución) en las primeras etapas profesionales que en las últimas (Slocum y Cron, 1995).

Como muestra la Figura 1, la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores. Sin embargo, considerando únicamente estas dos características, se llegaría a conclusiones erróneas sobre sus necesidades profesionales. Por ejemplo, muchos de los cambios que los trabajadores más antiguos realizan en sus profesiones implican un "reciclaje" hacia una etapa profesional anterior (Otte y Hutcheson, 1992), lo que supone cambiar la actividad laboral principal después de haber permanecido en un campo específico. El reciclaje va acompañado de una re exploración de valores, habilidades, intereses y potenciales oportunidades de empleo. También es frecuente en las personas que consideran realizar cambios en sus carreras profesionales, mantener entrevistas informativas con directivos y otros empleados que ocupan puestos en áreas funcionales que creen que pueden ser coherentes con sus intereses y actitudes.

	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, Encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un Estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar Las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, Seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración De políticas.	Retiro gradual del Trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Figura 1: Un modelo de desarrollo profesional

Fuente: Adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994).

a) Etapa de incorporación

Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios. En la mayoría de los casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices. Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas (Ernest & Young, 1998).

b) *Etapas de crecimiento*

Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de una retroalimentación recibida por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones (Puchol, 1997). La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

c) *Etapas de madurez*

En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores. Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997).

Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

d) *Etapas de maestría*

Finalmente, las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores mayores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores. Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la compañía para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de personal o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación.

Como indican los autores anteriormente citados, las personas traen al trabajo varias cuestiones profesionales. Además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar sus retos de desarrollo profesional (para maximizar su nivel de motivación profesional), las empresas deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de planificación de carreras puede ayudar a los trabajadores, a los directivos y a la propia empresa a identificar necesidades de desarrollo profesional.

2.3.1. Sistemas de Desarrollo Personal y sus Componentes

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (Feldman, 1998):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas.

Los sistemas de planificación profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso. No obstante, todos suelen incluir los componentes mostrados. (Ver figura 2.

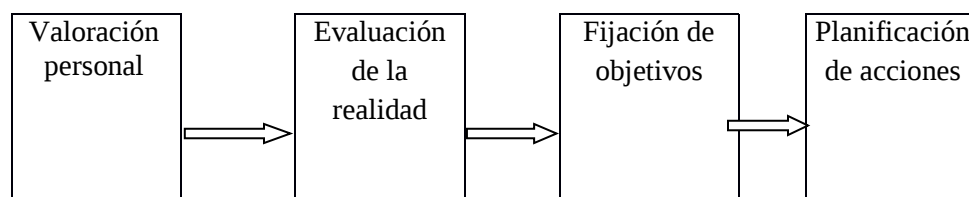


Figura 2: El proceso de planificación de carrera profesional

Fuente: Feldman (1998).

A continuación se describen cada componente:

a) *Valoración personal*

La valoración personal ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento (Fernández Caveda, 1997). Suele incluir la utilización de test psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos (ventas, asesorías). Los test también pueden ayudar a las personas a determinar el valor relativo que otorgan al trabajo y al ocio. Es frecuente recurrir a consultores profesionales para que ayuden a los empleados en el proceso de valoración personal e interpreten los resultados de los test psicológicos.

b) *Evaluación de la realidad*

Las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, son los directores de recursos humanos quienes proporcionan esta información como parte del proceso de valoración del rendimiento. En los sistemas de planificación de carrera profesional bien desarrollados, no es frecuente que el director separe las cuestiones de valoración del rendimiento de las de desarrollo profesional. Por ejemplo, en el sistema de planificación profesional de una empresa, después de la revisión anual del rendimiento, empleados y directivos mantienen una reunión aparte para tratar los intereses profesionales, las fortalezas y las posibles actividades de desarrollo de los trabajadores (Slavenski, 1987).

c) *Fijación de objetivos*

En esta fase del proceso de planificación profesional, las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados por ejemplo (llegar a ser director de ventas en tres años), nivel de uso de las habilidades (utilizar un presupuesto

Para mejorar los problemas de tesorería de la unidad), asignación de trabajo (trasladarse a la sección de marketing estratégico en dos años) o adquisición de habilidades (aprender a usar los sistemas de información de recursos humanos disponibles en la empresa). Estos objetivos se tratan con el director y se fijan en un plan de desarrollo personal. La Figura3 nos muestra una propuesta de un plan de desarrollo profesional.

d) *Planificación de acciones*

De acuerdo a (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997), en esta etapa, las personas determinan cómo alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo. Los planes de acción pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o petición de oportunidades laborales en la empresa.

Necesidades de desarrollo - Situación actual Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio:
Necesidades de desarrollo - Situación futura Especificar el conocimiento y las habilidades necesarias para estar preparado para el futuro puesto: Objetivo profesional:
Actividades de desarrollo Director y empleado trabajarán juntos para aplicar las siguientes acciones:
Objetivos de desarrollo La conducta o los resultados manifestados en el desarrollo de las necesidades son:
Resultados:
Fecha: Firma del trabajador: Firma del director:

Figura 3: Plan de desarrollo profesional

Fuente: Gómez-Mejía et al. (1997).

2.3.2. El papel de los Empleados, Directivos y Empresa en la Planificación del Desarrollo Profesional.

De acuerdo a Miner, (1986), los trabajadores, sus jefes y las empresas comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional, es por eso que deben desarrollar acciones tales como:

a) *El papel del empleado*

Un contrato psicológico hace referencia a las expectativas que empleadores y trabajadores tienen unos de otros, y suele poner énfasis en la obligación de las empresas de proporcionar empleo continuado y oportunidades de progreso, si los trabajadores permanecen en la compañía y mantienen un alto nivel de rendimiento laboral. Sin embargo, los retos tecnológicos, estructurales y competitivos han provocado un cambio en el contrato psicológico entre trabajadores y empresas (Peiró, 1995). Las compañías no son capaces de ofrecer seguridad laboral y oportunidades de desarrollo y los empleados están más interesados en trabajos que supongan desafío, variedad y posibilidad de ser creativos; siguen interesados en la seguridad laboral, aunque son conscientes de que el empleo "de por vida" en una empresa no es algo realista.

Los nuevos contratos psicológicos indican que las personas pueden incrementar el valor que representan para sus empleadores (y aumentar sus oportunidades de empleo) asumiendo responsabilidad en la planificación de la carrera profesional (Jaffe y Scott, 1991). Las empresas con sistemas de planificación profesional bien desarrollados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Según Sherman, (1993) los trabajadores deben emprender varias acciones de planificación de carrera:

- Tomar la iniciativa en solicitar retroalimentación de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.
- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje (responsabilidad en tareas de venta, diseño del producto, administrativas, etc.).

- Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa (asociaciones profesionales, sindicatos).

b) *El papel del directivo*

Independientemente del sistema de planificación profesional fijado en la empresa, los directivos juegan un papel clave en este proceso. ¿Por qué suelen acudir las personas a su jefe para pedirle consejo sobre su profesión? Porque, generalmente, los directivos evalúan su predisposición hacia la movilidad laboral y son la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de formación y otras oportunidades de desarrollo. Desafortunadamente, muchos directivos evitan implicarse en estas actividades de planificación profesional porque no se sienten capacitados para responder preguntas de este estilo, no disponen del tiempo suficiente o no cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para entender suficientemente las cuestiones sobre desarrollo profesional (Moses y Chakins, 1989).

A continuación se describen según los autores Figura 4, algunas acciones que deberían incorporar los directivos en la gestión de desarrollo profesional de sus empleados.

- El directivo conoce los objetivos e intereses laborales del empleado.
- El directivo y el trabajador acuerdan los pasos a dar en el desarrollo profesional.
- El empleado conoce el punto de vista del directivo sobre su rendimiento, sus necesidades de desarrollo y sus opciones.
- El directivo y el trabajador llegan a un acuerdo sobre el modo de satisfacer las necesidades del empleado en su puesto actual.
- El jefe identifica los recursos que pueden ayudar al trabajador a alcanzar los objetivos fijados en la discusión.

Figura 4: Acciones exitosas para un desarrollo profesional

Fuente: Adaptado de Otte y Hutcheson (1992).

c) *Papel de la empresa*

Las compañías son responsables de proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional a través de:

- Talleres de carrera profesional (seminarios que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos).
- Centros profesionales o sistemas de información (lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación).
- Libros de trabajo sobre planificación profesional (guías escritas que dirigen al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional).
- Asesoramiento personal (consejos de profesionales especializados a empleados que buscan ayuda en temas profesionales).
- Trayectoria profesional (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de familias de puestos por ejemplo, de puestos técnicos a puestos de gestión).

La empresa también debe controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada, y comprobar si ayuda al logro de sus objetivos (reduciendo el tiempo que tarda en cubrirse una vacante).

Robbins, (1998) señala que la gestión del desarrollo profesional, que implica una serie de actividades, debe estar respaldada por una red de medios a lo largo de la empresa. Las actividades incluyen la valoración del rendimiento y el desarrollo de los procesos diseñados, para facilitar la comunicación entre el jefe y el trabajador, que trabajan juntos en la puesta en marcha de planes de rendimiento y crecimiento profesional. La empresa puede disponer de un centro de medios

Profesionales que proporcionan referencias, publicaciones y libros, relativos a temas de planificación profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

2.3.3. Claves Estratégicas del Desarrollo Profesional

Albizu y Landeta, (2001) señalan que las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

La gestión de competencias que los individuos, grupos y la organización en su conjunto poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica de los recursos humanos. Representa el saber-hacer de la empresa y es fundamental detectar cuáles de esas competencias son las que le proporcionan a la organización algún tipo de ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo esta ventaja. La gestión de competencias se completa con la gestión del potencial, que nos muestra la capacidad presente para adquirir o generar competencias futuras.

A continuación se analizan temas estratégicos de desarrollo profesional que deben afrontar las empresas: competencias distintivas de la empresa, incorporación y orientación de los nuevos trabajadores, estabilización profesional, doble trayectoria profesional, obsolescencia de las habilidades, equilibrio trabajo-familia.

a) Desarrollo Profesional y Competencias Distintivas de la Empresa

El desarrollo profesional es un ciclo continuo que consta de tres fases: valoración, dirección y desarrollo. En la fase de valoración, se identifica cuál es la cualificación, los intereses y los valores del empleado. Estas valoraciones pueden realizarlas los propios trabajadores, la organización o ambos. La valoración personal suele hacerse a través de libros sobre carreras profesionales y seminarios de planificación de la carrera profesional.

Por su parte la valoración de la organización se hace a través de centros de valoración, de pruebas psicotécnicas, de valoraciones del rendimiento, de previsiones de promociones y de la planificación de las sucesiones.

La fase de dirección implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados, así como los pasos que deben dar para alcanzar esos objetivos profesionales. En esta fase, los trabajadores pueden recibir una asesoría profesional individualizada o información proveniente de diversas fuentes, incluyendo los sistemas de anuncios de puestos, los inventarios de cualidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos.

La fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción. Los programas de desarrollo más comunes son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación laboral y programas de tutorías.

b) Incorporación y Orientación de los Nuevos Empleados

La incorporación a la organización es el proceso por el que los nuevos empleados se convierten en miembros efectivos de la empresa. La incorporación incluye tres fases según (Wanous, Reichers y Malik, 1984):

- *Aproximación*

Tiene lugar antes de que el trabajador se una a la organización. Los individuos desarrollan expectativas sobre la empresa, el puesto de trabajo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales, a través de interacciones con los representantes de la empresa (personal encargado de la contratación, futuros compañeros, directores) durante el proceso de selección. Es necesario proporcionar a los potenciales empleados información realista sobre el puesto de trabajo, las condiciones laborales, la empresa y la situación, para asegurarse de que desarrollan expectativas adecuadas. De hecho, las expectativas engañosas generadas durante el proceso de selección tienen mucho que ver con la rotación de los trabajadores (Wanous, 1990).

- *Contratación*

Independientemente de lo realista que fuera la información que se les proporcionó en las entrevistas y visitas, los individuos que comienzan un nuevo trabajo sufrirán una experiencia impactante. Las personas deben familiarizarse con las tareas del puesto, recibir una formación adecuada y entender las costumbres y procedimientos. Para facilitarles el aprendizaje de su nuevo puesto, se les ha de presentar un trabajo estimulante y unos jefes y compañeros atentos (Morrison y Brantner, 1992). Los empleados necesitan desarrollar relaciones interpersonales con compañeros, directores y otros trabajadores con los que interactúan dentro de la empresa.

- *Afianzamiento*

En esta fase, las personas comienzan a sentirse a gusto con sus obligaciones laborales y sus relaciones de trabajo. Se enfrentan a la resolución de problemas laborales (demasiado trabajo, tareas conflictivas) y conflictos entre sus actividades laborales y no laborales. Se interesan por la valoración que la empresa concede a su rendimiento y por descubrir posibles oportunidades profesionales dentro de la empresa.

Para ser eficaces laboralmente, las personas deben completar las tres fases del proceso de incorporación. Por ejemplo, es probable que los empleados que no establecen buenas relaciones laborales con sus compañeros, malgasten tiempo y energía preocupándose por su relación con el resto de trabajadores, en lugar de concentrarse en el desarrollo del producto o en el servicio al cliente. Los trabajadores que llevan a cabo con éxito su incorporación están más motivados, más comprometidos con la empresa y más satisfechos de su trabajo (Feldman, 1998).

c) Estabilización Profesional

Según Zamora, (1998) un trabajador se considera estabilizado cuando tiene una baja probabilidad de recibir futuras tareas profesionales con mayor responsabilidad. La mayoría de las personas situadas en la mitad de su vida laboral están cercanas a la estabilización

Esta situación no es necesariamente mala para el trabajador o para la empresa; es posible que un trabajador estabilizado no desee aumentar sus responsabilidades laborales.

La estabilización llega a ser disfuncional cuando el trabajador se siente estancado en un trabajo que no le ofrece potencial para su crecimiento personal. Esta frustración conduce a una pobre actitud profesional, incrementa el absentismo y empobrece el desarrollo profesional (Feldman y Weitz, 1988). Según Rosen y Jerdee, (1998), las personas pueden estancarse por diversas razones:

- Falta de entrenamiento y/o formación.
- Baja necesidad de logro.
- Decisiones injustas de remuneración o insatisfacción con los incrementos salariales.
- Confusión sobre las responsabilidades profesionales.

- Disminución de las oportunidades de desarrollo provocada por un bajo crecimiento de la empresa.

Los directores deben ayudar a los empleados estabilizados de varias formas:

- Haciéndoles entender que sentirse estancado en un puesto no es necesariamente culpa suya (puede ser resultado de una congelación salarial).
- Proporcionándoles la retroalimentación adecuada que estimule al desarrollo (especialmente de los trabajadores improductivos).
- Concienciándoles para que se involucren en oportunidades de desarrollo (cursos de formación, cambios de puestos y tareas de corta duración en las que puedan utilizar su experiencia fuera de su departamento). La participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los trabajadores para tareas más retadoras en su trabajo actual o cualificarlos para nuevos puestos dentro de la empresa.
- Motivándoles a buscar un asesoramiento profesional que les ayude a entender la causa de su estancamiento y sus opciones para enfrentarse al problema.
- Animándoles a comprobar realmente, mediante diálogo con su jefe, con sus compañeros y con el director de recursos humanos, las soluciones que pueden resolver su estancamiento.

d) Doble Trayectoria Profesional

Una trayectoria profesional es una secuencia de puestos que incluye tareas y habilidades similares que los trabajadores trasladan a la empresa. Una cuestión importante para las empresas que contratan trabajadores especializados o profesionales es asegurarse de que se sienten valorados. Las trayectorias profesionales de muchas empresas se estructuran de forma que la única posibilidad de avanzar para estos profesionales y ser recompensados financieramente de forma adecuada, es trasladarse a puestos directivos.

La tradicional trayectoria profesional de especialistas técnicos, presentan limitadas oportunidades de avance y pueden estar menos recompensadas que las directivas. Un sistema de trayectoria profesional de este tipo puede tener consecuencias negativas para la empresa ya que es posible que los especialistas decidan dejar la empresa por disfrutar de menos status, salario y oportunidades de avance que los directivos y por verse obligados a convertirse en directores para ganar status. (Ver figura 5)

	Director General
	Asistente de Dirección General
Director de Investigación Técnica	Director de Departamento
Investigador Técnico	Directivo
Técnico	Ayudante de Dirección

Trayectoria profesional de un especialista

Trayectoria profesional de dirección y gestión

Figura 5: Trayectoria profesional tradicional para técnicos y directivos.

Fuente: Elaboración propia.

Muchas empresas están desarrollando sistemas de trayectoria profesional múltiples o duales que también proporcionan oportunidades profesionales a técnicos y especialistas. Un sistema de trayectoria profesional dual, como el de la figura 6, otorga a las personas la oportunidad de permanecer en una trayectoria profesional técnica o trasladarse a una directiva (Dewirst, 1991).

Los científicos tienen la oportunidad de moverse por tres trayectorias profesionales: una científica y dos directivas. Está comprobado que, si pueden ganar salarios equiparables y tener similares oportunidades de desarrollo, los trabajadores elegirán la trayectoria que mejor se ajuste a sus intereses.

Las trayectorias profesionales deben reunir una serie de características para ser efectivas (Leibowitz, Kaye y Farren, 1992):

- El salario, el status y los incentivos de los empleados técnicos son equiparables a los de los directivos.
- El salario base de los técnicos o profesionales puede ser más bajo que el de los directivos, pero se les dan oportunidades para incrementar su retribución total a través de extras (por patentes o desarrollo de nuevos productos).
- No se utiliza la trayectoria profesional del técnico o especialista para satisfacer a profesionales de bajo rendimiento sin potencial directivo. La trayectoria profesional es para personas con destacadas habilidades técnicas.
- Se concede a los técnicos la posibilidad de elegir su trayectoria profesional. La empresa proporciona recursos de valoración (test psicológicos, feedback orientado al desarrollo) que otorgan a los trabajadores la oportunidad de comprobar sus intereses, valores laborales y puntos fuertes tanto en puestos técnicos como directivos.

	Director general	
	Director general asociado	
Socio	Director de departamento	
Jefe de investigación	Director de sección	Director de programa
Jefe asociado de investigación	Director asociado de sección	Director asociado de programa
Científico Investigador	Director de investigación científica	Director de proyecto
	Investigador	
	Ayudante de investigación	

Figura 6: Ejemplo de sistema de doble trayectoria profesional

Fuente: Dewirst (1991).

e) Obsolescencia de las Habilidades

La obsolescencia de las habilidades supone una reducción de la competitividad del trabajador provocada por la falta de conocimiento sobre nuevos procesos de trabajo, técnicas y tecnologías desarrollados desde que acabó su formación (Dubin, 1990). Tradicionalmente, la necesidad de evitar la obsolescencia de las habilidades ha afectado a los trabajadores de puestos técnicos y

profesionales como ingeniería y medicina. Sin embargo, como los rápidos cambios tecnológicos afectan a todo el negocio (desde la producción hasta la administración), todos los trabajadores corren el riesgo de quedar obsoletos. La obsolescencia de las habilidades perjudica a:

- La empresa, que no podrá ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes y perderá su ventaja competitiva.
- El trabajador, que no será valorado por la empresa.

Por ejemplo, la secretaria que no se adapta al desarrollo de los procesadores informáticos de textos (combinando textos con figuras, tablas, cuadros y dibujos), pronto será incapaz de entregar documentos del estado de la cuestión a su cliente interno, el director de publicidad; su valor se verá reducido y probablemente será candidata al despido.

¿Qué se puede hacer para evitar la obsolescencia de las habilidades? Muchas empresas están solucionando este problema animando a sus trabajadores a asistir a cursos, seminarios y programas, y a considerar cómo mejorar en su trabajo diario, como parte de una filosofía de aprendizaje continuo. La obsolescencia de las habilidades de las personas también puede evitarse (Fossum, Arvey, Paradise y Robbins, 1986):

- Proporcionándoles la oportunidad de intercambiar información e ideas.
- Asignándoles tareas retadoras al comienzo de su carrera profesional.
- Estableciendo tareas laborales que les reten y requieran el uso de sus habilidades.
- Fijando recompensas por conductas actualizadas (asistir a cursos).
- Permitiendo que asistan a conferencias, se suscriban a revistas profesionales o se matriculen en la universidad, o escuelas técnicas de negocios de forma gratuita o subvencionada.

f) Equilibrio Trabajo-Familia y Tipos de Conflictos

El incremento del número de parejas en que trabajan ambos supone un reto para la empresa que debe considerar cuidadosamente el trato que da a los trabajadores preocupados tanto por las necesidades laborales como familiares. Es probable que los roles trabajo-familia estén enfrentados,

Ya que los trabajadores se ven obligados a representar varios papeles diferentes (padre, esposo, empleado) en distintos ambientes (hogar y lugar de trabajo).

Las investigaciones indican que son las familias con dos profesionales, un solo padre o hijos menores de cinco años, las que tienen más probabilidad de experimentar con mayor intensidad los conflictos familia-trabajo (Lee, 1991). Muchos sentimientos de frustración laboral son consecuencia del conflicto trabajo-familia; un conflicto que también se relaciona con mayores riesgos de salud, reducción de la productividad, absentismo, y deficiente salud mental (Greenhaus y Beutell, 1995). Los conflictos trabajo-familia pueden afectar incluso a trabajadores solteros sin hijos. Todos los empleados tienen roles laborales y no laborales, y actividades que pueden entrar en conflicto con su trabajo.

Según Greenhaus y Beutell, (1995) se pueden identificar tres tipos básicos de conflicto trabajo-familia:

Conflicto basado en el tiempo: Las necesidades del trabajo y de la familia interfieren entre sí. Por ejemplo, los empleos que requieren quedarse hasta tarde en la oficina, las horas extra o los viajes fuera de la ciudad chocan con las actividades familiares y los programas de ocio.

Conflicto basado en la tensión: Resulta de la tensión derivada de los roles laborales y familiares. Por ejemplo, si un recién nacido priva de sueño a sus padres, tendrán dificultades para concentrarse en el trabajo.

Conflicto basado en el comportamiento: La conducta de las personas en sus roles laborales no es apropiada a la de los no laborales. Por ejemplo, el trabajo de los directivos exige que sean lógicos, imparciales y autoritarios y, al mismo tiempo, se espera que sean cariñosos, emotivos y amables en sus relaciones familiares.

2.4 Análisis del Modelo de Desarrollo de Carrera Boundaryless Career

El concepto de desarrollo de carrera ha ido evolucionando desde la idea tradicional de promoción, hacia nuevas perspectivas como la llamada “Carrera sin Fronteras” o “Boundaryless Career” (Arthur, 2008; Fernández & Enache, 2008; Sullivan & Baruch, 2009), que se ha definido como una secuencia de oportunidades laborales que traspasan la frontera de un solo empleo (De Fillipi & Arthur, 1994). Este concepto implica que los empleados son más móviles y flexibles y se desplazan dentro de la organización ejerciendo distintos roles, atravesando las fronteras que existen entre distintas organizaciones (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, 1999). Para aplicar el modelo Boundaryless Career se utilizan nuevas técnicas y herramientas para el desarrollo del empleado, con el objeto de facilitar su movilidad y transferibilidad entre las diferentes áreas de la organización (Zaleska & De Menezes, 2007).

A continuación se presentará el modelo de desarrollo de carrera BC. que será replicado en Chile. Este consiste en un cuadro rotativo compuesto por cinco dimensiones que tendrán un efecto inicial sobre los profesionales que ya están insertos en la organización y aquellos que hayan completado sus etapas de inducción después de tres meses de contrato o formalización de éste. Estas dimensiones se encuentran propiciadas por la interacción y por las sinergias que surgen al emplear de manera conjunta las distintas prácticas que conforman este modelo. Las dimensiones o practicas asociadas al modelo planes de carrera y sucesión, Coaching, Promoción, Mentoring, Rotación y Movimientos Laterales. La Figura 7 presenta una representación gráfica del modelo.

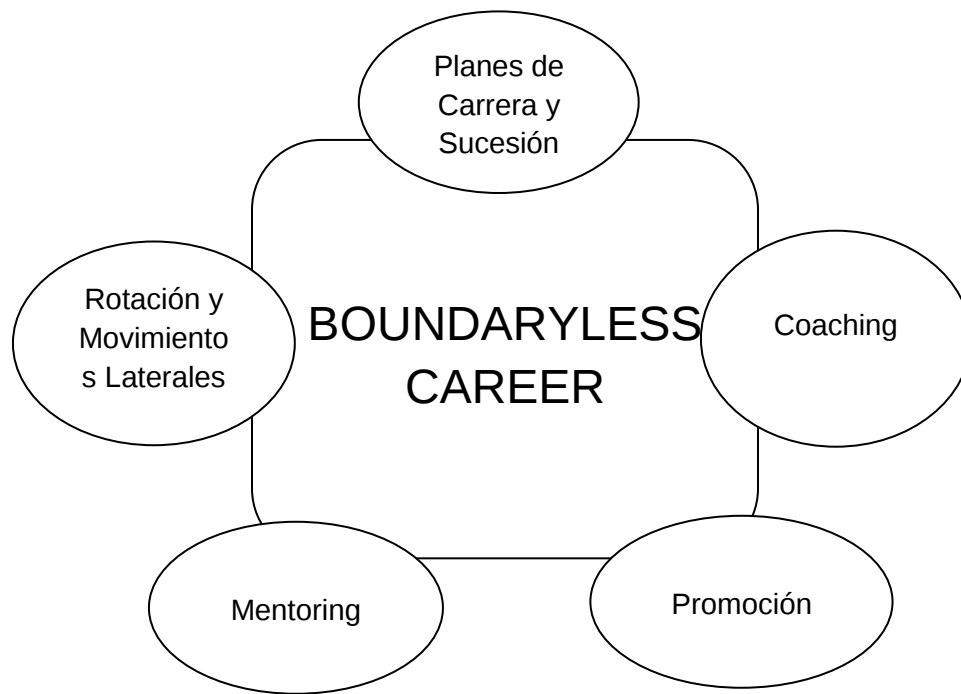


Figura 7: Modelo Boundaryless Career

Fuente: Núñez-Cacho y Grande (2012).

2.4.1. Dimensiones que Conforman este Modelo

A continuación se describen las cinco dimensiones que contempla el modelo BC:

a) La primera incluye los Planes de carrera y de sucesión. Consiste en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se recogen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna (Hassan, 2007). Estos planes han tenido un auge considerable por los numerosos beneficios que reportan a la empresa por su capacidad para aumentar la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007). se incluyen además también destacar los planes de sucesión, documentos en los que se recogen los potenciales sustitutos de determinados directivos y que son claves para la marcha de la organización.

b) El Coaching: Este es un proceso en el que intervienen dos personas; uno es el Coach, que se encarga de instruir, formar o guiar al otro en su desempeño actual en la empresa. El otro participante es el Coachee, que recibe los conocimientos y competencias para progresar profesionalmente. Para Sherman y Freas (2004) y Thatch (2002) el coaching es un proceso continuo, guiado y estructurado de mejora que acerca al Coachee a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos por la empresa para su puesto de trabajo actual.

El Coach puede ser un consultor que ayude a innovar en los procedimientos (McCraken y Wallace 2000) y puede cubrir otros roles como la adaptación de las destrezas del pupilo y de sus conocimientos a los sistemas existentes en la organización, o la instrucción para que asuma los valores y actitudes de la empresa (Talbot, 1993).

c) La Promoción: Representa la disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama. Los empleados de las organizaciones que desarrollan sistemas de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traduciéndose todo ello en una mayor productividad en la organización. Estos procesos de

promoción supondrán un incentivo para los trabajadores que es superior al mero ámbito de la retribución económica (Bonache y Cabrera, 2004).

d) El Mentoring: Consiste en una relación personal en la que alguien más experimentado (y usualmente mayor) actúa como guía, consejero, modelo y profesor de alguien con menos experiencia (usualmente más joven). A diferencia del coaching, es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que busca prepararlo para su desempeño futuro (Núñez-Cacho et al 2012). Con el Mentoring se llevan a cabo dos tipos de funciones, las relativas a la carrera, como el aprendizaje, la preparación para el avance del pupilo, su entrenamiento, protección y la transmisión de conocimientos y de valores éticos (Kitchener, 1992) y las relativas a los aspectos psicosociales, que procuran el desarrollo del pupilo en su ámbito personal, sus competencias, su identidad y su papel en la organización.

e) La rotación y los movimientos laterales dentro y fuera de la organización: Son los componentes básicos en el diseño del desarrollo de carrera (Bunch, 2007). La utilidad de la rotación es que al hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos se le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral. Además, los profesionales obtienen habilidades y aumentan su experiencia en el entorno competitivo de hoy día, lo que mejora el aprendizaje de los empleados, aumentando su motivación, por lo que resulta muy eficaz para el desarrollo profesional (Vloeberghs, Pepermans y Thielemans, 2005).

Para este estudio de réplica, se consideraron las mismas hipótesis planteadas por Núñez-Cacho et al. (2012) las cuales se resumen en la siguiente tabla:

2.4.2. Hipótesis a Validar en la Investigación:

N° de Hipótesis	Descripción
H1	<i>H1: El modelo Boudaryless Career emplea las prácticas Rotación, Planes de carrera, Planes de sucesión, Mentoring, Promoción y Coaching.</i>
H2	<i>H2. El desarrollo de carrera según el modelo BC. está relacionado con la mejora del personal de la organización.</i> <i>H2.a El desarrollo de carrera según el modelo BC. aumenta el compromiso de los trabajadores con la empresa.</i> <i>H2.b El desarrollo de carrera según el modelo BC. aumenta la satisfacción de los trabajadores con la organización.</i> <i>H2.c El desarrollo de carrera según el modelo BC. disminuye las bajas voluntarias de empleados.</i>
H3	<i>H3. El desarrollo de carrera según el modelo BC. está relacionado con la mejora del negocio.</i> <i>H3.a El desarrollo de carrera según el modelo BC. aumenta la productividad de la empresa.</i> <i>H3.b El desarrollo de carrera según el modelo BC. influye en el crecimiento de las ventas.</i> <i>H3.c El desarrollo de carrera según el modelo BC. influye en el crecimiento de la cuota de mercado de la empresa.</i>

Tabla 1: Hipótesis planteadas por Nuñez et al. (2012)

2.4.3. Resultados del Nivel de Ajuste de la Muestra Española.

Resultados de estimación del modelo de ecuaciones estructurales, presentado por los autores Nuñez et al. (2012), modelo Boundaryless Career, que será replicado en Chile utilizando la misma metodología de análisis factorial confirmatorio.

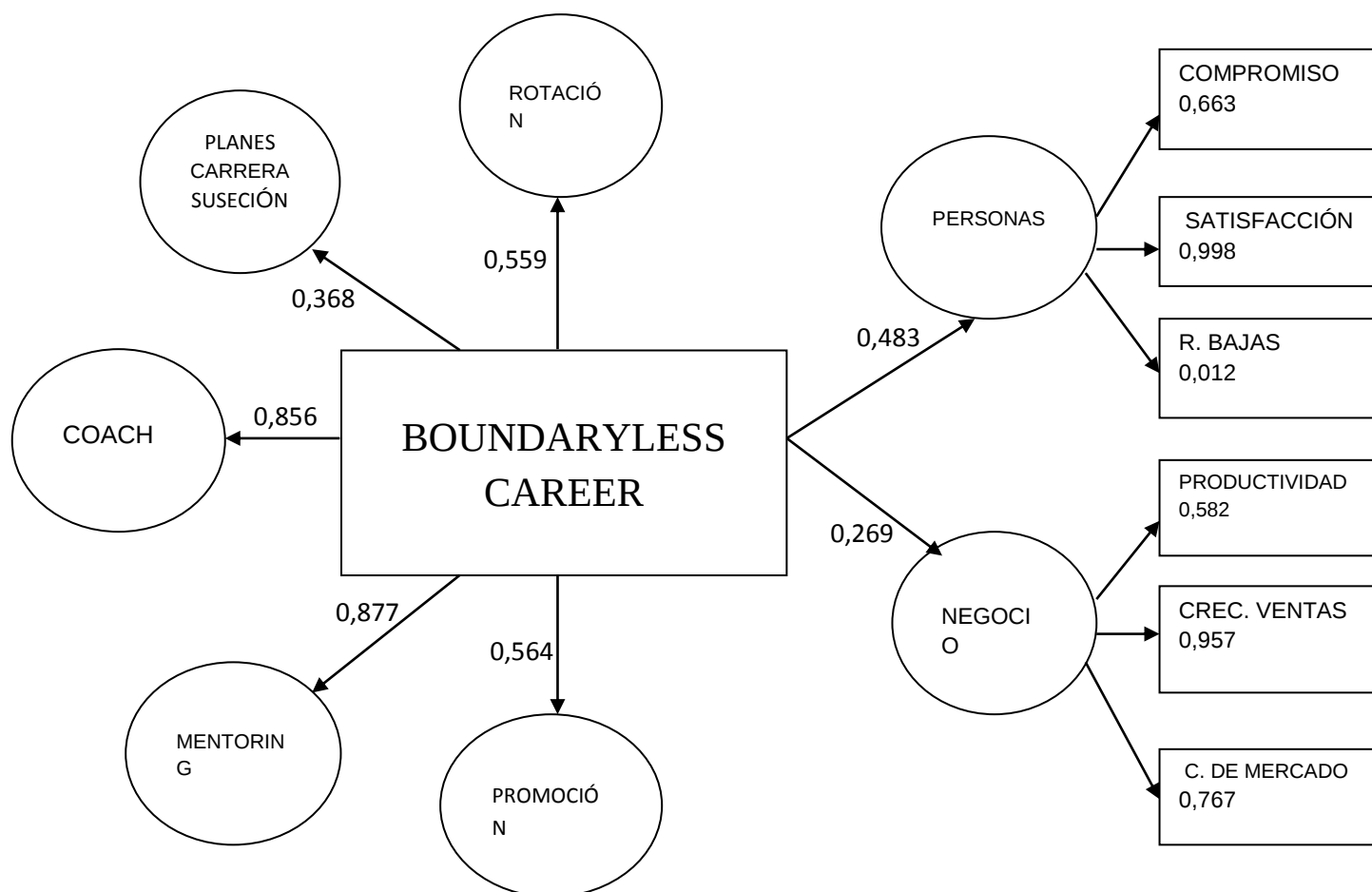


Figura 8: Resultado de estimación del modelo de ecuaciones estructurales

Fuente: Nuñez et al. (2012).

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La investigación propuesta es de orientación empírica y de tipo cuantitativa. La metodología cuantitativa según Miguel (1998), “es aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible”. Señala Álvarez (1990), que las técnicas cuantitativas de obtención de información requieren de apoyo matemático y permiten la cuantificación del resultado. Son utilizadas fundamentalmente para obtener datos primarios sobre todo de características, comportamientos y conocimientos. El mismo enmarcado en el positivismo, empirismo lógico, método estadístico deductivo predeterminado y estructurado. En este caso, serán medidas las principales prácticas de gestión de desarrollo de carrera utilizadas por las organizaciones seleccionadas en el presente estudio.

En cuanto al diseño de la investigación, se contempló la realización de un diseño no experimental de investigación, de tipo transversal descriptiva. Es transversal ya que tiene como finalidad el centrarse en analizar el nivel o estado de la o las variables en un momento dado (Hernández, R, Fernández, C, Baptista, L, 1998), recolectándose los datos en dicho momento, de forma descriptiva, en este caso se busca indagar la incidencia y valores en que se manifiestan las variables, buscando especificar propiedades importantes de la gestión de desarrollo de carrera en las organizaciones.

3.2. Definición de Variables de Estudio

A continuación será definida conceptual y operacionalmente la variable desarrollo de carrera y sus respectivos conceptos asociados que en conjunto dan cuenta de la variable investigada.

Las variables asociadas al estudio son:

3.2.1. Definición Conceptual:

Como se mencionó anteriormente la planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja (Carnevale, et al., 2010). La definición de cada uno de estos conceptos se encuentra en la sección 2.4.1.

3.2.2. Definición Operacional:

La Tabla 2 muestra la operacionalización de las variables asociadas al estudio. Cada dimensión tiene asociado un número de ítems los cuales se miden en una escala Likert de 5 puntos (1, muy en desacuerdo; 5, muy de acuerdo) la tabla además identifica el origen de cada ítem en la columna autor. Los ítems están destinados a que los directivos den cuenta de las técnicas, herramientas y/o estrategias utilizadas por los mismos, dirigidas a seleccionar, desarrollar, promocionar y retener a las personas talentosas. Éstas serán percibidas a través de los indicadores utilizados en el modelo de desarrollo de carrera BC. Boudaryless Career (Tabla 1)

Tabla 2: Escalas empleadas y referencias

Dimensión	Ítems	Autores
Planes de Carrera y Sucesión	Nuestra organización ha planteado de manera informal la futura sucesión en la dirección de la misma.	Chand y Katou (2007); Delery y Doty (1996); Huselid (1995)
	Existen planes formales para llevar a cabo la sucesión	
	Los candidatos para la sucesión están muy cualificados.	
	Los candidatos para la sucesión están muy satisfechos con la carrera que desarrollan en la organización.	
Coaching	La organización emplea en ocasiones un entrenador personal para que en un proceso a corto plazo el trabajador mejore su desempeño en el trabajo.	Olivero, Bane y Kopelman (1997), Rock y Donde (2008)
	Los procesos de coaching son programados por la organización	
	El entrenador procede de fuera de la empresa	
Mentoring	La organización emplea en ocasiones un mentor para que, en un proceso a medio plazo el empleado se desarrolle como trabajador y persona.	Egan (2005); Goldshark y Sosik (2003);
	Los procesos de mentoring son programados por la organización	
	La organización establece objetivos en el programa de mentoring	
	Los participantes con el proceso de mentoring tienen un alto grado de compromiso con el proceso.	
	El perfil adecuado del mentor se estudia detenidamente	
	Los procesos de mentoring se desarrollan a largo plazo	
	Los participantes en el proceso de mentoring están satisfechos con la carrera que desarrollan en la organización.	
Promoción	En la organización hay oportunidades reales para ser promovidos	Delery y Doty (1996)
	En la organización hay oportunidades reales para el desarrollo de competencias en los empleados.	
	La empresa forma a los empleados para poder promocionar	
Rotación	La empresa prepara a los empleados para poder trabajar en múltiples puestos	Lai Wan (2007)
	La empresa cualifica a los empleados para poder operar con diversas máquinas y equipos.	
	Los trabajadores rotan entre puestos de trabajo diferentes al suyo para mejorar su preparación y conocimiento de la empresa.	
Personas	Los trabajadores están más comprometidos con la organización	Kallenberg y Moudy (1994); Huselid, Becker y Beatty (2005)
	Los trabajadores están satisfechos con su carrera en la organización.	
	En muy raro que un trabajador abandone voluntariamente la empresa.	
Negocio	En mi organización ha habido un aumento del índice de productividad de los trabajadores, en los tres últimos años.	Hernández y Peña (2008); Delaney y Huselid (1996)
	En mi organización se ha registrado un crecimiento de las ventas en los tres últimos años.	
	En mi organización se ha registrado un aumento de la cuota de mercado en los tres últimos años.	

3.3. Proceso de Recolección de Datos

La población objetivo de la presente investigación estuvo constituida por gerentes, jefes o encargados de Recursos Humanos de empresas chilenas.

Se enviaron 300 correos electrónicos a empresas chilenas incluidas en las bases de datos de: El Colegio de ingenieros de Chile, la Universidad del Bío-Bío, las plataformas LinkedIn¹ y Laborum², obteniendo una tasa de respuesta de 41%, con lo que la muestra final quedó constituida por 124 empresas. La unidad de observación correspondió a 124 expertos, la mayoría de ellos directivos del área de Recursos Humanos, en calidad de representantes de las correspondientes empresas.

La técnica de recolección de datos, se realizó a través de la aplicación de un cuestionario de 26 ítems que permitió medir las diferentes prácticas en relación a la gestión de desarrollo de carrera de los participantes a la vez permitió obtener información específica y colectiva en un corto período de tiempo.

Se convocó la participación voluntaria en los diferentes grupos de directivos de Recursos Humanos de organizaciones contactadas a través de las bases de datos mencionadas anteriormente. De esta muestra inicial se contempló la participación de 124 directivos, siendo cada uno de los ellos representantes de diferentes industrias del empresariado en Chile. Esta investigación contó con una guía virtual enviada por Google Drive enviada a sus correos corporativos lo cual incentivó al grupo de profesionales a contestar la encuesta de manera más rápida y expedita.

¹www.linkedin.com

²www.laborum.com

Respecto a los participantes, en la presente investigación, se resguardó tanto sus identidades como el nombre de las empresas a las que pertenecen, con el fin de mantener la confidencialidad de los datos otorgados por los mismos.

3.4. Descripción del Instrumento

Por tratarse de una réplica del estudio de Núñez *et al.* (2012) en esta investigación se utilizó el mismo instrumento usado por dichos autores. El instrumento consta de dos secciones: la primera corresponde a información demográfica, donde se solicitan algunos datos tales como: Género del participante, Nivel Organizacional que ocupa en la empresa, Nivel de estudios, N° de trabajadores activos según la Tasa de permanencia en años (promedio), tipo de industrias a la que pertenecen (BBDD del SSI), clasificación por número de trabajadores (de acuerdo a la clasificación de Sofofa), y por último si la Empresa cuenta con un Departamento de RR.HH y/o similar.

En la sección dos se detalla el instrumento propiamente tal que consta de 26 ítems divididos en 7 practicas o dimensiones de acuerdo al instrumento original de los autores. (1) Planificación de sucesión y carrera, (2) Coaching, (3) Mentoring, (4) Promoción, (5) Rotación y (6) Personas y Negocio. El anexo A muestra el instrumento aplicado en esta investigación.

Las cinco primeras dimensiones formuladas, de acuerdo con el objetivo, pretenden comprobar el efecto que estos procesos tendrán en el rendimiento de las Personas y en el Negocio. La medida del rendimiento de las personas y del negocio es un concepto complejo y difícil de sintetizar, por ello, para confeccionar estos indicadores Nuñez *et al* (2012) consideraron dos trabajos que se utilizan para la medición del rendimiento del negocio dos grupos de indicadores, los de Hernández y Peña (2008) y Delaney y Huselid (1996), ambos relacionados con la gestión de recursos humanos. El primero de ellos incluye aspectos tales como motivación, satisfacción, rotación y reducción de los abandonos voluntarios. El segundo recoge indicadores específicos de resultados empresariales, como son la productividad, el crecimiento de las ventas y el crecimiento de la cuota de mercado, que están alineados con el concepto de ventaja competitiva de Leiblein (2011).

Tabla: 3 Ficha Técnica de la Investigación

Ámbito Geográfico:	Territorio Chileno
Muestra Empleada	124 Empresas
Nivel de Confianza	95%
Error Muestral	0,5
Sujeto Evaluado	Gerentes y responsables de RRHH
Método de Obtención de la Información	Cuestionario escala Likert
Fecha de Realización	Enero a Marzo 2015
Procesamiento de Información	R. Project V/4

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Análisis Estadístico Descriptivo.

De acuerdo al anexo C. de estadísticos descriptivos, podemos decir que las prácticas rotación y promoción, en su mayoría fueron bien evaluadas por los encuestados, esto indica su presencia en el contexto chileno, por otra parte, las que fueron evaluadas en menor medida fueron las escalas de planes de carrera y sucesión. Esto nos indica que las empresas presentan poco interés en desarrollar planes de carrera, probablemente por el alto costo que esto involucra.

4.2. Análisis Sicométrico del Instrumento

El análisis de datos se realizó mediante el uso de SPSS 18 y R. Project. En seguida se efectuó un análisis factorial confirmatorio para determinar cómo se ajustan los datos obtenidos al modelo de investigación BC.

Cabe mencionar que en este estudio por tratarse de una réplica del modelo BC. de los autores Núñez et al. (2012) se asume que las escalas ya se encuentran validadas por éstos, por lo que se continua inmediatamente con la fase confirmatoria del análisis factorial.

Sin embargo es preciso señalar que, a través de una prueba piloto de un 5% se detectó que los encuestados en la muestra chilena no tenían claras las definiciones operacionales de las prácticas de Coaching y Mentoring, en consecuencia se deduce que existiría una confusión conceptual en el contexto empresarial chileno, fenómeno que no se presentó en la muestra del estudio Español.

En estudios futuros se recomienda adaptar el instrumento para evitar inconsistencias en el comportamiento de las variables, adoptando nuevas metodologías ajustables al contexto Chileno.

4.3. Análisis Factorial Confirmatorio

Para el análisis de los datos recopilados, se siguió la misma metodología utilizada por Nuñez, Grande y Pedrosa (2012). Se aplicó análisis factorial confirmatorio (AFC) de segundo orden para analizar si cuando las empresas de la muestra chilena desarrollan las prácticas de Rotación, Planes de carrera y sucesión, Mentoring, Promoción y Coaching, están aplicando el modelo BC. Se estimó un modelo de ecuaciones estructurales para indagar sobre el impacto del modelo en las personas y el negocio.

Esta estimación se realizó mediante el paquete *sem*³ del software R Project⁴. En una primera instancia, usando la base de datos completa no hubo convergencia del algoritmo, debido a los denominados “Casos de Heywood” –Varianzas Negativas– por lo que fueron descartados aquellos ítems que provocaban tal distorsión (tres ítems de Promoción, PRO15, RPO16, PRO17. uno de Negocio, NE24 y uno de Rotación, RO20. Ver Anexo B). Finalmente, el modelo ajustado se realizó con 21 de los ítems.

³Fox, J.; Nie, Z. and Byrnes, J. (2013). “sem: Structural Equation Models. R package versión 3.1-1.”.

<http://CRAN.R-project.org/package=sem>

⁴<http://www.r-project.org>

CAPITULO V RESULTADOS

5.1. Información Demográfica

Las siguientes tablas expresan la información de la muestra de acuerdo al número de trabajadores, promedio de permanencia en la organización y existencia de un departamento de RR.HH al interior de la institución.

Tabla N° 4 Distribución de la muestra según número de trabajadores

Número de Trabajadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 - 49	42	33,9	33,9
50 - 199	49	39,5	73,4
200 y más	33	26,6	100,0
Total	124	100,0	

Tabla N° 5 Distribución de la muestra según promedio de permanencia

Promedio de Permanencia (años)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 - 5	82	66,1	66,1
6 - 10	41	33,1	99,2
11 y más	1	,8	100,0
Total	124	100,0	

Tabla N° 6 Distribución de la muestra según si, posee o no depto. de RR.HH.

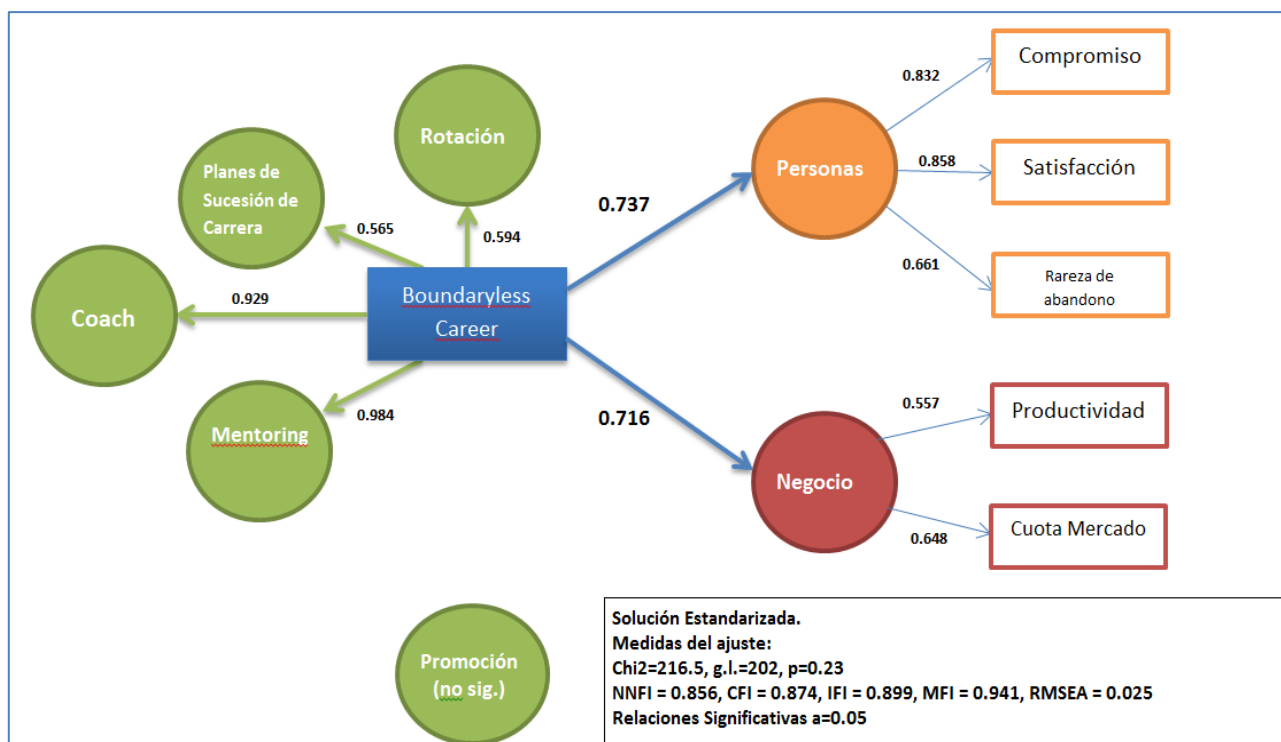
Posee Depto. de RR.HH.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	6	4,8	4,8
Si	118	95,2	100,0
Total	124	100,0	

Tabla N° 7: Distribución de la muestra según Sector Económico, Género, Nivel organizacional y Nivel de estudio.

		Sector Económico						
		Comercial		Industrial		Servicio		
		Género		Género		Género		
		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	
Nivel Organizacional Estratégico	Nivel de Estudio							
	Postgrado	3	3	4	3	3	4	
	Profesional	4	3	3	3	1	1	
	Técnico	1	0	0	0	0	0	
Operativo	Profesional	0	2	3	1	4	4	
	Técnico	1	0	2	1	1	3	
Táctico	Postgrado	4	6	1	1	1	2	
	Profesional	5	19	6	11	4	0	
	Técnico	4	1	0	1	0	0	
Total		22	34	19	21	14	14	124

5.2. Resultados del Nivel de Ajuste de la Muestra Chilena.

Figura N°9. Solución del análisis factorial confirmatorio.



Los valores obtenidos en el AFC de segundo orden permiten confirmar parcialmente la configuración del modelo, quedando formado por las prácticas de rotación y movimientos laterales, planes de carrera y sucesión, Coaching y Mentoring. Pero, a diferencia del caso español, el factor promoción no resultó estadísticamente significativo en la muestra chilena. La importancia estimada para cada una de las prácticas que configuran el modelo de BC. se presenta en la Figura N° 9.

Tabla N° 8: Comparativa de la configuración del modelo de B. C. España – Chile

Configuración del modelo	España (n = 560) (Nuñez, Grande y Pedrosa 2012)	Chile (n = 124)
Rotación	0,559	0,594
Planes de carrera y de sucesión	0,368	0,565
Coaching	0,856	0,929
Mentoring	0,877	0,984
Promoción	0,564	n. s.
Personas	0,483	0,737
Negocio	0,269	0,716

n. s.: no significativo

Se observa una distribución de los pesos similar al caso español, destacando las prácticas de coaching y mentoring como factores que se manifiestan con mayor importancia (0,929 y 0,984 respectivamente), en tanto que con un peso menor se encuentran las prácticas de rotación (0,594) y planes de carrera y sucesión (0,565).

Respecto del efecto del modelo de BC. sobre el personal y el negocio, los resultados de la estimación mediante ecuaciones estructurales permiten concluir que el desarrollo de carrera según el modelo B. C., se relaciona con la mejora del personal de la organización ($\lambda = 0,737$). Asimismo, a partir del cálculo de los efectos indirectos (EI) del modelo estructural, se puede afirmar que el desarrollo de carrera impacta positivamente en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa (EI = 0,6132), y con el grado de satisfacción (EI = 0,6323). Mientras que en relación al número de retiros voluntarios, el efecto indirecto es marcadamente inferior (EI = 0,487). De lo anterior, se destaca que la mayor incidencia del modelo se presenta en la satisfacción de los empleados. Con todo lo anterior, se respaldan las hipótesis H.2, H.2.a, H.2.b y H.2.c. Planteadas en este estudio de réplica.

En cuanto a la mejora del negocio, los resultados reflejan una importancia de 0,716 del modelo B. C. sobre el negocio, con una señal positiva sobre la productividad de la empresa (EI de 0,399) y con el crecimiento de la cuota de mercado (EI de 0,464). No se encontró evidencia estadística sobre el crecimiento de las ventas en la muestra chilena. Estos resultados permiten concluir que de las hipótesis formuladas, se comprueba H.3, H.3.a y H.3.c. No se comprueba H.3.b.

El ajuste de los datos resultó ser apropiado para describir las relaciones entre las variables participantes, logrando el objetivo de representarlas adecuadamente. Asimismo, los indicadores de bondad de ajuste que se incluyen en la figura N° 9, corresponden a valores dentro de los umbrales adecuados y resultan ser altamente satisfactorios para la estimación. Estos indicadores de bondad de ajuste reflejan una muy alta efectividad del modelo para describir la relación de las variables en esta muestra, se destaca el bajo valor de RMSEA (0,02).

CAPITULO VI CONCLUSIONES

El modelo de análisis factorial confirmatorio, ha resultado ser apropiado para el escenario marcado bajo el contexto chileno, excepto por cuestiones netamente relacionadas con similitudes entre conceptos, lo cual puede deberse al desconocimiento de los participantes sometidos al estudio. Lo anterior da cuenta de que en las empresas, los encargados de la gestión de RR.HH no necesariamente están al tanto de la importancia de un modelo de planificación de carrera y sus implicancias, y el efecto directo que tendrían principalmente en los constructos satisfacción y motivación en el puesto de trabajo.

En relación al resultado y análisis estadístico, se puede concluir que estos presentan similitudes con los datos obtenidos en España en el estudio de Núñez et al. (2012). Probablemente las diferencias de conceptos corresponden a errores semánticos por parte de los participantes en el análisis de segundo orden, el cual entrega evidencia empírica de la distorsión de tales definiciones, confundiendo los conceptos de mentoring con el de coaching y la rotación con la promoción.

En cuanto a los constructos satisfacción y compromiso, los datos se muestran favorables y se observa que existe una correlación y aumento positivo en aquellas muestras que incorporan prácticas como mentoring y coaching. En consecuencia el modelo si tendría beneficios directos a aquellas empresas que optarían por incorporarlo. No así la dimensión de promoción que estadísticamente no es significativa probablemente producto de la rigidez y verticalidad de algunas estructuras que no permiten promover ascensos y rotaciones en los puestos, y que por años han propiciado estructuras verticales con tendencias a una continua jerarquización.

Debido al desconocimiento de los sujetos entrevistados respecto al incremento o disminución en las ventas de su organización no se ha podido determinar estadísticamente su impacto. Esto eventualmente se debe a que algunas organizaciones no transparentan dicha información, probablemente obedeciendo a un foco de negocio restrictivo al cual no acceden los jefes o directores de RRHH. Las organizaciones socialmente responsables hoy en día alinean y comparten información en sus procesos comunicacionales con sus colaboradores y grupos de interés, incluyendo sus estados de resultados financieros. Los departamentos de RR.HH juegan un papel estratégico relevante y el gerente de personas debe estar en la línea y ser participe en la toma de decisiones al interior de la organización. Los Jefes de RR.HH ya no son simples administradores de personal, ni tampoco gestores asistenciales paternalistas, son socios estratégicos que otorgan

valor a las empresas con una eficiente administración de sus sub-sistemas y con la ejecución de planes de desarrollo de carrera y otros que permitan cuantificar y planificar procesos claves al interior de éstas.

El desarrollo de carrera es claramente un elemento clave en la organización. Una correcta planificación traería múltiples beneficios para con las personas, visualizar un horizonte de carrera y una permanencia en la organización otorgaría un valor agregado y ventajas competitivas de desarrollo organizacional e individual.

El desarrollo de carrera, como se mencionó al principio, no tan solo se materializa como un crecimiento vertical promocional, sino que también horizontal, como por ejemplo la internalización de nuevas competencias, capacitaciones, asignación de nuevas responsabilidades, movimientos laterales y otros. No necesariamente el crecimiento profesional tiene relación con la dirección de equipos, o la participación en la planificación y dirección estratégica. Existen nuevas formas de desarrollo, que finalmente permitirán un aumento en la satisfacción, autoeficacia y motivación individual de las personas.

El desarrollo de carrera es un proceso que busca fortalecer y adquirir nuevas habilidades o competencias de las personas en su trayectoria laboral. Éstas no solo pretenden modificar o internalizar conductas positivas en el trabajador sino que también beneficios que repercutan de manera directa en la organización, mencionando como objetivos primordiales de desarrollo de carrera el cómo mejorar la motivación, lograr los objetivos propuestos por la organización, incrementar el valor del capital intelectual de la organización así como también poder establecer planes de sucesión adecuados. En tal sentido un efectivo desarrollo de carrera requiere de la planeación de los recursos humanos y de las propias expectativas de las personas, las que conforman una visión personal de su futuro. Así como la organización plasma en sus planes estratégicos una misión organizacional, las empresas también deben considerar las misiones personales de sus trabajadores, quienes de igual forma buscan un crecimiento y desarrollo individual.

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA DE DESARROLLO DE CARRERA

El objetivo de este instrumento es identificar y medir en conjunto con gerentes, jefes y/o analistas del área o departamentos de Recursos Humanos, prácticas de modelos de desarrollo de carrera en empresas e instituciones Chilenas que permitan detectar similitudes o disensos, tomando como referencia el instrumento del modelo Boundaryless Career. (Núñez-Cacho et al, 2012).

Se entiende por sucesión de carrera, a la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se recogen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna.

Le solicitamos que responda de forma objetiva, agradeciendo de antemano su disposición a participar en esta investigación, cuyas respuestas serán tratadas en forma anónima. Esta investigación será un aporte a futuros modelos de desarrollo de carreras, como también al incremento de la calidad de vida laboral y crecimiento del negocio en organizaciones Chilenas.

INFORMACION DEMOGRAFICA.

Marque con una X según corresponda:

Género	Masculino		Femenino	
--------	-----------	--	----------	--

Nivel organizacional	Estratégico		Táctico		Operativo	
Nivel de estudios	Postgrado		Profesional		Técnico	
Sector económico	Industrial		Comercial		Servicios	
Nº de trabajadores	1-49		50-199		200 y más años	
Promedio de permanencia	1-5 años		6-10 años		11 y más años	
La empresa posee Dpto. de RRHH.	Si		No			

Por favor encierre en un círculo la alternativa que mejor refleje su opción de acuerdo a la siguiente escala:

- | | |
|-------------------------------|----------|
| Muy en desacuerdo (MD) | 1 |
| En desacuerdo (D) | 2 |
| Neutro (N) | 3 |
| De acuerdo (A) | 4 |
| Muy de acuerdo (MA) | 5 |

	ITEMS	MD	D	N	A	MA
1	Nuestra organización ha planteado de manera formal la futura sucesión de los cargos en relación al desarrollo de carrera	1	2	3	4	5
2	Existen planes formales para llevar a cabo la sucesión de carrera	1	2	3	4	5
3	En mi organización existen candidatos para la sucesión, y estos se encuentran cualificados	1	2	3	4	5
4	Los candidatos para la sucesión están muy satisfechos con la carrera que desarrollan en la organización	1	2	3	4	5
5	La organización emplea en ocasiones un entrenador personal para que en un proceso a corto plazo el trabajador mejore su desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
6	En los procesos de coaching, si existieren, son programados por la organización	1	2	3	4	5
7	El entrenador de coaching es un profesional externo la empresa	1	2	3	4	5
8	La organización emplea en ocasiones un mentor para que, en un periodo de corto plazo el empleado se desarrolle como trabajador y persona	1	2	3	4	5
9	Los procesos de mentoring son programados por la organización	1	2	3	4	5
10	La organización establece objetivos en el programa de mentoring	1	2	3	4	5
11	Los participantes, en el proceso de mentoring demuestran un alto grado de compromiso	1	2	3	4	5
12	El perfil adecuado del mentor se estudia detenidamente	1	2	3	4	5
13	Los procesos de mentoring se desarrollan a largo plazo	1	2	3	4	5
14	Mi participación en los procesos de mentoring, ha beneficiado a la organización	1	2	3	4	5
15	En la organización hay oportunidades reales para ser promovidos	1	2	3	4	5
16	En la organización hay oportunidades reales para el desarrollo de competencias de los empleados	1	2	3	4	5
17	La organización forma a sus empleados para favorecer la promoción	1	2	3	4	5
18	La organización prepara a los empleados para trabajar en múltiples puestos	1	2	3	4	5
19	La organización capacita a los empleados para poder operar con diversas herramientas y equipos	1	2	3	4	5
20	Los trabajadores rotan entre puestos de trabajo diferentes al suyo para mejorar su preparación y conocimiento de la empresa	1	2	3	4	5
21	En mi organización los trabajadores se observan más comprometidos	1	2	3	4	5
22	En mi organización los trabajadores se ven satisfechos con su desarrollo de carrera personal	1	2	3	4	5
23	En mi organización es poco frecuente que un trabajador abandone voluntariamente la empresa	1	2	3	4	5
24	En mi organización ha habido un aumento del índice de productividad de los trabajadores, en los tres últimos años	1	2	3	4	5
25	En mi organización se ha registrado un crecimiento de las ventas en los tres últimos años	1	2	3	4	5
26	En mi organización se ha registrado un aumento de la cuota de mercado en los tres últimos años	1	2	3	4	5

ANEXO B. CODIFICACIÓN DE LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO DEL MODELO

Dimensión	Descripción	Código Ítem
Planes de Carrera y Sucesión (PCS)	Nuestra organización ha planteado de manera informal la futura sucesión en la dirección de la misma.	PCS1
	Existen planes formales para llevar a cabo la sucesión	PCS2
	Los candidatos para la sucesión están muy cualificados.	PCS3
	Los candidatos para la sucesión están muy satisfechos con la carrera que desarrollan en la organización.	PCS4
Coaching (CO)	La organización emplea en ocasiones un entrenador personal para que en un proceso a corto plazo el trabajador mejore su desempeño en el trabajo.	CO5
	Los procesos de coaching son programados por la organización	CO6
	El entrenador procede de fuera de la empresa	CO7
Mentoring (ME)	La organización emplea en ocasiones un mentor para que, en un proceso a medio plazo el empleado se desarrolle como trabajador y persona.	ME8
	Los procesos de mentoring son programados por la organización.	ME9
	La organización establece objetivos en el programa de mentoring	ME10
	Los participantes en el proceso de mentoring demuestran un alto grado de compromiso con el proceso.	ME11
	El perfil adecuado del mentor se estudia detenidamente.	ME12
	Los procesos de mentoring se desarrollan a largo plazo.	ME13
	Mi participación en los procesos de mentoring, ha beneficiado a la organización.	ME14
Promoción (PRO)	En la organización hay oportunidades reales para ser promovidos	PRO15
	En la organización hay oportunidades reales para el desarrollo de competencias en los empleados.	PRO16
	La empresa forma a los empleados para poder promocionar.	PRO17
Rotación (RO)	La empresa prepara a los empleados para poder trabajar en múltiples puestos.	RO18
	La empresa cualifica a los empleados para poder operar con diversas máquinas y equipos.	RO19
	Los trabajadores rotan entre puestos de trabajo diferentes al suyo para mejorar su preparación y conocimiento de la empresa.	RO20
Personas (PE)	Los trabajadores están más comprometidos con la organización	PE21
	Los trabajadores están satisfechos con su carrera en la organización	PE22
	Es muy raro que un trabajador abandone voluntariamente la empresa.	PE23
Negocio (NE)	En mi organización ha habido un aumento del índice de productividad de los trabajadores, en los tres últimos años.	NE24
	En mi organización se ha registrado un crecimiento de las ventas en los tres últimos años.	NE25
	En mi organización se ha registrado un aumento de la cuota de mercado en los tres últimos años.	NE26

ANEXO C. TABLA DE ESTADISTICAS DESCRIPTIVAS

Ítem 1 al 13	PCS1	PCS2	PCS3	PCS4	CO5	CO6	CO7	ME8	ME9	ME10	ME11	ME12	ME13
Nº VALIDOS	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MEDIA	2,1	1,8	1,8	1,8	2,4	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7	2,5	2,4
MEDIANA	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
MODA	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
DESV.TIP	0,767	0,85	0,82	0,86	1,16	1,17	1,14	1,19	1,11	1,13	1,13	1,14	1,12

Ítem 14 al 26	ME14	PRO15	PRO16	PRO17	RO18	RO19	RO20	PE21	PE22	PE23	NE24	NE25	NE26
Nº VALIDOS	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
MEDIA	2,53	3,18	3,25	3,23	3,32	3,37	3,3	2,48	2,43	2,23	2,80	3,08	2,94
MEDIANA	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
MODA	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3
DESV.TIP	1,137	1,082	1,041	1,013	0,992	0,983	0,937	1,206	1,170	1,019	0,937	0,870	0,895

BIBLIOGRAFIA

- Albizu Gallastegui, E.; Landeta Rodríguez, J. (2001): Dirección estratégica de los Recursos humanos, teoría y práctica, Pirámide, Madrid.
- Arthur, M. (2008). The hughes award-examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61: 163-186.
- Arthur, M.; Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career*. New York: Oxford.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career - a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 15: 295-306.
- Arthur, M.B.; Hall, D.T.; Lawrence, B.S. (1989): *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Nueva York.
- Beach, D. S. (2007) "Personnel: The management of people at work". Macmillan Publishing.
- Benson, P.G. y Thornton III G.C. (2004). "A model career planning program". *Personnel*, Vol. 55.
- Becker, K.; Hyland, P.; Acutt, B. (2006). Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8): 608-621.
- Becker, B.E.; Huselid, M.A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4): 287.
- Blake, J.M. (1997): La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2.^a ed.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2004). *Dirección Estratégica de Personas*. (1 ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Bunch, K. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, vol. 6, pp. 142.
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J. y Meltzer, A. S.(2010). "Workplace Basics: The essential skills employers want". Josey-Bass Publishers.
- Cásares, D. (1993). "Planeación de vida y carrera: Vitalidad personal y organizacional, desarrollo humano y crisis de madurez, asertividad y administración del tiempo. Editorial Limusa.
- Chand, M.; Katou, A. (2007). The impact of Hrm practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6): 576-594.
- Christie, L.G. (1983). "Human resources. A hidden profit center". Prentice Hall.

- De Fillipi, R.; Arthur, M.M. (1994). The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 307-324.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resources management. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-971.
- Dessler, G. (2001). "Administración de personal". Pearson Educación.
- Dewirst, H.D. (1991): «Career Patterns: Mobility, Specialization, and Related Career Issues», *Contemporary Career Development Issues*, núm. 4, pp. 73-107.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2003). La gestión de recursos humanos. McGraw-Hill: Madrid.
- Driver, M.J. (1992): «Career Concepts: a New Approach to Career Research», en *Career Issues in Human Resource Management*, Prentice Hall, Nueva York, pp. 23-34.
- Dubin, S.S. (1990): «Maintaining Competence through Updating», *Maintaining Professional Competence*, núm. 3, pp. 9-43.
- Egan, T. M. (2005). The Impact of Learning Goal Orientation Similarity on Formal Mentoring Relationship Outcomes. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, pp. 489-505.
- Ernest & Young (1998): Manual del director de recursos humanos. Editado por Cinco Días, Madrid.
- Fernandez, V.; Enache, M. (2008). Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*, 4(1): 31-66.
- Feldman, D.C. (1998): *Managing Careers in Organizations*, Scott-Foresman, Glenview.
- Feldman, D.C.; Weitz, B.A. (1988): «Career Plateaus Reconsidered», *Journal of Management*, núm. 14, pp. 69-80.
- Fernández Caveda, (1997): Manual del director de recursos humanos, Ed. CISS, Madrid.
- Foulkes, F.K. (1993). "The expanding role of personnel function". *Harvard Business Review*.
- Fossum, J.A.; Arvey, R.D.; Paradise, C.A.; Robbins, N.E. (1986): «Modeling the Skills Obsolescence Process: A Psychological/Economic Integration», *Academy of Management Review*, núm. 11, pp. 362-374.
- Fridman B, hatch, J Walter D (2000). *Atraer, gestionar y Retener el capital Humano, cumplir lo prometido*. Paidós, Barcelona.
- Gill, I.; Ruiz, L.; Ruiz, J. (1997): *La nueva dirección de personas en la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- Glueck, W.F. (2007). "Personnel a diagnostic approach". *Business Publications*.
- Gómez-Mejía, L., Núñez, M., y Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 81.

- Gomez –Mejia, L., Balkin, D.B. and Cardy,. (1997) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 1^a ed., Madrid: Pearson educación.
- Greenhaus, J.H. (1987): Career Management, The Dryden Press, Chicago.
- Greenhaus, J.H.; Beutell, N. (1995): «Sources of Conflict between Work and Family Roles », Academy of Management Review, núm. 10, pp. 76-88.
- Grossman, B.P.; Blitzer, R.S. (1992): «Choreographing Careers», Training and Development, Enero, pp. 67-69.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, pp. 435-448.
- Hernández, F. & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y teoría del comportamiento en las entidades de economía social. *Revesco*, 94 (2): 27-58.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L (1998): Metodología de la Investigación. Segunda Edición, Editorial Mc Graw – Hill, Mexico.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., y Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp.
- Jaffe, D.T.; Scott, C.D. (1991): «Career Development for Empowerment in a Changing Work World», New Directions in Career Planning and the Workplace, Consulting Psychologists Press, pp. 33-59.
- Kallemberg, A. L. y Moudy, J. W. (1994). Human resources management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, vol. 37, pp. 948-962.
- Kim, Y.; Gao, F.Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2: 2095-2019.
- Kitchener, K. S. (1992). Psychologist as teacher and mentor: Affirming ethical values through the curriculum. *Professional Psychology: Research and Practice*, 23 190-195.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, pp. 297-322.
- Leiblein, M. (2011). What Do Resource and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, 37 (1): 909-932.
- Leibowitz, Z.B.; Kaye, B.L.; Farren, C. (1992): «Multiple Career Paths», Training and Development Journal, octubre, pp. 31-35.
- Leibowitz, Z.B.; Farren, C.; Kaye, B.L. (1996): Designing Career Development Systems, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lee, C. (1991): «Balancing Work and Family», Training, Septiembre, pp. 23-28.
- London, M.; Mane, E.M. (1997): Career Management and Survival in the Workplace, Jossey- Bass, San Francisco.

- Mate, J.L. (1999): «Perspectiva sobre la gestión de los conocimientos», *Economía Industrial*, núm. 326, pp. 51-61.
- Mayo, A.; Lank, E. (2000): *Las organizaciones que aprenden*, Gestión 2000, Barcelona.
- McCracken, M. y Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, pp. 425-436.
- Miller, D.B. (1978). "Career planning and management in organizations". *Advanced Management Journal*.
- Miner, F.J. (1986): «Computer Applications in Career Development Planning», *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 202-235.
- Morrison, R.F.; Brantner, T.M. (1992): «What Enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issue», *Journal of Applied Psychology*, núm. 77, pp. 926-940.
- Moses, B.M.; Chakins, B.J. (1989): «The Manager as Career Counselor», *Training and Development Journal*, julio, pp. 60-65.
- Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M. (1994): *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin, Boston.
- Núñez-Cacho, P. y Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, vol. 8, nº4, p. 61-71.
- Núñez-Cacho, P. Grande-Torraleja, F. y Pedrosa-Ortega, C., (2012). Nuevos Retos en el Desarrollo de Carrera Profesional: Modelo Boundaryless Career. *Universia Business Review* | segundo semestre 2012 | ISSN: 1698-5117.
- Olivero, G., Bane, D., y Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as transfer of training tool: effects on productivity in public agency. *Public Personnel Management*, vol. 26, pp. 120-134.
- Otte, F.L.; Hutcheson, P.G. (1992): *Helping Employees Manage Careers*, Prentice-Hall, Nueva York.
- Palmer, G. A. y Johnson-Bailey, J. (2005). The Career Development of African Americans in Training and Organizational Development. *HR. Human Resource Planning*, vol. 28, p. 1-12.
- Peiró, J.M.^a (1995): *Psicología de la organización*, UNED, Madrid, 5.^a ed.
- Pineda, P. (1995): *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Madrid.
- Puchol, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid, 3.^a ed.
- Robbins, S.P. (1998): *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rock, D. y Donde, R. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training*, vol. 40, pp. 10-18.
- Rosen, B.; Jerdee, T.H. (1998): «Managing Older Working Careers», *Research in Personnel and Human Resource Management*, núm 6, pp. 37-74.
- Russell, J.E. (1991): «Career Development Interventions in Organizations», *Journal of Vocational Behavior*, núm. 38, pp. 237-287.

- Sánchez, I. (2004). Complementariedad de los enfoques de dirección estratégica de recursos humanos: hacia una visión global de los hoteles españoles. *Revista de trabajo y seguridad social*, vol. 254, pp. 159-192.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison - Wesley.
- Sherman, S. (1993): «A Brave New Darwinian Workplace», *Fortune*, Enero, núm. 25, pp. 50-56.
- Sherman, S. y Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, vol. 82, pp. 82-90.E
- Slavenski, L. (1987): «Career Development: A Systems Approach», *Training and Development Journal*, febrero, pp. 56-60.
- Slocum, W.; Cron, W.L. (1995): «Job Attitudes and Performance during Three Career Stages », *Journal of Vocational Behavior*, núm. 26, pp. 126-145.
- Sullivan, S.E.; Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35: 1542-1571.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25: 457-484.
- Talbot, C. (1993). Dirección del cambio estratégico y el coaching: los roles adaptables e innovadores. *Journal of European Industrial Training*, vol. 17, pp. 26-32.
- Thatch, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leaderships effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, pp. 205-214.
- Vloeberghs, D., Pepermans, R., y Thielemans, K. (2005). High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, vol. 24, pp. 546-558.
- Valle, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Wanous, J.P. (1990): *Organizational Entry*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- Wanous, J.P.; Reichers, A.E.; Malik, S.D.(1984): «Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective», *Academy of Management Review*, núm. 9, pp. 670-683.
- Zamora, F. (1998): «La auditoría laboral y de recursos humanos», *Boletín Informativo del Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Madrid*, núm. 26, mayo, pp. 19-20.
- Zaleska, K. y De Menezes, L. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, vol. 60, pp. 987-1018.
- Zheng, A.Y. y Kleiner, H. B. (2001). “Developments concerning career developmental and transition”. *Management Research News*.