

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Facultad de Psicología

**Maestría en Psicología, Mención Comportamiento Humano y Desarrollo
Organizacional**

Reporte de Investigación Teórica-Práctica

Tema: Estudio de diferencias en los factores subjetivos de desarrollo de carrera en grupos de población millennial que contrastan en factores objetivos, en la ciudad de Quito en el año 2020.

Fernando Javier Cargua Villalva

Director: Christian Cabezas, PhD

Quito, 2021

Tabla de contenido

Índice de tablas	5
Resumen.....	6
Introducción	7
Justificación.....	8
Hipótesis	10
Objetivos.....	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Método	11
Tipo de estudio	11
Muestra.....	12
Técnica de muestreo	13
Variables.....	13
Variables sociodemográficas y laborales.....	13
Variables del desarrollo de carrera objetivo.....	13
Variables del desarrollo de carrera subjetivo.....	14
Instrumentos	14
Instrumento para la medición de factores del desarrollo de carrera objetivo.....	15
Instrumento para la medición de factores del desarrollo de carrera subjetivo.....	15
Procedimiento.....	16
Recolección de los datos.....	16
Segmentación de casos.....	17
Análisis de los datos.....	17
Marco Teórico.....	17

Caracterización de la generación millennial: estilo de vida e intereses	17
Estilo de vida.....	18
Intereses.	22
Contraste de la generación millennial con otros grupos etarios anteriores y posteriores	23
Limitaciones de los estudios sobre millennials	28
Organizaciones y trabajo en un entorno cambiante y dinámico.....	29
El concepto de organización en evolución.....	29
Un entorno cambiante para el desarrollo de carrera.	34
El significado del trabajo cambia.....	36
Nuevos perfiles profesionales: del trabajo manual al trabajo mental.	41
Carrera laboral.....	45
Definición.	45
Definición de carrera exitosa.	48
Consejería dentro del campo de la teoría de carrera.	49
Contraste entre el concepto de éxito en la carrera y desarrollo de carrera.	51
Barreras de la carrera laboral: competitividad humana y robótica.	52
Enfoques de las teorías del desarrollo de carrera.....	62
Teorías de carrera desde un enfoque de construcción, vocación y desarrollo.	63
Teoría de Construcción de Carrera.	63
Teoría Social Cognitiva de Carrera (SCCT).....	64
Teoría Vocacional de Elección y Ajuste de Carrera de Holland.	67
Teoría de carrera sin fronteras.	68
Factores para la medición del desarrollo de carrera.....	69
Factores del desarrollo de carrera objetivo.	70

Factores del desarrollo de carrera subjetivo.....	74
Resultados.....	75
Resultados a nivel estadístico descriptivo.....	75
Variables sociodemográficas.....	75
Variables del desarrollo de carrera objetivo.....	75
Variables del desarrollo de carrera subjetivo.....	76
Resultados a nivel estadístico inferencial.....	78
Contraste de hipótesis.....	78
Hipótesis 1.....	78
Hipótesis 2.....	78
Hipótesis 3.....	79
Hipótesis 4.....	79
Hipótesis 5.....	80
Discusión.....	80
Referencias.....	89
Apéndice.....	105
Apéndice 1: consentimiento informado.....	105
Apéndice 2: resultados inferenciales de los factores del desarrollo de carrera objetivo y subjetivo.....	107

Índice de tablas

Tabla 1. ¿Qué es más importante para la satisfacción en el trabajo?.....	25
Tabla 2. Mitos sobre los millennials en relación a otras generaciones adultas.....	25
Tabla 3. Trabajos que tendrán mayor demanda en los próximos años	58
Tabla 4. Estadísticos descriptivos del desarrollo de carrera subjetivo.....	76
Tabla 5. Estadísticos descriptivos del desarrollo de carrera subjetivo segmentado por el grado de los factores objetivos.....	77
Tabla 6. Contraste de factores objetivos en función del desarrollo de carrera subjetivo general.....	78

Resumen

El grado de desarrollo de la carrera laboral de una persona puede ser medido por varios indicadores, unos objetivos y otros subjetivos, a pesar de que existen varias investigaciones en este campo, aún son emergentes los estudios que exploran las diferencias entre los profesionales que alcanzan un mayor desarrollo profesional en factores objetivos, en contraste con factores subjetivos. En razón de lo expuesto, se planteó como hipótesis la existencia de diferencia estadísticamente significativa entre los casos de millennials que reportan mayor y menor grado del desarrollo de carrera objetivo, en función del desarrollo de carrera subjetivo general y los atributos que lo constituyen. Para la medición de los factores objetivos se aplicó un cuestionario sociodemográfico y laboral, para los subjetivos un inventario de desarrollo de carrera subjetivo desarrollado por Shockley et al. (2015) en su versión adaptada y validada psicométricamente al castellano. Los dos instrumentos fueron aplicados a una muestra de $n=97$ participantes ecuatorianos. Tras analizar el tipo de distribución de los datos recabados, el procesamiento de los mismos se realizó con estadísticos no paramétricos mediante un análisis bivariado de contraste de medianas entre factores objetivos y subjetivos del desarrollo de carrera. Los resultados corroboran la hipótesis de que existe diferencia entre los casos que reportan mayor y menor grado de factores objetivos, en función del desarrollo de carrera subjetivo general: Supervisión ($U=248.50$, $p=0.005$), Ascensos ($U=407.50$, $p=0.020$), Proyectos ($U=189$, $p=0.000$), Salario ($U=323$, $p=0.011$). No obstante, al analizar el constructo desarrollo de carrera subjetivo en sus componentes, se encontraron diferencias en ciertos atributos que lo conforman, estos hallazgos son discutidos.

Introducción

Factores culturales como las actitudes hacia el trabajo evolucionan con el tiempo, lo que conlleva a que las definiciones sobre el concepto de carrera laboral también (Baltés, Rudolph, y Bal, 2013). Por ejemplo, décadas atrás, el desarrollo de carrera era entendido como una transición de cargos durante el tiempo de vida laboral de una persona (Hall, 1976, 1996; Sullivan, 1999; Super, 1980, citado en Stumpf y Tymon, 2012). Además, usualmente el éxito laboral era medido únicamente mediante indicadores objetivos, como el nivel salarial y el número de ascensos que un profesional lograba a lo largo de su carrera. En la actualidad, varios académicos del desarrollo de carrera, han generado nuevas propuestas para medir el éxito subjetivo de la carrera profesional, tratando de algún modo, de establecer indicadores que se ajusten a los cambios en el mundo laboral y del significado del trabajo. De los datos antes señalados, se infiere que el estudio de la carrera laboral, enfrenta nuevas dinámicas que deben ser abordadas para una mejor comprensión de los fenómenos que experimentan los profesionales, tanto en el desarrollo objetivo de carrera, como en quienes experimentan una experiencia de desarrollo más subjetiva.

El estudio de los factores objetivos y subjetivos del desarrollo de carrera, toma relevancia para el mejor entendimiento de la trayectoria profesional y la competitividad profesional, considerando que la carrera laboral es un proceso que se construye a lo largo de la vida productiva de una persona (Verbruggen, Sels, y Forrier, 2007). De este modo, la pregunta que sirve de guía para este proceso de investigación es: *¿Los casos de millennials que reportan un mayor o menor grado de factores objetivos, poseen diferencias en el desarrollo de carrera subjetivo?* Con esta interrogante se pretende determinar si los aspectos subjetivos de la carrera, difieren entre los millennials que han alcanzado un mayor o menor nivel de factores objetivos, tales como salario mensual, número de ascensos, número de personas bajo supervisión y número de proyectos innovadores ejecutados.

Justificación

El presente trabajo se enfoca en determinar si existe diferencia estadísticamente significativa entre los casos de profesionales millennials que presentan un mayor y menor grado de desarrollo de factores objetivos del desarrollo de carrera, en contraste con ocho factores subjetivos. Se ha propuesto este trabajo de investigación, puesto que el campo de estudio de las diferencias individuales respecto al desarrollo de carrera en la población millennial, ha sido poco explorado a nivel regional y local. Gran parte de la investigación sobre este grupo poblacional se focaliza en describir las tendencias de consumo, algunas de las encuestas de este tipo más conocidas son las desarrolladas por Boston Consulting Group, Telefónica, Deloitte, BBVA, Goldman Sachs Global Investment Research. En este sentido, la mayoría de los estudios mantienen un enfoque estadístico descriptivo, y no analizan a profundidad factores del desarrollo de carrera laboral. Si bien se han realizado varios estudios sobre los factores objetivos y subjetivos del desarrollo de carrera (Hirschi et. al, 2017; Xie, 2016; Shockley, 2015; Feldman, 2005, Heslin, 2005), estos se han desarrollado mayormente en el contexto anglo-americano y existen escasos aportes en países diferentes a este contexto (Mohd et. al, 2011, Rossenkhan et. al, 2020). Del mismo modo, se han realizado pocos estudios respecto al desarrollo de carrera en las organizaciones (Moon y Choi, 2016).

Por otro lado, las razones sociales que motivan esta investigación, radican en contribuir al entendimiento de los factores objetivos y subjetivos del desarrollo de carrera de millennials, con el fin de que los miembros de este grupo poblacional, puedan conocer cuáles son las diferencias en términos de factores subjetivos de desarrollo de carrera, entre quienes han alcanzado un mayor y menor desarrollo objetivo. Este hecho se torna relevante, considerando que en los próximos años, la densidad poblacional millennial en el mundo será representativa, algunas proyecciones señalan que para el 2025 el 75% de la fuerza laboral global será millennial (Deloitte, 2014). En la misma línea, se debe sumar que el acceso a la educación

superior se duplicó en la última década en América Latina y el Caribe Ferreyra et al. (2017). Estos factores han configurado un escenario laboral competitivo en todos los campos profesionales, donde existe mayor competitividad y por tanto, se crean condiciones donde un número menor de profesionales conseguirán desarrollarse profesionalmente en términos objetivos y subjetivos, más aún, cuando los cambios vertiginosos en la sociedad sobre factores económicos, tecnológicos y demográficos, han provocado que el mercado laboral genere condiciones que han ralentizado el progreso profesional (Briscoe, Henagan, Burton, y Murphy, 2012). Esto obligará a los profesionales a buscar nuevas estrategias que les permita encontrar un espacio en el mundo laboral.

Las razones personales que incentivan este trabajo tienen que ver con el deseo de realizar un aporte al campo de las diferencias individuales, enfocado en el estudio del comportamiento laboral; esto sería una contribución empírica dentro un campo de estudio poco explorado, especialmente en el contexto latinoamericano.

La presente investigación es relevante para determinar si existen diferencias entre los casos de millennials que reportan un mayor o menor grado de factores de desarrollo de carrera objetivo, en función del desarrollo de carrera subjetivo en la ciudad de Quito. Esta información, sería de utilidad para las universidades en el fortalecimiento de los perfiles de salida y programas de formación profesional, con el fin de incrementar la competitividad de sus estudiantes en el mercado laboral. Por otro lado, sería importante para que las empresas conozcan los factores que deben considerar para identificar talento humano millennial alineado a sus necesidades; del mismo modo, para fortalecer planes de retención y desarrollo de carrera. Finalmente, aportaría valor a los profesionales del país, puesto que les permitirá conocer si el alcanzar un mayor desarrollo objetivo de carrera como el nivel salarial o número de ascensos, se relaciona con el desarrollo de carrera subjetivo a lo largo de su trayectoria profesional.

Hipótesis

Las hipótesis fueron propuestas en función de algunos planteamientos realizados por Chambers (1999), quien sugiere que las personas que poseen un mayor nivel jerárquico dentro de la organización (mayor grado de factores objetivos), poseen mayor nivel de satisfacción general con su carrera, a diferencia de quienes poseen un menor rango.

H1: Existe diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de millennials que reportan mayor y menor grado de los factores objetivos: supervisión (H1a), ascensos (H1b), proyectos (H1c) y salario (H1d), en la variable desarrollo de carrera subjetivo general.

H2: Existe diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de millennials que reportan mayor y menor grado del factor objetivo supervisión, en las variables de desarrollo de carrera subjetivo: reconocimiento (H2a), significancia del trabajo (H2b), influencia (H2c), autenticidad (H2d), vida personal (H2e), crecimiento-desarrollo (H2f), satisfacción (H2g) y calidad del trabajo (H2h).

H3: Existe diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de millennials que reportan mayor y menor grado del factor objetivo ascensos, en las variables de desarrollo de carrera subjetivo: reconocimiento (H3a), significancia del trabajo (H3b), influencia (H3c), autenticidad (H3d), vida personal (H3e), crecimiento-desarrollo (H3f), satisfacción (H3g) y calidad del trabajo (H3h).

H4: Existe diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de millennials que reportan mayor y menor grado del factor objetivo proyectos, en las variables de desarrollo de carrera subjetivo: reconocimiento (H4a), significancia del trabajo (H4b), influencia (H4c), autenticidad (H4d), vida personal (H4e), crecimiento-desarrollo (H4f), satisfacción (H4g) y calidad del trabajo (H4h).

H5: Existe diferencia estadísticamente significativa entre los casos de millennials que reportan mayor y menor grado del factor objetivo salario, en las variables de desarrollo de

carrera subjetivo: reconocimiento (H5a), significancia del trabajo (H5b), influencia (H5c), autenticidad (H5d), vida personal (H5e), crecimiento-desarrollo (H5f), satisfacción (H5g) y calidad del trabajo (H5h).

Objetivos

Objetivo General

Determinar si los casos de millennials que reportan mayor y menor grado de desarrollo objetivo de carrera, presentan diferencias en el desarrollo de carrera subjetivo general y los atributos que lo constituyen, medidos con el instrumento Subjective Career Success Inventory (SCSI).

Objetivos Específicos

- Identificar los casos que se ubican en el cuartil más bajo y más alto de cada factor de desarrollo de carrera objetivo.
- Determinar si los casos segmentados dentro de cada factor objetivo, presentan diferencia estadísticamente significativa, en contraste con el desarrollo de carrera subjetivo general, medido con el instrumento SCSI.
- Determinar si los casos segmentados dentro de cada factor objetivo, presentan diferencia estadísticamente significativa, en contraste de cada uno de los ocho factores del desarrollo subjetivo de carrera, medidos con el instrumento SCSI.

Método

Tipo de estudio

Se estableció un diseño descriptivo no experimental transeccional, con un enfoque cuantitativo y ex-post facto.

Muestra

Para establecer el universo aproximado respecto a la población millennial del cantón Quito, se tomó como referencia los hombres y mujeres que en el 2001 tenían entre 6 a 16 años, cuando se efectuó el VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los mismos que en la actualidad tendrían entre 27 a 35 años, de este modo se estima un universo referencial de 362000.96 millennials. No obstante, para establecer el tamaño de la muestra se optó por trabajar con un tipo de análisis de potencia estadística “a priori”, un tamaño del efecto mediano $d = .60$, un Alfa de probabilidad de error de $\alpha = .05$, y una potencia estadística de $1 - \beta = .85$. Con estos parámetros mediante el software estadístico GPower 3.1.9.7 se determinó una muestra de $n=82$, la misma que debe cumplir con los siguientes criterios de descarte:

- Grupo etario: hombres y mujeres
- Edad: 27 a 35 años (segmento de población millennial)
- Formación: tercer o cuarto nivel, en cualquier área
- Ciudad de residencia: Quito, sector indistinto
- Experiencia laboral: mínimo 3 años en cualquier sector y área. Se admiten casos que poseen experiencia distinta a la de su formación.

Se optó por delimitar la muestra a sujetos entre 27 a 35 años, tomando como referencia la teoría de las etapas de vida y desarrollo de carrera de Super (1990), en donde se señala que en promedio una persona a los 30 años alcanza una etapa de estabilización profesional. En esta etapa de carrera, un profesional tiene mayor probabilidad de alcanzar un ascenso y desarrollo profesional, no obstante se consideró una desviación estándar por debajo y dos desviaciones estándar por encima de la edad de referencia, con el fin de tener una mayor amplitud de la muestra.

Técnica de muestreo

Para determinar el método de muestreo fueron considerados los factores propuestos por Hernández et al. (2014) tales como (i) capacidad operativa de recolección y análisis, (ii) entendimiento del fenómeno, y (iii) la naturaleza del fenómeno en análisis. De esta manera se determinó que los participantes serán seleccionados mediante la técnica por conveniencia.

Variables

Variables sociodemográficas y laborales.

Edad.

Número de años de vida de una persona contados desde su nacimiento.

Sexo.

Condición orgánica que diferencia a los hombres de mujeres.

Experiencia laboral.

Años de labor profesional que posee una persona a lo largo de su trayectoria de trabajo.

Variables del desarrollo de carrera objetivo.

Supervisión.

Número de personas que tiene a cargo una persona en un contexto laboral formal. El total se calcula considerando la experiencia laboral en la que tuvo un mayor número de personas. No se considera la sumatoria de las personas de cada experiencia. No aplican experiencias que no forman parte de las funciones de los cargos formales que ha desempeñado, por ejemplo, encargos por delegación temporal, actividades de labor social, voluntariado, movimientos religiosos etc.

Ascensos.

Número de ascensos que posee una persona a lo largo de su trayectoria laboral. Se considera ascenso el acto de ocupar un cargo nuevo respecto al anterior, el cual demanda un mayor nivel de responsabilidad en su rol, nuevas funciones, mayor nivel de remuneración o

mayor número de personas bajo supervisión. No se considera un ascenso un cambio de empresa, donde se conserva el mismo nivel de cargo.

Proyectos.

Número de proyectos innovadores que ha propuesto y ejecutado una persona a lo largo de su trayectoria profesional. Se entiende un proyecto innovador como una propuesta y ejecución de actividades, desarrollo de productos o servicios generados por iniciativa propia, que no eran parte de las funciones o expectativas intrínsecas del cargo, y que permitieron solucionar una problemática o agregar valor a la empresa.

Salario.

Retribución monetaria que recibe una persona a cambio de la prestación de sus servicios profesionales. El salario bruto o líquido corresponde al valor total sin incluir descuentos, a diferencia del salario neto que es la cantidad final que percibe el trabajador. Para establecer el monto no se consideró valores percibidos por rentas, inversiones, pólizas o ingresos que no sean generados directamente por la actividad profesional.

Variables del desarrollo de carrera subjetivo.

Las variables subjetivas evaluadas fueron: Reconocimiento, Calidad del trabajo, Significancia del trabajo, Influencia, Autenticidad, Vida personal, Crecimiento-Desarrollo y Satisfacción, las cuales conforman el constructo éxito de carrera subjetivo, el mismo que es medido en el instrumento Subjective Career Success Inventory -SCSI- por sus siglas en inglés, desarrollado por Shockley et al. (2015).

Instrumentos

Para recabar la información teórica sobre factores objetivos y subjetivos de desarrollo de carrera se aplicó la técnica investigación documental de tipo expositiva, para lo cual se empleó únicamente base de datos de revistas científicas arbitradas tales como Scopus, Scimago, Elsevier entre otras similares. No se consideraron revistas del catálogo de Latindex.

Instrumento para la medición de factores del desarrollo de carrera objetivo.

Se empleó la técnica encuesta para la recolección de datos sobre factores del desarrollo de carrera objetivo. Para el efecto, se desarrolló como instrumento un cuestionario sociodemográfico y laboral, el mismo que estuvo compuesto por preguntas que recaban datos nominales y ordinales tales como: edad, género, ciudad de residencia actual, nombre del título de tercer nivel, nombre del título de cuarto nivel, nombre de los cargos que ha ejercido hasta la actualidad (relación de dependencia o freelance), número de años de experiencia profesional, número de ascensos (factor objetivo), monto neto del salario anual producto únicamente de la actividad profesional (factor objetivo), número máximo de personas que ha supervisado en la trayectoria profesional (factor objetivo), número de proyectos innovadores que ha propuesto y ejecutado en su trayectoria profesional (relación de dependencia o freelancer).

Instrumento para la medición de factores del desarrollo de carrera subjetivo.

Para la recolección de datos de factores subjetivos de desarrollo de carrera, se empleó un test psicométrico denominado *Subjective Career Success Inventory* -SCSI- por sus siglas en inglés, desarrollado por Shockley et al. (2015), el cual se compone de 24 ítems con opciones de respuesta tipo *Likert*. El instrumento mide ocho atributos tales como: Reconocimiento, Calidad del trabajo, Significancia del trabajo, Influencia, Autenticidad, Vida personal, Crecimiento-Desarrollo y Satisfacción.

Respecto a la consistencia interna (confiabilidad) del SCSI en idioma inglés, Shockley et al. (2015) reporta un Coeficiente Alfa de .94 del instrumento en general. En relación a la validez de constructo, se encontró mediante un Análisis Factorial Confirmatorio un ajuste adecuado entre la cantidad de factores establecidos teóricamente y los encontrados de manera empírica: Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA= 0,066); Índice Tucker-Lewis (TLI= 0,914) e Índice de Ajuste Comparativo (CFI= 0,930).

La presente investigación empleó la versión del SCSI traducida y validada al español por Delgado (2017), quien utilizó el método de cuatro etapas propuesto por la OMS (Organización Mundial de la Salud, s. f.), quien respecto a la fiabilidad del SCSI reporta un Coeficiente Alfa de .95 del instrumento en general, y superior a .80 en la mayoría de las 8 dimensiones, lo cual evidencia una consistencia interna adecuada. El mismo autor realizó un Análisis Factorial Confirmatorio al instrumento; los valores obtenidos demuestran un ajuste adecuado de los factores originales de la versión del instrumento en idioma inglés, con la versión adaptada al español: Índice de Bondad de Ajuste ($GFI=0,997$); Error Cuadrático Medio de Aproximación ($RMSEA=0,000$); Índice Tucker-Lewis ($TLI =0,999$); Índice de Ajuste Comparativo ($CFI=0,999$); Índice de Ajuste Parsimonioso Normado ($PNFI=0,798$); Residuo Cuadrático Medio Estandarizado ($SRMR=0,04$).

Procedimiento

Recolección de los datos.

Se realizó desde el 19 de diciembre del 2020 al 14 de enero del 2021. La socialización del instrumento se realizó mediante invitaciones masivas a grupos en redes sociales como Whatsapp, Facebook y LinkedIn. Los participantes llenaron el SCSI y Cuestionario Sociolaboral de manera online, anónima y voluntaria, para cual previamente se le presentó un consentimiento informado (Apéndice 1) donde tenían la opción de elegir participar o no en la investigación, como así también podían conocer el objetivo, implicaciones y requerimientos de la investigación. Los datos obtenidos de los dos instrumentos fueron registrados en la plataforma Google Forms y luego exportados a Microsoft Excel 2013; posteriormente fueron codificados y analizados con el software IBM SPSS versión 23.

Prueba de normalidad. Con el fin de determinar el tipo de distribución de los datos, se realizó un contraste de hipótesis de normalidad de la población, para lo cual se calculó la prueba Shapiro-Wilk.

Segmentación de casos.

Una vez identificado el tipo de distribución de los datos, los 97 casos fueron divididos en cuartiles, en cada uno de los factores objetivos del desarrollo de carrera (supervisión, ascensos, proyectos y salario), de tal manera que se identificaron dos grupos, el que se ubica en el cuartil uno y el que se ubica en el cuartil cuatro. Con el establecimiento de estos extremos, fueron identificados los casos que poseen un mayor y menor grado de factores del desarrollo de carrera objetivo.

Análisis de los datos.

Para el contraste entre grupos se empleó el estadístico no paramétrico U-Mann Whitney, se contrastaron las medianas de los grupos divididos en cuartiles, para cada factor del desarrollo de carrera objetivo.

Marco Teórico

Caracterización de la generación millennial: estilo de vida e intereses

A lo largo de la historia de la humanidad se identifican ciertas generaciones poblacionales que se diferencian unas de otras por varios factores, tales como: el estilo de vida, formas de entretenimiento, el significado del trabajo, actitudes y valores, entre otros. Acorde a McMullin et al. (2007), estas diferencias son influenciadas en cierta medida por el contexto social, político, cultural, económico o por los acontecimientos históricos que vive cada generación.

Para Ogg y Bonvalet (2006) una generación es un grupo poblacional que coincide en un rango de edad, se enmarca en un contexto histórico, y comparten experiencias formativas que las distinguen de otros grupos. Howe y Strauss (2000) propusieron una teoría para la descripción y estudio de una generación en particular, enfocada en individuos que nacieron entre 1980 y el 2000, y los denominaron “millennials” o también llamada “Generación Y”. Cabe señalar que, algunos autores sostienen que el término millennial no se usa con frecuencia

en el ámbito académico, puesto que representan un grupo tan amplio y diferente que encasillarlos en una única categoría conlleva varias limitaciones (Moreno 2016, citado en Rubio, 2016). Si bien resulta complejo y hasta cierto punto se corre un riesgo al estereotipar de manera específica a grupos poblacionales en cada época de manera cerrada, en contraste con la actualidad, se han realizado vastas investigaciones, que el término ya ha ganado espacio en la literatura académica.

Por otro lado, al considerar que todas las generaciones pasan por etapas propias de su edad cronológica y mental, esto ayuda a la descripción particular de una generación a otra, pues todos los grupos poblacionales comparten ciertas etapas evolutivas dentro de la sociedad, como por ejemplo, a cierta edad se inicia los estudios, la actividad profesional, la formación de una familia, entre otros. No obstante, quizás uno de los enfoques más pertinentes con el que se puede realizar una aproximación al entendimiento de la generación millennial, es a partir de los hechos históricos que comparten, producto de los cuales se puede inferir su estilo de vida, intereses, valores etc. Por ejemplo, es un hecho innegable que los millennials fueron la primera generación joven en vivir la transición a la era digital, aunque otras generaciones también lo hayan hecho, pero en edad adulta; por lo tanto, la edad cronológica y mental con la que experimentan los mismos acontecimientos es diferente.

Una vez que se han expuesto ciertos aspectos que se deben considerar al momento de establecer una aproximación sobre las características actitudinales y comportamentales de los millennials, se puede mencionar algunos rasgos relevantes de esta generación, producto de algunas investigaciones que se han realizado al respecto.

Estilo de vida.

Para describir este aspecto, se abordan componentes tales como: medios de comunicación, formas de entretenimiento, aspectos de comercio, finanzas y educación. Sin duda, la comunicación es un factor que da forma al estilo de vida de una generación, pues

resulta imposible desarrollarse socialmente sin comunicación. La tecnología cumple un rol relevante en los medios y canales de comunicación de los millennials, si bien los seres humanos han tenido la capacidad de comunicarse entre sí desde sus orígenes más primitivos, no obstante en ciertas épocas los medios y canales de comunicación han sido diferentes. Los millennials fueron la generación más joven en vivir la transición a la era digital; el surgimiento del internet sin duda se volvió la base sobre la cual se desarrollaron varios canales de comunicación como las redes sociales, este hecho configuró un tipo de comunicación hiperconectada y bidireccional, puesto que los receptores tienen la posibilidad de interactuar en tiempo real sobre el contenido que reciben en sus redes sociales. Del mismo, el contenido tradicional que se transmitía por medios como la radio la televisión, la prensa escrita fue absorbido por las redes sociales, las cuales representan una omnicanalidad donde se centraliza mucho del contenido que se genera a nivel global en varios ámbitos. A nivel mundial, acorde al reporte de Global Web Index (2016), aproximadamente el 91 % de millennials ha visitado las redes sociales en el último mes, cerca del 80% lo ha hecho desde un smartphone. En el contexto ecuatoriano, según la investigación realizada por Gutiérrez (2016), se estima que el 72% accede con mucha frecuencia a internet para visitar una red social. El mismo autor encontró que los ecuatorianos usan en primer lugar Facebook con un 90%, seguido de Instagram, con un 70 % de usuarios activos, y Twitter, con un 68 %, en menor proporción Google + (44 %), LinkedIn (43 %), Snapchat (35 %) y Pinterest (33 %). Por otro lado, la gran oferta de información ha saturado el espectro del consumidor, creándose un fenómeno conocido como fake news, lo cual da cuenta de una saturación de información que caracteriza la época por la que atraviesa esta generación.

Con relación al entretenimiento, el abanico de posibilidades de consumo de juegos, música y cine ha cambiado en la última década. En el escenario se identifican plataformas de entretenimiento como aplicaciones móviles, contenido cinematográfico bajo demanda, juegos mediante apps, juegos en red, entre otros. Una constante en los recursos de entretenimiento es

la tecnología, el internet y los dispositivos electrónicos que poseen multipantallas. Si bien es imposible aseverar que estos medios son empleados únicamente por la población millennial, acorde a las estadísticas es evidente una gran tendencia de su uso. Por ejemplo, el reporte de AppAnnie (2015) señala que desde el 2013 al 2015, cada año se ha incrementado en 50 puntos el índice de descargas de apps a nivel mundial, lo cual representa cerca del 50% de incremento anual, el mismo reporte señala que los juegos representan un 90 % de los ingresos en Google Play y un 75 % para el App Store (iOS).

Respecto al consumo de música, el mismo reporte indica que los ingresos mundiales de las principales apps de streaming de música, tales como: Spotify, QQ Music, Deezer, Saavn, Radiko JP, MelOn, KKBox, Pandora, se duplicaron entre 2014 y 2015. Estos datos señalan que los medios tradicionales de distribución y consumo de música en formato físico CD's cada vez es menos usado.

El consumo de contenidos multimedia mediante el uso de plataformas *streaming* como Netflix, Youtube, Apple TV, HBO Now, han ganado un espacio importante en el estilo de vida de los millennials. Se evidencia una preferencia en esta generación por elegir las plataformas que les permiten seleccionar el tipo de contenido y horario que se adapte a sus necesidades, a diferencia de tener que esperar a un horario como suele pasar en la televisión tradicional. Según Leichtman Research Group, en el 2015 ya la mitad de los millennials norteamericanos eran usuarios de Netflix.

La adquisición de productos y servicios también se ha transformado mediante el uso de la tecnología y el internet, el comercio electrónico es una tendencia que cada vez gana más espacio, pues los millennials tienden a preferir la inmediatez y lo simple, el movilizarse para adquirir algún bien resulta una pérdida de tiempo, la proliferación de páginas de e-commerce han aumentado en los últimos años. Según la consultora *Pricewaterhousecoopers* en Ecuador el 35% de personas encuestadas realiza compras en línea siempre y casi siempre. Del mismo

modo, el sector de la banca y finanzas ha realizado un cambio en sus canales de atención, por ejemplo, el Banco Pichincha y Banco de Guayaquil han actualizado tanto su imagen como su portafolio de servicios enfocado a la población millennial, procurando que la mayoría de transacciones o servicios de atención se puedan desarrollar de manera online, con el fin de ahorrar tiempo a sus usuarios.

El campo de la educación, ha dado un giro rotundo tanto en los contenidos que se imparten en los centros de educación superior como en su modalidad, producto de la adaptación a un entorno social, productivo, económico y tecnológico cambiante. Sin duda, uno de los retos que enfrentan las universidades es el desarrollo de docentes que posean habilidades para adaptarse a las demandas del siglo XXI, sobre la base de la investigación constante. En este sentido, de acuerdo con el estudio realizado por Gutiérrez (2016), se estima que el 76% de millennials ecuatorianos cree que las TIC's modificarán las prácticas de enseñanza aprendizaje. El mismo autor reporta que más del 50% de millennials en el Ecuador ha utilizado el internet para ingresar a algún curso online, y más del 60% señala haber adquirido gran parte de los conocimientos útiles para su actividad profesional mediante foros, MOOC, redes sociales etc. Sin duda la tecnología ha impactado el proceso de aprendizaje de las personas, incluso ya no se limita al espacio de los centros de educación superior, sino a espacios de aprendizaje colectivo mediante el internet, las redes sociales etc. Este escenario demuestra que la educación atraviesa por caminos vertiginosos que demandan el aprendizaje continuo, no solo para los profesionales interesados en adquirir nuevos conocimientos para adaptarse al mercado laboral, sino también por las universidades, puesto que, al ser promotores del conocimiento, este debe ser actualizado constantemente, y en ocasiones incluso más rápido que su propia capacidad de asimilación y sistematización en sus procesos de enseñanza aprendizaje.

Intereses.

Anteriormente se expuso que resulta difícil encasillar aptitudes, comportamientos y valores de una generación en contraste con otras, puesto que, en teoría, el desarrollo propio de las personas las lleva a experimentar momentos propios de su edad mental y cronológica; sin embargo, en un intento de aproximación al entendimiento de la generación millennial, algunos estudios evidencian ciertas tendencias, respecto a sus intereses en aspectos laborales.

En referencia a lo laboral, según una encuesta realizada por Cemdes (2015), al 69% de millennials en Ecuador le gustaría trabajar en una empresa que tenga un buen ambiente laboral, el 53% que tenga un sueldo justo, el 40% que sea una empresa innovadora, social y ambientalmente responsable y tecnológica, 26% que sea estable, el 21% que incentive el desarrollo profesional y el 21% que tenga horarios flexibles. En esta misma línea, acorde a la encuesta millennial aplicada por Deloitte (2019), se señala que tan solo el 55% de los encuestados en Ecuador, consideran que las empresas generan un impacto positivo en la sociedad, este dato proyecta el interés de esta generación en que las organizaciones tengan una conciencia social, más que el simple hecho de ser productivas para sí mismas; es así que, el 92% de encuestados creen que las empresas en Ecuador tienen una capacidad media-alta de generar un impacto positivo en la sociedad. En contraste con esta cifra, la misma encuesta reporta que el 86% de millennials piensa que los líderes de las organizaciones están poco o nada interesados en generar dicho cambio social.

Las condiciones en torno a la configuración del trabajo es un tema de particular interés, puesto que, en la misma encuesta aplicada por Deloitte, se detalla que a nivel mundial el 61% de los encuestados estaría dispuesto a trabajar por proyectos de manera más autónoma en lugar de trabajar bajo dependencia, con el fin de lograr un mejor equilibrio entre vida y trabajo. A nivel de Ecuador, se reporta una cifra similar con un 57%. Estas cifras tanto a nivel global como local, reflejan un interés y al mismo tiempo demanda, en que las organizaciones posean

ciertas prácticas de bienestar y flexibilidad laboral. Pinzaru et al. (2016), corrobora esta idea, a través de sus investigaciones donde encontraron que los millennials tienden a desafiar el statu quo, se encuentran motivados por el reconocimiento público, recibir retroalimentación positiva, gratificación instantánea y frecuente, del mismo modo que requieren flexibilidad en el horario laboral, y en general ambientes de trabajo sin reglas estrictas y enfoques tradicionales, basados en la jerarquía, la burocracia etc. Esto demuestra que aspectos como el horario de trabajo, selección de las fechas de vacaciones, autonomía en el método de consecución de metas y modalidad de trabajo, deben diseñarse en función de implementar prácticas que generen espacios, climas, y culturas saludables de trabajo.

Contraste de la generación millennial con otros grupos etarios anteriores y posteriores

A lo largo de la historia de la humanidad, han existido grupos poblacionales que han sido marcados por acontecimientos sociales, políticos, culturales y económicos tales como: la primera guerra mundial en 1914, la segunda en 1934, las cuales produjeron hambrunas, millones de muertes. Por ejemplo, la primera revolución industrial a finales del siglo XVIII produjo cambios en la forma del trabajo mediante la creación de la línea de ensamblaje, en el comercio a través de la llegada del ferrocarril y la invención de la máquina vapor. La segunda revolución industrial a mediados del siglo XIX que aceleró el advenimiento de la industria a gran escala, a través del uso de la electricidad en los medios de producción. La tercera a inicios del siglo XXI trajo consigo una nueva forma de producción a través de la informática (Melnik et. al, 2019). Sin duda, el contexto de cada época caracteriza el modo de pensar y actuar, de los grupos poblacionales que se circunscriben en uno u otro momento histórico. Por ejemplo, es indudable la diferencia respecto al significado del trabajo que tenía la generación que vivió la primera revolución industrial en 1970, que la generación que experimenta la actual cuarta revolución industrial. En el primer caso, la relación entre empleador y trabajador era unidireccional, centrada en la valoración del rendimiento y la capacidad física, los obreros eran

considerados como herramientas cuyo fin último era alcanzar una mayor producción. Por otro lado, en la cuarta revolución industrial el trabajo se caracteriza por centrarse en el capital intelectual del trabajador, el valor que sus ideas aportan a la organización (Wilkesmann, y Wilkesmann, 2018), la relación empleador-trabajador se vuelve participativa y colaborativa, el trabajo se centra en la búsqueda del equilibrio entre la productividad y bienestar.

Los demógrafos Strauss y Howe (1991) proponen que en Norteamérica han existido cuatro generaciones: Generación Silenciosa, personas que nacieron entre 1930 y 1945, Baby Boomers entre 1946 y 1964, Generación X entre 1965 y 1981 y Generación Y, también conocida como la generación millennial entre 1980 y 2000. Cabe señalar que, existen estudios que sugieren la existencia de diferencias generacionales respecto a actitudes, conductas, intereses y valores, pero del mismo modo, en menor cantidad, existen algunas que sustentan que dicha diferencia no existen del todo; no obstante, en la presente investigación se toma de referencia las dos posturas únicamente como análisis del estado del arte respecto al estudio de esta generación, puesto que este trabajo no tiene como finalidad determinar las diferencias individuales entre generaciones.

En relación a las investigaciones que sostienen que no existe mayor diferencia entre la generación millennial y otras de edad mayor, se destaca la realizada por Oxford Economics (2014), sobre una muestra de 5.590 ejecutivos y empleados en 27 naciones alrededor del mundo, cuyos principales hallazgos señalan que se han generado varios mitos respecto a esta generación; por ejemplo, que valoran el equilibrio vida-trabajo y el significado personal en sus trabajos más que una compensación económica significativa. Por otro lado, se señala que en realidad comparten muchos aspectos con otras generaciones como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1
¿Qué es más importante para la satisfacción en el trabajo?

Atributo	Millennials	No Millennials
Compensación competitiva	68%	64%
Bonos y recompensas basadas en desempeño y mérito	55%	56%
Programas de capacitación suplementarios para desarrollar nuevas habilidades	45%	43%
Tiempo de vacaciones	43%	43%
Planes de beneficios para las familias de los empleados	42%	43%
Planes de jubilación	42%	48%
Ubicación laboral flexible	41%	46%

Fuente: Oxford Economics (2014)

Si bien el estudio no reporta si las diferencias encontradas entre las generaciones son estadísticamente significativas, se puede evidenciar que en la mayoría de casos las puntuaciones son muy cercanas. Algunos mitos que se detallan en el estudio de Oxford Economics sobre diferencias generacionales tienen que ver con los siguientes aspectos:

Tabla 2. *Mitos sobre los millennials en relación a otras generaciones adultas*

Atributo	Millennials	No Millennials
Importancia entre el equilibrio vida-trabajo	29%	31%
Significado personal en el trabajo	14%	18%
Buscan generar una diferencia positiva en el mundo más que el beneficio económico	68%	64%
La compensación más alta incrementa su lealtad y compromiso	41%	38%
Tienen la expectativa de dejar sus trabajos en el corto plazo	21%	23%

Fuente: Oxford Economics (2014)

En la actualidad conviven varias generaciones en un mismo espacio laboral, por lo cual resulta difícil identificar las necesidades propias de cada grupo poblacional, más que los propios de su edad mental y cronológica. En función de los datos expuestos, se evidencia que tanto los millennials como las generaciones más adultas, comparten necesidades e intereses,

que son esenciales en el contexto laboral. Sin embargo, es importante que las organizaciones puedan percibir e identificar las diferencias por más mínimas que estas sean, con el fin de priorizar o implementar prácticas específicas acorde a las necesidades de cada generación.

La época en la que se ha desarrollado cada uno de estos grupos poblacionales, conduce al uso de cierta manera de comunicación; por ejemplo, la generación silenciosa, utilizó inicialmente más la radio que la televisión, los Baby Boomers y la Generación X más la televisión que la radio. Todos estos medios mantenían un enfoque unidireccional; es decir, existía una entidad emisora que transmitía la información, pero el receptor no tenía la posibilidad de interacción de manera inmediata frente al contenido o persona que lo emite.

Con relación a la educación, según el Pew Research Center (2015), la generación millennial es la que reporta un mayor porcentaje de culminación de la educación superior entre los 18 y 33 años promedio, específicamente un 21%, en contraste con la generación silenciosa (12%), Baby Boomer (17%), Generación X (18%) considerando el género masculino. En el género femenino se reporta un 7% para la Generación Silenciosa, 14% para Baby Boomer, 20% Generación X y un 27% para la Generación Millennial.

Respecto al estudio de la caracterización de la Generación Y, en función de diferencias de personalidad, Pinzaru et al. (2016) encontraron que los millennials (≤ 29 años) obtienen puntajes estadísticamente diferentes y más bajos que generaciones de mayor edad (≥ 30 años), en adaptabilidad: $t(7596) = -3.975$, $p < .01$. Situación similar en ambición: $t(7596) = -6.147$, $p < .01$, del mismo modo en prudencia: $t(7596) = -4.300$, $p < .01$. Por otro lado, en la misma investigación se encontró que los millennials alcanzan puntuaciones estadísticamente diferentes y más altas en sociabilidad: $t(7596) = 9.673$, $p < .01$, sensibilidad interpersonal: $t(7596) = 2.499$, $p < .05$ e indagación: $t(7596) = 2.243$, $p < .05$.

En relación a la estabilidad laboral, los millennials son en promedio el doble de propensos a dejar un trabajo después de dos años, en comparación con la generación X, del

mismo modo, 1.5 veces al cabo de cinco años y casi la mitad de la probabilidad de quedarse en el mismo cargo tras 10 años (Nielsen, 2015). Del mismo modo Pinzaru et al. (2016) encontró que los millennials no aspiran a mantener el mismo trabajo varios años.

Por otro lado, el concepto de la familia y el compromiso también ha cambiado acorde a las generaciones, por ejemplo según el Pew Research Center (2015), el porcentaje de matrimonio entre los 18 y 32 años por generación cambia: millennial (26%), Generación X (36%), Baby Boomer (48%) y Generación Silenciosa (65%). En la misma línea, acorde a una encuesta aplicada por la consultora Nielsen (2015) en 60 países, se demuestra que tan solo el 17% de encuestados expresa como importante el casarse, y el 13% tener hijos.

En relación al ocio, el significado que los griegos de la edad Clásica (496 – 336 a.C.) le otorgaban es totalmente diferente a la connotación contemporánea del siglo XXI, en el primer caso, el tiempo de ocio se empleaba para reflexionar sobre el *logos*, la sustancia que da sentido a la experiencia humana, del mismo modo, para pensar sobre los actos propios y el devenir de la vida de cada persona. El concepto moderno del ocio se asocia con destinar tiempo para disipar la mente, distracciones que entretienen a los sentidos, y que en la gran mayoría de casos son placeres efímeros. No obstante, entre los millennials y sus antecesores no se evidencia una diferencia sustancial en las actividades de ocio, según una encuesta realizada por Nielsen (2015), se reporta que tres generaciones comparten en primer lugar ver la televisión como primera fuente de entretenimiento; millennials (31%), Generación X (38%), Baby Boomers (42%). En segundo lugar, conectar con amigos/familiares es compartido entre los millennials (28%) y la Generación X (30%). El leer, escuchar música y viajar son las únicas actividades en donde las tres generaciones difieren en porcentaje de frecuencia.

Si bien existen varias posturas en las investigaciones en torno a los millennials, lo que se puede asumir de manera más objetiva, es que esta generación atraviesa su etapa de madurez laboral, justo en proceso de adaptación respecto a la modalidad y concepción del trabajo en sí

mismo, producto del momento histórico en el que se encuentran. En este sentido, la consultora *Accenture* ya propone el advenimiento de la era post digital, la cual se fundamenta en que el concebir la tecnología y las transformaciones digitales en los sistemas sociales y organizacionales ya no es algo nuevo, puesto que se ha instaurado de forma orgánica en casi todas las actividades cotidianas de la vida de los seres humanos.

Limitaciones de los estudios sobre millennials

Existen varios estudios sobre la “Generación Y”, no obstante se centran en aspectos relacionados a tecnología, entretenimiento, formación y educación, consumo de noticias y preferencias de compra. Quizá este enfoque se deba a que muchas organizaciones han financiado dichas investigaciones para determinar cómo adaptar sus productos y servicios a esta generación, dada su relevancia demográfica, o simplemente para comprender de mejor manera cómo realizar una adaptación al cambio generacional, como es el caso de algunas encuestas tales como: *The Millennial Consumer*, Boston Consulting Group; *Telefónica Global Millennial Survey*, Telefónica, *The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte Touche Tohmatsu; *Millennials Project*, BBVA; *Millennials Coming of Age*, Goldman Sachs Global Investment Research. A pesar de que existen varias investigaciones, tan solo unas pocas han abordado factores relacionados al ámbito laboral, Gutiérrez (2016) describe datos estadísticos descriptivos sobre canales de búsqueda de empleo, modalidades de trabajo, perfil de empresas millennials; del mismo modo, Manpower (2016) realizó un estudio denominado “Las carreras de los Millennials: visión 2020”, en donde se abordan expectativas de carrera y aprendizaje, sin embargo, son escasas las investigaciones que realizan análisis inferenciales sobre el desarrollo objetivo y subjetivo de la carrera laboral.

Organizaciones y trabajo en un entorno cambiante y dinámico

El concepto de organización en evolución.

Dupuis (2010) señala que la aparición de la empresa moderna se remonta en la actividad de los comerciantes capitalistas de la Europa del siglo XVI, quienes viajaban dentro y fuera de sus territorios en busca de obtener y vender nuevas mercancías, las cuales eran producidas en talleres familiares, los cuales tenían una producción irregular y adaptada a la capacidad y necesidad de los propios artesanos en lugar de los comerciantes. Este hecho condujo a que los comerciantes agruparan bajo un mismo techo a varios artesanos, de tal modo que podrían controlar de mejor manera la cantidad y calidad de la producción que requerían. Posteriormente, los centros conglomerados de artesanos fueron creciendo, lo cual influyó en el aumento de la migración de los talleres familiares hacia estos espacios de manufactura a gran escala. Ante este escenario los artesanos se vieron obligados a aceptar las condiciones que les ofrecían los comerciantes-fabricantes.

Con la proliferación de las manufacturas y la invención de la máquina a vapor por James Watt en 1765, se dio paso al inicio al concepto de fábrica, la cual era distinta a una manufactura en que utilizaba maquinaria en lugar de mano de obra rudimentaria. Sin duda, la implementación de nueva maquinaria incentivó la producción a mayor escala y por tanto la organización del trabajo surgió de manera natural, con el fin de establecer orden en la fabricación de los productos.

La organización como concepto y estructura ha cambiado con el tiempo, producto del desarrollo social, económico y cultural en sí mismo. Bajo una óptica sociológica, Facal y Arcand (2010) proponen cuatro momentos históricos para la comprensión del desarrollo histórico del concepto de empresa. El primero se ubica en el contexto de la primera revolución industrial, a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX caracterizado por las ideas de Karl Marx, Émile Durkheim y Max Weber. Marx conceptualizó la idea del capitalismo y creó una

teoría que explicaba la relación entre dos clases sociales, los burgueses y el proletariado, en términos modernos los empresarios y los trabajadores. Entre estas dos clases sociales se proponen una serie de problemáticas y diferencias que hacen del trabajo una labor desigual a nivel económico y social. Por su parte, Durkheim propone algunos conceptos sobre la división del trabajo social. Weber fue uno de los primeros precursores del estudio del rendimiento individual de los trabajadores, considerando variables como edad, sexo, estado civil, tipo de herramientas. En este sentido resalta la importancia del estudio de las características individuales, para comprender de mejor manera las diferencias en los rendimientos de los obreros (Duek, 2012). Este primer momento histórico descrito evidencia un enfoque sociológico del entendimiento del individuo en el contexto de la industria. Cabe señalar que en esta etapa no se concebía la noción de empresa como tal, más bien se estudiaba la actividad de los obreros antes que el estudio de la organización como un ente con propiedades y características propias.

El segundo momento histórico propuesto por Facal y Arcand (2010) para el estudio sociológico de la empresa y del trabajo se sitúa a inicios del siglo XX, el cual se gesta en el marco de la segunda revolución industrial. En esta etapa se realizan aportes para sistematizar el estudio y conceptualización sobre cómo incrementar el rendimiento de la mano de obra y optimización de los recursos, mediante la división y organización del trabajo. Cabe señalar que en esta etapa aún el concepto de organización no toma una forma muy definida y clara, más que el estudio propio de las actividades que se desarrollan en su interior de manera rudimentaria. Algunos avances en el estudio de las actividades relevantes en esta etapa histórica son realizados por el norteamericano Frederick Taylor y el francés Henri Fayol. Los aportes más significativos de Taylor se fundamentan en el estudio de la especialización de las actividades de los obreros, esto con el fin de mejorar su productividad. Para alcanzar dicha mejora, Taylor identifica la importancia de que los obreros reciban una instrucción para ejercer

sus labores, del mismo modo, la identificación de los obreros más idóneos en función de sus habilidades y destrezas, en contraste con las demandas específicas del puesto que van a ocupar, el cuál es requerido para un proceso de producción. Un hito importante en esta etapa es el surgimiento de la línea de ensamblaje por parte de Henry Ford, inventor de uno de los primeros autos, el modelo T, este mecanismo industrial, incentivó la producción a gran escala, lo cual aceleró exponencialmente la fabricación de productos, de ahí el surgimiento de la necesidad de que personajes como Taylor realicen aportes para comprender, organizar e incrementar la calidad del trabajo de los obreros; y de este modo, adaptar la labor obrera a un sistema industrial nuevo y acelerado. Por otro lado, Taylor también propone una división del trabajo mediante la distinción entre las tareas de concepción y las de ejecución. Las primeras tienen que ver con actividades no rudimentarias y repetitivas, enfocadas en la supervisión de la producción, mantenimiento, calidad, planificación del abastecimiento de insumos. Por otro lado, las actividades de ejecución se relacionan con las funciones más rudimentarias, manuales, mecánicas y monótonas en la línea de producción y ensamblaje, en este tipo de actividades el trabajo intelectual es menos requerido.

El tercer momento del estudio sociológico de la empresa, se gesta en torno al surgimiento de lo que se conoce como la Escuela de las Relaciones Humanas surgida en oposición a la dominante escuela Taylorista de entonces, caracterizada por concebir al ser humano como una herramienta más de la línea de producción, sin darle importancia a sus dominios internos de carácter psicológico como emociones, intereses, salud y bienestar. Ante este escenario, varios autores iniciaron un cambio de paradigma respecto a la concepción del ser humano en el trabajo, planteando que las organizaciones son ante todo un grupo de personas con sus propias necesidades e intereses. Uno de los autores más destacados en este contexto fue el profesor de la Universidad de Harvard Elton Mayo, quien inicialmente desarrolló estudios para comprender de mejor manera los factores ambientales que inciden en el

rendimiento de los trabajadores de la empresa Western Electric en Chicago, EE.UU. Luego del análisis de los efectos de elementos como la iluminación del entorno, encontró que este no era un factor sustancial que explicara de manera confiable el rendimiento de los trabajadores, llevándose la sorpresa de que existían otros factores que no eran de carácter ambiental o físico, sino más bien de corte psicológico y social, tal como: las relaciones humanas al interior de la organización. Este descubrimiento marcó un hito histórico en el entendimiento de las personas en las organizaciones y el trabajo, probablemente dando surgimiento a la disciplina de la Psicología Organizacional.

Finalmente, el cuarto momento histórico propuesto por Facal y Arcand (2010) para el estudio sociológico de la empresa y del trabajo, se establece aproximadamente entre los años 50's y el inicio de la tercera revolución industrial en los años 70's. Según los autores, en este momento histórico se gesta una visión de organización como un "sistema abierto", influenciado por factores tanto internos como externos, sobre los cuales la organización debe mantener un equilibrio para lograr mantener su rentabilidad, y de este modo, garantizar su estabilidad y permanencia en el mercado. En este contexto, uno de los autores más relevantes es Peter Drucker, quien en 1946 publica su obra *The Concept of Corporation* por encargo de su colega Alfred Sloan Jr., presidente de General Motors. Para Stein (2000) entre algunos de sus destacados aportes se encuentra la propuesta de la estructura de una organización, el concepto de emprendimiento, el trabajo por objetivos, la propuesta del concepto del trabajador y sociedad del conocimiento, el cual abre un puente con la postmodernidad. Sin duda, Drucker es un futurista que inaugura el management moderno de inicios del siglo XX. Del mismo modo, en esta etapa surgen otros autores que realizan propuestas importantes para la conceptualización de la gestión dentro de las organizaciones como Henry Mintzberg, quien en 1973 publica su obra *The Nature of Managerial Work* (Mintzberg 2009) donde describe los roles que existen en una organización, los tipos de estructuras organizacionales, y en general

la descripción con base en estudios descriptivos de las actividades esenciales que realizan los managers.

En función de los cuatro momentos históricos que se han revisado, se puede apreciar que el concepto del trabajo y las organizaciones han cambiado con el tiempo. Las aproximaciones al concepto del trabajo de manera formal se gesta en el mercantilismo que da paso al surgimiento de manufacturas, donde se establece una relación entre el comerciante y el artesano que presta su mano de obra. El segundo momento se identifica con la invención de la máquina a vapor y con ello la inauguración de la primera revolución industrial, lo cual induce al surgimiento de la industria, de este modo se formaliza el concepto de trabajador empleador, y aparecen las normas que regulan la actividad laboral como salario y horario de la jornada. El tercer momento se inicia con la segunda revolución industrial, se tecnifican los procesos productivos y con ello se inicia el estudio de la mejora de la productividad de la mano de obra. Todos estos momentos históricos concebían al obrero como una herramienta más, que podía ser utilizada para generar mayor producción, la cual no tenía derechos que legitimen su naturaleza humana, sus necesidades e intereses propios. Es partir de un cuarto momento, donde el trabajador recibe un tratamiento distinto, por tal razón, se reconoce que posee intereses y necesidades propias que impactan su rendimiento y por ende la productividad de las organizaciones. Finalmente, en un quinto momento el concepto de organización se torna formal y con ello su estudio, se concibe como un sistema abierto que posee factores tanto internos (personas, estructuras, normas, metodologías) y externos como la competitividad, la adaptación e innovación. Entre los dos factores, se busca una conciliación que garanticen la competitividad en el mercado y el bienestar de sus miembros.

Si bien se han abordado conceptos contemporáneos de las organizaciones, una problemática latente es la aparición en la fuerza laboral de una generación con ciertos paradigmas diferentes como son los millennials en relación a sus antecesores. De este modo,

varias organizaciones enfrentan dificultades para mantener un equilibrio entre la cohabitabilidad de varias generaciones en el mismo espacio. Algunas organizaciones mantienen prácticas de gestión tradicionales, basadas en la jerarquía, micro-gestión, autoritarismo, comunicación unidireccional, centralidad en la producción, dejando en segundo plano las esferas biopsicosociales que conforman al ser humano, lo cual afecta el desarrollo pleno de las carreras profesionales. Sin duda, este contexto causa conflicto a generaciones más jóvenes que tienen una visión parcialmente diferente del sentido de la organización del trabajo y la autoridad.

Un entorno cambiante para el desarrollo de carrera.

Si bien el concepto de carrera ha cambiado con el tiempo (Baltes, Rudolph, y Bal, 2013), un factor que se ha mantenido constante hasta el momento, es que la carrera profesional de una persona en gran medida se desarrolla aún dentro de una organización, es por ello, que los cambios que sufren las empresas, también afectan a las trayectorias laborales, de hecho, algunos autores sostienen que el mercado laboral contemporáneo ha ralentizado el progreso de muchos profesionales (Briscoe, Henagan, Burton, y Murphy, 2012).

Las organizaciones representan sistemas sociales y tecno-estructurales, que generan actividades productivas a través de la transformación de insumos tangibles e intangibles, con el fin de generar productos y servicios, que proveen valor y utilidad a sus consumidores. La actividad empresarial se desarrolla en un contexto y época determinada, la misma que se encuentra caracterizada por paradigmas propios del momento histórico en el que se encuentra. No obstante, esta dinámica de adaptación no es estática, pues las personas, la sociedad, la cultura, la economía cambian con el tiempo. El cambio de una época a otra, está dado por el cambio de paradigmas (Kuhn, 1971, citado en Torabzadeh y Almasifard, 2017), los cuales anidan en el inconsciente colectivo de las personas de una sociedad en particular.

Varios factores inducen los cambios en las empresas, como por ejemplo: el avance tecnológico y su implementación en los sistemas productivos, crisis económicas, avance en derechos humanos y el trato a los trabajadores, los valores sociales, densidad demográfica de una o varias generaciones que coexisten en un momento histórico. No obstante, la Economía del Conocimiento, definida como el valor monetario que se le asigna al conocimiento que se aplica para crear nuevos productos y servicios, ha generado que las empresas ya no solo deban adaptar sus estrategias con cierta versatilidad y celeridad para encontrarse a la vanguardia de los mercados exigentes y emergentes, sino para poder sobrevivir al entorno turbulento de las nuevas tendencias y necesidades de sus consumidores. Este hecho induce a que una gran parte de los profesionales en diversas áreas del conocimiento, deban actualizar su capital humano, sus habilidades, la información que poseen (Tocan, 2012), para adaptarse al igual que las empresas, a una economía basada en el conocimiento. Para ejemplificar el cambio que se realiza en la sociedad a través del avance del conocimiento y la tecnología, se puede mencionar la ley de Moore (1975, citado en Minakov et al., 2015), mediante la cual se estima que cada dos años, existe en el mercado tecnológico procesadores más pequeños, de mayor capacidad y a más bajo costo. Este fenómeno impacta directamente la actividad empresarial, puesto que el desarrollo tecnológico es inevitable (Moore, 2005), y la mayoría de los sectores e industrias depende de la tecnología (Lewis et al., 2003). Del mismo modo, esto traería alguna repercusión en la carrera laboral, especialmente de profesionales cuya actividad principal se relaciona con el sector tecnológico. Cabe señalar, que la tecnología por sí misma no genera los cambios en la sociedad, sino las creencias y el uso que las personas le asignan a esta, en su contexto social y personal (Lewis et al., 2003).

Los cambios en el entorno que enfrentan la mayoría de las organizaciones y profesionales a nivel mundial, latinoamericano y en Ecuador, demanda la adquisición de nuevas capacidades, no únicamente en los ámbitos tradicionales como la tecnología, sino en la

capacidad de incorporar nuevos conocimientos y aprendizajes, cuyo último fin último, es desarrollar la capacidad de adaptación. De este modo, las organizaciones consiguen nuevas habilidades que les permite consolidarse como un ente que aprende. Por su parte, los profesionales logran adaptarse a los cambios, al mismo ritmo que lo hace su entorno, lo cual además se convierte en una ventaja competitiva en su carrera.

El aprendizaje organizacional tiene que ver con la capacidad que posee una organización para percibir la necesidad de adquirir información y convertirla en aprendizajes con el fin de desarrollar capacidades que le permitan adaptarse a los cambios, ya sea de manera intencionada o por adaptación forzada. Por otro lado, Castañeda y Pérez (2005) lo define como el “proceso mediante el cual las organizaciones, a través de sus individuos, adquieren, crean y usan conocimiento con el propósito de adaptarse a las condiciones de su entorno o para transformarlo, según sea su nivel de desarrollo” (p. 6). Los procesos de aprendizaje y adaptación, no los desarrolla la organización, pues es un ente inanimado, sino los profesionales que la conforman, y como resultado surge una organización que aprende. De allí la importancia de que estos factores sean considerados por las personas para el desarrollo de su carrera laboral.

El significado del trabajo cambia.

Los cambios económicos, sociales y culturales influyen en el significado que las generaciones le otorgan a conceptos como el trabajo. Al respecto, Manuti et al. (2018) considera que este proceso se relaciona con los valores personales, expectativas, creencias y actitudes que poseen las personas, los cuales guardan relación directa con las experiencias que afrontan a lo largo de las diferentes etapas de su vida. El concepto del trabajo es tan antiguo, como las etapas primitivas del ser humano; se podría decir que antes de que existiera el concepto como tal, dentro del contexto de la prehistoria ya se ejercían labores que facilitaban la división de actividades que permitían la supervivencia, como la caza, la pesca, la recolección de frutos. Albanesi (2015) señala que “la noción de trabajo es producto de la yuxtaposición de

diversas dimensiones: como actividad inherente a la condición humana, como factor de producción, como sistema de distribución material y como organizador de la vida social.” (p. 401).

En la edad antigua, se pueden citar algunos casos donde ya se evidenciaban la aplicación de conceptos de organización del trabajo, por ejemplo 5000 a.c en la civilización sumeria (Scott, 1987, citado en Önday, 2016), donde se reconoce un rol de obrero (campesinos y esclavos), otro de una persona que supervisa la labor que ejecutan los obreros (capataz) y otro de quien dirige y dispone el tipo de trabajo a realizar (rey). En un primer momento contextualizado en la edad antigua, se identifica el surgimiento de labores y formas de organización primitivas donde no existía un estudio ni concepción como tal del trabajo u organización, sino únicamente la manifestación en sí misma de labores, organizadas con un cierto nivel de roles y reglas básicas que facilitan la consecución de grandes obras, mediante el trabajo mancomunado de grupos de obreros o esclavos. Por otro lado, se conoce que en Grecia el concepto del trabajo se asociaba con actividades manuales, las cuales eran realizadas por los esclavos, o por extranjeros que no pertenecían a la Polis, también llamados *metecos*. Las labores rudimentarias tenían menor importancia en relación con la dedicación al tiempo de ocio para reflexionar sobre el *logos*. En este contexto el trabajo era considerado como algo rudimentario destinado a los individuos que eran parte del sistema esclavista, por tal razón, tenía una connotación como factor de producción. Por su parte, en la edad media el significado del trabajo tomó un giro diferente, pues existía la figura del señor feudal quien era dueño de las tierras o representante de los reyes o emperadores, quien a su vez tenía vasallos a quienes les ofrecía protección, manutención y permiso para explotar sus tierras, el vasallo a cambio debía rendirle tributo a nivel económico, político, militar y productivo. En esta edad se evidencia un concepto de trabajo enfocado como sistema de distribución material.

Las bases del concepto moderno del trabajo como lo conocemos en la actualidad, tiene sus albores en los inicios del capitalismo, a comienzos del siglo XVI, en Europa, Italia, especialmente en Venecia, Florencia, Milán y Génova (Dupuis, 2010). En esta época se destacaba el pleno desarrollo de la clase comerciante, el trabajo se asociaba todavía en gran medida al trabajo artesanal que se conglomeraba en manufacturas, en estos espacios ya se concebía un rol de comerciante productor, que a cambio del trabajo del artesano, le entregaba algún tipo de retribución. Cabe señalar que, el significado del trabajo más apegado al mundo contemporáneo se relaciona con la etapa del capitalismo industrial. El concepto del trabajo en el contexto de este tipo de capitalismo se fundamenta en que una persona ejerce una labor previamente acordada con el dueño de los medios de producción, en este sentido el trabajo es concebido como un factor de producción.

Estudios relativamente modernos sobre el significado del trabajo (MOW) por sus siglas en inglés, se orientan en el estudio intrínseco de los individuos, en la comprensión de cómo las creencias, actitudes y valores se configuran de tal manera que crean un constructo subjetivo, un conjunto de percepciones que configuran atributos del concepto de trabajo. Dichos atributos han sido tema de estudio por varios autores, especialmente desde los años 80's. Vecchio (1989) reporta que durante 1981 y 1982 un equipo internacional de investigadores, inició esta labor sobre la base de cerca de 15000 individuos, uno de los objetivos de aquella investigación era el analizar la estructura de los significados dados por las personas al trabajo, las actitudes, las correlaciones del trabajo como centralidad, los antecedentes y consecuencias del significado del trabajo, bajo un contraste y comparaciones interculturales.

Análisis contemporáneos sobre el MOW sugieren que aún existen discrepancias en torno a su conceptualización, operacionalización y contexto cultural, lo cual genera que, al tener una literatura fragmentada, resulta difícil aún tener una comprensión consistente del significado del trabajo (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010). No obstante, los mismos autores

indican que se han realizado varios estudios sobre los efectos del significado del trabajo en constructos que son comunes en las organizaciones, como el absentismo, compromiso, estrés, identificación organizacional, desarrollo de carrera, desempeño individual y satisfacción personal. En razón de lo expuesto, Rosso, Dekas, Wrzesniewski (2010) han propuesto ciertos atributos, que permitan una comprensión más global del significado del trabajo, para lo cual proponen el estudio de cuatro fuentes y siete mecanismos que estructuran el significado del trabajo.

En relación a las fuentes del significado de trabajo, se identifican cuatro atributos:

- 1) Sí mismo: compuesto por los valores, motivaciones y creencias.
- 2) Los otros: comprende los colegas de trabajo, los líderes o jefes, familia grupos y comunidades.
- 3) El contexto del trabajo: abarca el diseño de las actividades del trabajo, la misión organizacional, situaciones financieras, dominios no laborales, cultura.
- 4) Vida espiritual: este atributo se asocia con los aspectos de búsqueda sentido a través de lo sagrado y trascendente que buscan los individuos.

Respecto a los mecanismos del significado del trabajo Rosso, Dekas, Wrzesniewski (2010) identifican los siguientes aspectos:

- 1) Autenticidad: Se relaciona con el nivel de claridad y definición que un sujeto posee respecto a su construcción personal en términos de identidad, motivaciones, intereses, valores, personalidad, que se mantienen estables en el tiempo y ante cualquier estímulo del entorno.
- 2) Auto eficacia: tiene que ver con la percepción que posee el sujeto sobre sus propias capacidades para cumplir metas.
- 3) Autoestima: puede ser definido como una evaluación general respecto al nivel de capacidades y al valor que se otorga a sí mismo una persona (Harter, 2003).

- 4) Propósito: sentido de dirección e intencionalidad en la vida (Ryff, 1989).
- 5) Pertenencia: "impulso para formar y mantener al menos una cantidad mínima de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas " (Baumeister y Leary, 1995, p. 497).
- 6) Trascendencia: contribuir a algo fuera o más grande que el yo tangible (Lips-Wiersma, 2002).
- 7) Sentido cultural e interpersonal: enfatiza el papel del entorno social en la comprensión de cómo se construye el significado del trabajo (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010).

En relación a estudios sobre el significado del trabajo en segmentos de población millennial, Manuti, Curci, Van der Heijden (2018) condujeron una investigación en jóvenes italianos que se encontraban iniciando su carrera profesional, n=823, con años de nacimiento desde 1992 a 1994. El modelo que emplearon fue el del significado del trabajo desarrollado por el MOW Team, uno de los primeros estudios realizados en el campo, el cual se compone de los siguientes componentes:

- a) Variables condicionales: situación personal y familiar, situación laboral actual e historial de trabajo, entorno socio-económico.
- b) Variables centrales: centralidad del trabajo (grado de importancia que ocupa el trabajo en la vida en relación a otros dominios), metas de trabajo, normas sociales, identificación con el rol de trabajo, resultados de trabajo.
- c) Consecuencias: expectativas sobre proyección laboral futura y resultados objetivos de trabajo.

Una vez aplicados los instrumentos para la medición de cada atributo Manuti, Curci, Van der Heijden (2018) reportan los siguientes hallazgos respecto a la consistencia interna de los instrumentos, medido a través del coeficiente alfa: centralidad (0.77), metas laborales (0.65), normas sociales (0.58), resultados laborales (0.64). La investigación mencionada se

focalizada en un estudio instrumental, por lo cual existen datos limitados que se puedan extraer para explicar el significado del trabajo en la generación millennial, sin embargo, uno de los aportes relevantes de los autores fue identificar que, el significado del trabajo puede ser una variable crucial para la empleabilidad, puesto que aspectos de este constructo como: metas laborales, normas sociales del trabajo, resultados esperados del trabajo, deben ser considerados para la orientación vocacional y el progreso profesional.

Nuevos perfiles profesionales: del trabajo manual al trabajo mental.

A lo largo del desarrollo de las diferentes revoluciones industriales, se identifica que el trabajo manual era un componente importante en la cadena productiva, no obstante Taylor a inicios del siglo XX, ya se había percatado que este no era el único tipo de trabajo requerido para la consecución de una producción eficiente, por tal razón realizó la distinción entre el trabajo de concepción y ejecución. El primero requiere de labores que demandan funciones con un componente mental y cognitivo elevado, asociado a las funciones ejecutivas tales como la atención, anticipación, orientación, planificación etc. Posteriormente Drucker (1959, citado en Darceles, 2007) acuña el término “Trabajador del conocimiento” continuando con un paradigma que con el tiempo iba tomando cada vez más predominancia; el conocimiento como un recurso de valor intangible, y su asociación con el mundo laboral. Los trabajadores del conocimiento pueden ser descritos como personas cuyas funciones se enfocan menos en la elaboración de productos materiales y se centran más en adquirir y desarrollar conocimientos que aporten valor y obtienen ventajas competitivas para las organizaciones. Estas definiciones dan respuesta a los cambios que se producen en la sociedad, la cultura, la economía y la tecnología que influyen sustancialmente para que las organizaciones adapten sus productos y servicios a las nuevas demandas de un mercado cambiante. Es por ello, que los profesionales se ven abocados en estas líneas de cambio a identificar, adaptar, desarrollar y aplicar sus

conocimientos con el fin de responder a las necesidades inmediatas del mercado, tanto del que ya es manifiesto, como del que se encuentra latente.

En algunos sectores, la información que adquirió un profesional a inicios de su carrera, ya no es suficiente para ejercer sus labores; esto los obliga a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que les facilite el crear u ocupar roles que antes no existían en las organizaciones. Como propone Drucker, los trabajadores del conocimiento surgen a partir de los cambios vertiginosos de una sociedad volátil de datos, que requieren ser convertidos en información, que a su vez permita crear conocimientos para comprender un mundo cada vez más cambiante. La sociedad del conocimiento es aquella donde el mayor bien ya no es tangible, sino inmaterial, el mayor capital ya no son únicamente las posesiones, sino el capital intelectual y humano que posee un profesional para generar nuevos conocimientos que propicien oportunidades de desarrollo para las organizaciones y la sociedad. En este sentido, surgen conceptos en torno a los trabajadores del conocimiento como los *knowmads*, término acuñado por Moravec (2013) que podría ser interpretado al idioma castellano como nómadas del conocimiento, este concepto sin duda se introduce en el mundo del trabajo, bajo la necesidad de un nuevo tipo de trabajador requerido para la sociedad del conocimiento. Moravec (2013) los define como personas creativas, imaginativas e innovadoras capaces de trabajar con diversidad de personas, sin importar el momento o la ubicación. Si bien la industrialización requirió que los trabajadores realizaran sus labores en un lugar determinado, las funciones de los trabajadores del conocimiento pueden ser realizadas en cualquier lugar, puesto que el producto de su trabajo no es tangible. El término nómada en el contexto laboral, hace alusión a dos conceptos, por un lado el espacial, que se refiere a no tener un espacio fijo de trabajo, lo cual facilita el moverse constantemente de un lugar a otro. Por otro lado, la búsqueda de conocimiento constante, que requieren de capacidades que facilitan el identificar, tratar, adaptar y aplicar conocimientos. De este modo, se promueve el desarrollo de nuevas

habilidades y destrezas de manera más rápida y ágil. De hecho, en la actualidad es cada vez más común el término ágil, y el surgimiento de nuevos métodos de gestión como *Scrum*, *Kanban*, *Design Sprint*, *Lean Startup*, entre otros. Cabe señalar, que a pesar de que el contexto social y económico contemporáneo valore la innovación a través de la generación del conocimiento, se debe tener cautela en concebir al trabajador como un mero productor de saberes, información y soluciones; puesto que se incurriría en un retroceso de las luchas laborales que se han logrado siglos atrás, especialmente desde 1886. Un trabajador no es un recurso, no es una pieza más de la empresa, es un ser integral que por su propia motivación brinda un servicio a una organización, a través de una retribución monetaria y la generación de expectativas intangibles como el contrato psicológico. Pero más allá de que exista una relación transaccional entre el empleador y trabajador, existen análisis mucho más complejos del rol del ser humano en el contexto del trabajo, los cuales deben ser desarrollados en futuros estudios para una comprensión mucho más profunda de esta temática.

El perfil de trabajador del conocimiento se construye en torno a la era post industrial, luego de que la industria ha pasado por varias revoluciones, hasta llegar al momento actual donde la tecnología a través de la inteligencia artificial (AI), la automatización robótica de procesos (RPA) por sus siglas en inglés, han transformado en gran medida los sistemas de producción y gestión. Actualmente, la mano de obra manual está siendo desplazada cada vez más, por las diferentes formas de tecnología; la tendencia es que lo seguirá haciendo cada vez más rápido, producto de la evolución de los productos que fabrican las industrias actuales o por la modernización tecnológica de los sistemas productivos que emplean. El panorama apunta a que en los próximos años los *knowmads* serán cada vez más cotizados y necesarios en el mercado laboral, según las proyecciones de King (2010) este tipo de trabajadores representaría el 45% de la fuerza laboral en el 2020.

Los *knowmads* presentan dificultades para ser compatibles con todo tipo de empresa, pues requerirían trabajar en conjunto con organizaciones abiertas al cambio y mejora continua, pues es desalentador que individuos generen conocimientos que no puedan ser aplicados. La innovación y la generación del conocimiento son aspectos que deben ser transversales en todos los sistemas organizacionales, empezando por la mentalidad de sus líneas gerenciales y directorios, donde se gestan las directrices para toda la organización. En este aspecto, los altos mandos deben reformular la manera en cómo elaboran su planificación estratégica, pues esta práctica, da forma y orientación a la operación y los sistemas de gestión en general. En este sentido, es importante que la planificación incluya la creación de sistemas que posean la capacidad de percibir la necesidad de aprendizaje a lo largo del tiempo y de manera permanente. La asimilación de nuevos conocimientos se traduce en capacidades de adaptación, especialmente en los niveles más críticos de las empresas, en lugar de solo planificar con base en datos históricos de años pasados, tendencias, normativas legales o regulatorias. Del mismo modo, para que existan espacios adecuados para los *knowmads*, es necesario que la gestión empresarial no se limite en verificar el cumplimiento de los objetivos operativos, que al cabo de unos meses podrían volverse obsoletos en mercados tan cambiantes, especialmente en giros de negocio como la tecnología. Solo bajo este panorama los *knowmads* podrían tener un contexto de trabajo donde sus ideas puedan desplegarse y convertirse en conocimientos y aprendizajes, los cuales generen valor para sus clientes y *stakeholders*, de tal manera, que la organización logre un equilibrio entre productividad, competitividad y bienestar de sus miembros.

Cabe señalar, que en toda organización debe existir un equilibrio entre la cantidad de trabajadores *knowmads* y perfiles profesionales distintos a éste, trabajadores cuya actividad principal, no sea precisamente la generación de nuevas ideas o la innovación, puesto que la creación de conocimiento en sí mismo, no es una ventaja competitiva hasta que llega a un nivel

de concreción, en modelos de negocio que operen y generen réditos para la empresa. De allí la importancia de que exista diversidad de perfiles profesionales, puesto que no todas las personas tienen la aptitud y motivación para la generación de ideas, se requiere también de trabajo administrativo para que las operaciones de una organización sigan su curso.

Carrera laboral

Definición.

La carrera profesional implica que una persona poseedora de aptitudes, intereses y valores, elige una ocupación o profesión sobre la cual construye una trayectoria laboral que tiene una dirección dinámica y cambiante. Este aspecto ha sido tema de interés para varios académicos desde inicios del siglo XX, por ejemplo, Parsons (1909, citado en Brown, 2002) sugería que una persona antes que elegir un trabajo debía encontrar su vocación, del mismo modo ya identificaba tres factores en torno a la carrera. 1) Conocimiento de sí mismo: aptitudes, habilidades, intereses y limitaciones. 2) Factores sobre el conocimiento de los requerimientos y condiciones: compensación, oportunidades, ventajas, desventajas de la ocupación o trabajo. Finalmente proponía que debe existir 3) correlación entre los dos primeros factores para un adecuado desarrollo de carrera.

Desde que una persona obtiene un título profesional o inicia su actividad laboral, termina una etapa inicial de aprehensión de competencias a través de la incorporación de conocimientos, habilidades y destrezas que ha adquirido durante su formación académica o entrenamiento en un oficio. No obstante, este conjunto de competencias continúa en un proceso de asimilación y consolidación a lo largo de las diversas experiencias profesionales por las que atravesará. Las situaciones laborales siempre se generan bajo un contexto, ya sea como profesional independiente o dentro de una empresa bajo relación de dependencia contractual. En este contexto, las organizaciones y los espacios de trabajo constituyen sistemas sociales, estructuras que recrean un conjunto de estímulos que propician escenarios y situaciones donde

los sujetos pueden aplicar y desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas, a través de la ejecución de tareas, cumplimiento de metas, interacción entre pares, clientes, subordinados o superiores, resolución de problemas y conflictos, descubrimiento de alternativas a problemáticas, propuestas de proyectos innovadores, entre otros. La dinámica de estos elementos dentro de un entorno organizacional, condiciona el desarrollo de carrera de una persona. El concepto de “desarrollo” tiene que ver con que una persona pasa de un estado primario a un estado más elevado de capacidades y percepciones. Un profesional enfrentará varios escenarios que demandarán la aplicación y desarrollo de dos tipos de competencias, por un lado competencias técnicas, las cuales se relacionan con los conocimientos, habilidades y destrezas orientadas a un área de conocimiento profesional específico, y por otro lado, competencias conductuales que tienen que ver con las percepciones, comportamientos actitudes y valores con los cuales un sujeto responde frente a estímulos y experiencias de su entorno.

Una de las primeras definiciones formales de carrera laboral fue establecida por Super (1980), la cual se describe como la combinación y sucesión de roles desempeñados por una persona a lo largo de su vida. En esta misma línea Arthur, Hall y Lawrence (1989) la definen como una secuencia de desarrollo de las experiencias laborales de una persona a lo largo del tiempo. Estas dos últimas definiciones son las que han ganado mayor consenso en la literatura y se han establecido como tendencia. Si bien esta definición en la actualidad es limitada, marcó un inicio para teorías posteriores. El concepto moderno de carrera puede ser definido como el proceso mediante el cual una persona identifica y desarrolla un conjunto de habilidades, aptitudes y valores, en concordancia con sus preferencias y fortalezas, las cuales le permite adaptarse y afrontar experiencias de su entorno laboral y escalar roles de mayor complejidad en un contexto de trabajo.

La literatura que se ha desarrollado sobre el concepto de carrera ha generado que se desarrollen varias teorías, modelos y programas de intervención profesional con el objetivo de predecir y facilitar el desarrollo profesional (Heslin, 2005). De este modo, se han generado varios conceptos, por ejemplo: construcción de carrera, desarrollo de carrera, comportamiento vocacional, elección de carrera, consejería de carrera, ajuste de carrera, entre otros que poseen sus propios preceptos, métodos y técnicas.

Brown y Lent (2013) consideran que la elección y desarrollo de carrera pueden ser entendida como:

El desarrollo de la carrera puede verse como un proceso que abarca gran parte de la vida: uno que comienza en la infancia (e incluye lo formal e informal experiencias que dan lugar a talentos, intereses, valores y conocimientos de mundo del trabajo), continúa hasta la edad adulta a través de la progresión del comportamiento profesional (por ejemplo, ingreso y adaptación al trabajo con el tiempo), y culmina con la transición y el ajuste a la jubilación. Es un concepto diseñado para capturar la naturaleza dinámica y cambiante de la carrera o el trabajo comportamiento y a veces se utiliza para incorporar la elección de carrera y en otras veces como distinto de él. La elección de carrera puede verse como el proceso de selección y entrar en una carrera en particular, mientras que el desarrollo profesional se refiere a la experiencia de uno antes, durante y (especialmente) después de la elección de carrera. (p. 9).

Chan et al. (2015) considera que en los últimos años, el campo de la teoría de carrera tanto en la práctica como en la investigación, ha pasado por un cambio de paradigma; antes se centraba en orientar a las personas a identificar su vocación u ocupación, en la actualidad se focaliza en el estudio de los factores en torno a la adaptabilidad profesional. En concordancia con esta última idea Berg, Wrzesniewski y Dutton (2010) sugieren que la proactividad y la adaptabilidad se han convertido en habilidades relevantes para la carrera de un trabajador, por su parte

Savickas y Porfeli (2011) señalan que la adaptabilidad de carrera se relaciona con el interés por el futuro, control de la conducta personal, curiosidad por explorar oportunidades y confianza para diseñar e implementar la trayectoria laboral. Del mismo modo, se relaciona con la adaptación al entorno social, en concordancia con las metas personales del sujeto (Savickas, 2005).

Definición de carrera exitosa.

Algunos autores consideran que la investigación del desarrollo profesional se basa en la teoría de la carrera y, por lo tanto, en las ideas, definiciones subyacentes, conceptos, relaciones y suposiciones implícitas en ella (Arthur, Khapova y Wilderom, 2005). Esta idea ayuda a definir los alcances conceptuales de varios términos en torno a la carrera que se han desarrollado y en ocasiones puede generar confusión.

El desarrollo de carrera acorde a Mirvis y Hall (1994) puede ser definido como “La experiencia de lograr metas que son personalmente significativas para el individuo, en lugar de aquellas establecidas por los padres, compañeros, una organización o la sociedad” (p. 366).

Para Lent, Brown, y Hackett (en Brown, 2002) la carrera exitosa no se relaciona únicamente con aspectos cognitivos o de preferencia de la persona, sino también aspectos personales (género, herencia genética), sociales (cultura) y económicos (posición social) que son propios del contexto de cada sujeto, los cuales van a influenciar en sus capacidades cognitivas, y del mismo modo en la naturaleza y alcance de su carrera. Por su parte, Arthur, Khapova, Wilderom (2005) definen desarrollo de carrera como la consecución de logros y resultados deseables relacionados con el trabajo en experiencias laborales, que una persona consigue a lo largo del tiempo. Gran parte de las definiciones del desarrollo de carrera mantienen un enfoque hacia el conseguir resultados deseados en lo laboral.

Respecto a la expectativa que los millennials tienen sobre el futuro de su carrera, una encuesta realizada por Manpower (2016) señala que los encuestados de China, Alemania, India,

México, Suiza y Estados Unidos consideran que poseen entre el 70% y 80% de optimismo, seguridad de que encontrarán un empleo. Por otro lado, en Australia, Brasil, Canadá, Países Bajos, Noruega, España y Reino Unido entre 60% y 69%, en Grecia y Singapur entre 50% y 59%. En el contexto ecuatoriano, acorde a la encuesta millennial realizada por Deloitte (2019), se conoce que el 89% de encuestados cree que serán más exitosos en el ámbito profesional y financiero de lo que fueron sus padres. Por otro lado, existen ciertos países que poseen un menor grado de optimismo sobre el futuro de su carrera, como es el caso de: Grecia e Italia entre 40% y 49% y finalmente Japón entre 30% y 39%. Los datos expuestos, indican que el grado de optimismo o pesimismo que poseen los millennials sobre el encontrar un empleo en el caso de que lo pierdan, es indistinto en diferentes continentes del mundo, puesto que las crisis económicas o sociales que afectan la empleabilidad, son volátiles e imprevistas, incluso en países desarrollados.

Consejería dentro del campo de la teoría de carrera.

Brown (2002) considera que el campo de la consejería de carrera se concentró especialmente la primera mitad del siglo XX, en el componente dos de la propuesta de Parsons; es decir, en los requerimientos y condiciones del lugar de trabajo en sí mismo, debido probablemente a la difusión de la corriente taylorista a inicios del siglo XX, que se enfocaba en el estudio de los sistemas que mejoran el rendimiento de la producción (estudio y diseño de puestos de trabajo) antes que el bienestar de los trabajadores. A partir de la Segunda Guerra Mundial, se incursiona en la clasificación de los individuos según rasgos psicológicos y la identificación de aptitudes y destrezas, aspecto que ya en la primera mitad del siglo XX empezó a desarrollarse, por ejemplo en 1916 se publica la primera Escala de Inteligencia Stanford-Binet, cuyo fin no era originalmente clasificar a niños según un cociente de inteligencia, no obstante posteriormente adoptó ese uso.

A este contexto de hechos se suma el aporte de Carl Rogers como precursor del humanismo psicológico junto con Abraham Maslow. Rogers en 1951 publica su obra sobre terapia centrada en el cliente, la cual reconoce al individuo como aquel que posee la capacidad de resolver sus propias problemáticas, puesto que poseen la habilidad innata para desarrollar su máximo potencial, de este modo, se establece la figura de un consejero y una persona que recibe orientación respecto a una problemática, lo cual se enmarca en una metodología formal. Posteriormente en 1953 Donald Super publica su teoría de elección y desarrollo de carrera, sobre la cual posteriormente el mismo autor desestima a otros investigadores a continuarla debido a inconsistencias en las bases de la teoría. En la misma línea, Anne Roe en 1956 publica su obra *The Psychology of Occupations* donde expone argumentos sobre la influencia que tiene la infancia en la predisposición para la elección de carrera y del mismo modo realiza una categorización de ocupaciones por niveles. Por su parte, en 1959 John Holland elabora una teoría que propone la categorización de seis tipos de personalidades y entornos, sobre la cual en los años posteriores se cimentan varias teorías más contemporáneas (Brown, 2002).

Por otro lado, en la segunda mitad del siglo XX, Dawis, Lofquist, y Weiss (1968) habían desarrollado una teoría de ajuste al trabajo, la cual aborda una relación entre las características del individuo (habilidades, necesidades) y el entorno (requerimientos del trabajo, recompensas). El grado de correspondencia entre estos dos elementos permitían a la organización tomar decisiones respecto a la carrera del trabajador: promoción, transferencia, despido o retención.

Los acontecimientos expuestos establecieron las bases para el desarrollo posterior que realizaron varios estudios en el campo de la consejería de carrera, lo cual contribuyó a la madurez de una disciplina emergente conocida como psicología vocacional, configurándose así un sustento teórico más elaborado sobre la base de paradigmas y enfoques, que explican el fenómeno de la elección y desarrollo de carrera.

Contraste entre el concepto de éxito en la carrera y desarrollo de carrera.

Es importante señalar que la mayoría de literatura desarrollada especialmente en el idioma inglés, es común encontrar el término *career success* (carrera exitosa) como constructo, el cual implica ciertas preconcepciones que pueden sesgar o limitar la amplitud del concepto propiamente; por tal razón, se ha empleado a manera de adaptación el término “desarrollo de carrera” por las siguientes razones: en primer lugar el término éxito posee ciertas problemáticas respecto a la subjetividad y ambigüedad en su definición a través de varios, libros y artículos (Gunz y Heslin, 2005), por ejemplo ¿la delimitación y significado del constructo éxito en la carrera laboral, es la misma en todas las culturas y géneros?. En relación a las diferencias culturales varios estudios han encontrado que las percepciones del éxito profesional difieren entre culturas (Mayrhofer et al., 2016; Shen et al., 2015; Visagie y Koekomoer, 2014). Del mismo modo entre géneros (Dyke y Murphy, 2006).

Por otro lado, el concepto “desarrollo” es más amplio para describir los aspectos que engloban el fenómeno de la carrera propiamente, tales como: las etapas de identificación de factores personales, exploración de intereses, selección de carrera, desarrollo de habilidades y progreso de carrera. Todos estos aspectos pueden ser abarcados en el concepto de desarrollo. Según el diccionario digital Léxico de Oxford University Press (s.f), el término desarrollo se define como “Acción de desarrollar o desarrollarse” por su parte el término desarrollar se concibe como “Hacer que una cosa o persona pase por una serie de estados sucesivos, de manera que crezca, aumente o progrese.” (Léxico, s.f). Por su parte, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define éxito como: “Resultado feliz de un negocio, actuación, etc. Buena aceptación que tiene alguien o algo. Fin o terminación de un negocio o asunto.” (RAE, s.f).

En función de lo expuesto, se evidencia que la definición del término desarrollar se acerca más a los conceptos relacionados con la carrera como un proceso constante de progreso,

a diferencia del término éxito, entendido como una culminación feliz, o consecución de un resultado o producto. Así mismo, como lo señala el diccionario Léxico (s.f), el término desarrollo proviene del latín exitus 'salida', 'resultado', derivado de exire 'salir', esta connotación refuerza la idea de que este término se asocia más a la consecución eficaz de un hecho o fin, siendo la carrera profesional más bien un proceso dinámico que no necesariamente tienen un fin, pues demanda una serie de hechos que pueden tener características de progreso pero también de limitaciones y retrocesos, no solo de “éxitos”. En este sentido, se evidencia que la definición de “desarrollo”, se aproxima más a los conceptos desarrollados sobre la carrera laboral y en especial presenta menos sesgos conceptuales en el contexto latinoamericano.

Barreras de la carrera laboral: competitividad humana y robótica.

Existen varias barreras de carácter intrapersonal y externo que podría enfrentar un profesional para el desarrollo pleno de su carrera laboral, por ejemplo: la falta de autoeficacia, autoestima, claridad de fortalezas y capacidades, por citar algunas intrapersonales. Por otro lado, existen barreras externas y estructurales de la sociedad como falta de acceso a educación de calidad, condición social, crisis económicas, entre otros. Sin embargo, una de las barreras más críticas es la competitividad: la cantidad de personas que eligen una misma profesión u ocupación dentro de una misma rama profesional; puesto que a pesar de que una persona logre tener varios factores intrínsecos a favor, si su entorno no le favorece, difícilmente podrá alcanzar un desarrollo de carrera pleno. Por otro lado, la competitividad ya no es la única problemática que enfrentan los trabajadores del siglo XXI; además a este escenario, se ha sumado la competitividad robótica, a través del avance de la inteligencia artificial (AI), la Automatización Robótica de Procesos (RPA) por sus siglas en inglés, los cuales ganan cada vez más terreno en varias áreas, niveles y procesos industriales y productivos, tanto en el desarrollo de productos como de servicios. Estos factores obligan con más razón a miles de

profesionales a buscar estrategias de desarrollo de carrera, con el fin de mantenerse a flote en el turbulento océano del mundo del trabajo y la empleabilidad profesional.

El advenimiento de la cuarta revolución industrial trajo consigo que la tecnología adquiriera un rol esencial en los sistemas de producción que anteriormente empleaban en gran porcentaje la mano de obra para su desarrollo. Este hecho, ha generado que los trabajos que antes eran realizados por personas sean desplazados por la automatización mediante sistemas informáticos, inteligencia artificial. Del mismo modo, los perfiles tradicionales de las diversas áreas del conocimiento han perdido competitividad, puesto que se han creado nuevos cargos y roles que antes no existían, lo cual obliga a los profesionales a actualizar constantemente sus conocimientos. Una investigación realizada por Frey y Osborne (2013) de la universidad de Oxford mediante el uso de métodos estadísticos de enfoque gaussiano y algoritmos, encontró que el 47% de los puestos de trabajo en EE.UU. poseen características y funciones que hacen proclive su reemplazo por robots o sistemas informáticos en aproximadamente 15 o 20 años. Esta información fue calculada sobre la base de 702 puestos de trabajo inventariados en el clasificador estándar de ocupaciones del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. Para medir el grado de riesgo que posee cada puesto de ser reemplazado, identificaron los conocimientos, destrezas y habilidades que requerían, y a partir de ello las categorizaron en función de la variedad de tareas que implican. Con este modelo de análisis y proyección, los autores identificaron dos grandes olas de trabajos que podrían ser reemplazadas por la tecnología.

En la primera ola se identifican ocupaciones relacionadas con la transportación y logística, trabajadores administrativos de oficina y trabajadores de labores de producción, manufactura. De hecho esta proyección identificada en el 2013 en pleno 2020 corrobora su pertinencia, puesto que la compañía Tesla Motors, co-fundada por Elon Musk, icónico personaje de la disrupción e innovación, desde el 2016 ha sacado al mercado autos semi

autónomos como el Tesla Model 3, Model S y Model X. En el 2017 presentó el primer prototipo de camión eléctrico denominado Tesla Semi. Se estima que gran parte de los vehículos en los próximos años lleguen a un nivel 4 y 5 de autonomía; esto quiere decir que no necesiten de la presencia física de un humano, lo cual atentaría como estimaron Frey y Osborne (2013) con la empleabilidad en los próximos años de las personas que trabajan en el rubro de la transportación y logística.

Otros trabajos que podrían ser reemplazados en la primera ola debido al desarrollo de la tecnología, se relacionan con las profesiones inmersas en ventas y atención al cliente, tales como: cajeros, empleados de mostrador, televendedores, pues cada vez es más común que las organizaciones incorporen chatbots o asistentes virtuales que atienden los requerimientos administrativos y operativos de clientes. Con mayor rapidez este tipo de mecanismo virtuales y tecnológicos perfeccionan sus propios sistemas mediante machine learning y algoritmos, lo cual les permite registrar aprendizajes supervisados y autónomos, que perfeccionan el grado de complejidad y efectividad de su atención. Por ejemplo, el robot humanoide Pepper desarrollado por Softbank Robotics Holding, es capaz de interactuar con humanos mediante la lectura de movimientos corporales y tono de voz para detectar el estado emocional, posee una pantalla en el pecho que puede servir para que los usuarios realicen consultas de productos o servicios, lo cual podría desplazar a personas que se dedican a este tipo de actividades. Según Pastor (2015) del portal de internet Xataka, la primera producción de este robot fue de 1000 unidades las cuales fueron vendidas en un minuto. El mismo portal señala el caso del robot policía REEM con 1.68 cm de altura, empleado en el departamento de policía de Dubai, el cual estima que para el 2030, el 25% de sus policías serán robots.

Del mismo modo, el sector de la construcción corre el riesgo de sufrir reemplazados en la primera ola, dada su naturaleza manual, los trabajadores de este rubro podrían verse desplazados por robots a mediano plazo, de hecho, la empresa Boston Dynamics desarrolló el

robot llamado Spot, el cual puede realizar varias actividades en sectores como construcción, seguridad pública, petróleo y gas. En el sector de la construcción, puede realizar actividades de carga o tele supervisión ya que posee varias cámaras que facilitan que un arquitecto o ingeniero pueda recorrer una obra sin necesidad de estar presente en el sitio. Si bien su precio de este robot es aún elevado (\$74.500) según el sitio web de la compañía, se estima que conforme el desarrollo de la tecnología avance y se haga masiva, los precios seguirán disminuyendo. De este modo, ciertos tipos de robots se volverían una competencia directa para los humanos, puesto que cada año las capacidades que llegan a realizar los robots se aproximan a las capacidades físicas y cognitivas de los humanos, sumado a la ventaja que podrían trabajar 24/7, no se enferman, protestan o requieren de muchas necesidades o prestaciones como seguros que demandan las políticas de seguridad social en la mayoría de países.

En la segunda ola de posibles desplazamientos, se encuentran cargos que son menos propensos a ser reemplazados por la automatización robótica, debido a que demandan de un alto grado de creatividad, inteligencia, cuidado de salud, y que requieren habilidades de negociación, persuasión, asistencia, percepción social, originalidad y cuidado de otros.

En la misma línea, el Banco Mundial en función de la metodología desarrollada por Frey y Osborne, del Programa Martin sobre Tecnología y Empleo de la universidad de Oxford, estima que el porcentaje de reemplazo de la mano de obra humana por la robótica, podría crecer en países como Argentina (65%), India (69%) y China (77%), esto debido a que en estos países el capital intelectual e innovación es reducido, por lo que sus sistemas productivos se limitan a la manufactura, por tanto, pueden ser reemplazados por máquinas que incorporan procesos robóticos automatizados con inteligencia artificial y machine learning.

El Instituto Global de la consultora McKinsey en el 2013 publicó un estudio titulado “Tecnologías disruptivas: avances que transformarán la vida, los negocios y la economía global”, el cual pronosticaba que el desarrollo tecnológico desplazaría la mano de obra humana

a cerca de 110 y 140 millones de oficinistas y profesionales para el año 2025. No solo la mano de obra que centra sus labores de la manufactura o de la tradicional línea de ensamblaje se encontraría en peligro de ser reemplazada a gran escala, puesto que robots tales como Atlas creados por Boston Dynamics, Digit por Agility Robotics, Pepper por SoftBank Robotics empresas dedicadas a la investigación y desarrollo de robots, cada vez impresionan con los avances en la similitud de la capacidad física con la que imitan a un ser humano promedio, los cuales en los próximos años podrían llevar a cabo la mayoría de labores manuales y mentales que realiza el ser humano, por ejemplo son conocidos los casos en que la inteligencia artificial ha ganado a los hombres más capacitados del mundo en ajedrez y el juego Chino *Go*, juegos que demandan capacidades cognitivas complejas.

No obstante, otros estudios proyectan porcentajes menores al 47% planteado por Frey y Osborne (2013), en que los trabajos actuales podrían ser automatizados. Por ejemplo, La OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2018) a través del análisis de datos de su Programa para la Valoración Internacional de Competencias de Adultos (PIAAC) por sus siglas en inglés aplicada en el 2012 y 2015, estima que el 14% de trabajos en Europa corren el riesgo de ser automatizados y el 32% tiene entre el 50% y 70% de probabilidad de hacerlo. Del mismo modo, investigadores de la Universidad de Mannheim en Alemania, proponen que tan solo un 9% de trabajos corren el riesgo de ser automatizados. Si bien los datos expuestos por Frey y Osborne (2013), la OECD (2018) y la universidad de Mannheim, proponen diferentes porcentajes de puestos de trabajo que podrían ser susceptibles de reemplazo por sistemas o robots automatizados, lo cierto es que independientemente del grado de impacto, la tecnología ya ha empezado a reemplazar la mano de obra humana, lo que obligará a los gobiernos a analizar sus sistemas sociales, educativos y productivos con el fin de mantener un equilibrio en la economía y bienestar de los trabajadores.

El impacto de la automatización de trabajos, no implica necesariamente la pérdida de trabajos y desempleo a gran escala, pues en función de los cambios se deberán crear nuevos trabajos que complementen los existentes, según un informe del WEF (World Economic Forum [WEF], 2018) sobre el futuro del empleo a nivel mundial, el impacto en el mercado laboral producto de los efectos de la cuarta revolución industrial, es decir la implementación de sistemas y robots automatizados, puede inducir la creación de 133 millones nuevos trabajos y paralelamente el desplazamiento de 75 millones de puestos entre el 2018 y 2022.

Los cambios en el trabajo, producto de la tecnología no es algo nuevo, por ejemplo cuando se introdujeron los cajeros automáticos o Automated Teller Machine (ATM) por sus siglas en inglés, se pensó que iban a desplazar a miles de trabajadores que antes se dedicaban a la entrega de dinero a clientes bancarios (Bessen, 2015), no obstante, este hecho produjo que este tipo de trabajadores se dedicaran a otras actividades menos monótonas que aportan más valor al cliente, como una atención más personalizada en necesidades de mayor complejidad que el simple hecho de entregar dinero.

En función de lo expuesto, queda claro que la implementación de la tecnología sin duda ya genera un impacto en la empleabilidad, en la trayectoria laboral de millones de millennials en todo el mundo y lo seguirá haciendo de manera permanente; por tal razón, los trabajadores que tengan la intención de mantener una carrera profesional competitiva se verán obligados a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de manera más frecuente; del mismo modo, a establecer estrategias de desarrollo de carrera de manera intencionada y planificada. Sumado a lo antes expuesto, cabe señalar que los cambios en el ámbito tecnológico, empresarial y productivo, configuran el surgimiento de nuevas carreras y el posicionamiento de algunos trabajos que son requeridos por las organizaciones que necesitarán adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, como se detalla a continuación con base en análisis del Foro Económico Mundial (2020).

Tabla 3

Trabajos que tendrán mayor demanda en los próximos años

Área	Trabajos emergentes
Economía del cuidado	Transcriptores médicos
	Asistentes de fisioterapia
	Terapistas de radiación
	Entrenadores deportivos
	Preparadores de equipos médicos
	Auxiliares veterinarios
	Cuidadores de animales de laboratorio
	Fisiólogos del ejercicio
	Trabajadores de recreación
	Auxiliares de cuidado personal
	Terapistas respiratorios
	Auxiliares médicos
	Instructores de fitness e instructores de aeróbic
	Técnicos en seguridad y salud ocupacional
Ordenadores	
Asistentes de cuidado de la salud	
Data e Inteligencia Artificial (AI)	Especialista en Inteligencia Artificial
	Científico de datos
	Ingeniero de datos
	Desarrollador de Big Data
	Analista de datos
	Especialista en analítica
	Consultor de datos
	Analista de perspectivas
	Desarrollador de inteligencia empresarial
Consultor de análisis	
Ingeniería y Computación en la Nube	Ingeniero de confiabilidad del sitio / Computación en la nube /
	Desarrollador Python / Ingeniería /
	Ingeniero Full Stack / Ingeniería /
	Desarrollador Javascript / Ingeniería /
	Desarrollador Back-End / Ingeniería /
	Ingeniero Frontend / Ingeniería /
	Desarrollador de software Dotnet / Ingeniería /
	Ingeniero de plataforma / Computación en la nube
	Especialista en desarrollo / Ingeniería /
	Ingeniero de nube / Computación en la nube /
	Ingeniero de DevOps / Computación en la nube
	Consultor en la nube / Computación en la nube /
Gerente de DevOps / Computación en la nube	
Analista de tecnología / Ingeniería	

Economía verde	<p>Técnicos de servicio de turbinas eólicas Comercializadores verdes Técnicos en sistemas de generación de gas metano / de relleno sanitario Técnicos de procesamiento de biocombustibles Responsables de instalaciones de energía solar Especialistas en recursos hídricos Gerentes de proyectos de energía eólica Oficiales jefes de sostenibilidad Recolectores de desperdicios y materiales reciclables Especialistas en sostenibilidad Instaladores solares fotovoltaico Ingenieros de agua / aguas residuales Ingenieros de pilas de combustible Inspectores y especialistas en prevención de incendios forestales Operadores de reactores de energía nuclear</p>
Gente y Cultura	<p>Especialista de adquisición de talento Human Resources Partner Business Management Business Partner Human Resources Business Partner</p>
Desarrollo de productos	<p>Dueño del producto Probador de garantía de calidad Entrenador ágil Ingeniero de aseguramiento de la calidad del software Analista de producto Ingeniero de aseguramiento de la calidad Scrum Master Gerente de Producto Digital Líder de entrega</p>
Ventas, marketing y contenido	<p>Asistente de redes sociales / producción de contenido Growth Hacker / Marketing / Especialista en éxito del cliente / Ventas / Coordinadora de Redes Sociales / Producción de Contenido Gerente de crecimiento / Marketing / Representante de desarrollo de ventas / Ventas / Especialista en marketing digital / Marketing / Representante de ventas comerciales / Ventas / Representante de Desarrollo Comercial / Ventas / Especialista en clientes / Ventas / Especialista en contenido / Producción de contenido / Productor de contenido / Producción de contenido / Escritor de contenido / Producción de contenido Especialista de relaciones / Ventas / Especialista digital / Marketing /</p>

Director Comercial / Ventas /
 Especialista en comercio electrónico / Marketing /
 Jefe de relaciones / Ventas /
 Gerente de Comercio / Marketing /
 Jefe Digital / Marketing /
 Ejecutivo de cuentas empresariales / Ventas /
 Consultora de marketing digital / marketing /
 Especialista en Desarrollo Comercial / Ventas /
 Responsable de marketing digital / Marketing /
 Director de estrategia / Ventas /
 Redactor creativo / Producción de contenido /
 Director de marketing / Marketing /
 Jefe de Desarrollo Comercial / Ventas /

Fuente: Foro Económico Mundial (2020)

Los trabajos mencionados por el Foro Económico Mundial (2020) que tendrán mayor relevancia en la actualidad y en los próximos años, dan cuenta de la importancia que han tomado en la sociedad y en la economía aspectos que se relacionan con el cuidado y desarrollo de las personas, el cuidado por medio ambiente, la tecnología, la conectividad social, el desarrollo de productos adaptados a las necesidades de los clientes. Sin duda, estas actividades profesionales avizoran una conciencia social en aumento, que busca cimentar una sociedad que cuida de lo más importante: las personas y su planeta.

Si bien los datos expuestos dan cuenta del contexto mundial, en el caso de Ecuador existen similitudes en algunas de las áreas revisadas, por ejemplo, según el portal de empleos Computrabajo (Los empleos con mayor demanda este 2020, 2020), los trabajos más requeridos se relacionan con las siguientes áreas:

Sector tecnología y automatización

- Desarrollador Senior
- Programador
- Director TI
- Ingeniero de Seguridad
- Arquitecto de Software Java

- Analista de base de datos
- Desarrollador Móvil
- Desarrollador Backend NodeJs
- Técnico Big Data
- Consultor TIC

Sector comercial y ventas

- Asesor Comercial
- Gerente Comercial
- Ejecutivo Comercial
- Vendedor de tecnología y software
- Vendedor retail
- Ejecutivo Comercial
- Key Account Manager

Sector Salud

- Médico especialista en seguridad y salud en el trabajo
- Psiquiatra
- Neuropediatra
- Ginecólogo
- Coordinador Médico Urgencias
- Oftalmólogo

Satisfacción al cliente

- Agente Servicio al cliente
- Técnicos Call Center
- Director de experiencia de clientes
- Técnico de retención de cliente

- Ejecutivo Postventa
- Formador Desarrollo Experiencia de Cliente

Enfoques de las teorías del desarrollo de carrera.

Varios autores sugieren que en torno a la literatura desarrollada se han establecido ciertos enfoques para el estudio del desarrollo de carrera, por ejemplo, Ishak (2015) propone tres: perspectiva individual, estructural y conductual. El enfoque individual se focaliza en el capital humano que posee el individuo, el cual se compone de estudios y habilidades que alcanza un profesional y que además contribuyen al desarrollo de carrera. El enfoque estructural tiene que ver con el contexto donde el individuo desarrolla su carrera profesional, tal como: el tamaño de la organización, las prácticas de promoción de la empresa. Finalmente, el enfoque conductual se relaciona con las estrategias que emplea el individuo con base en el apalancamiento de la organización, tales como: influencia, relaciones públicas y políticas. Por otro lado, Brown (2002) al recopilar varias teorías en su obra, las agrupa según el enfoque sociológico, posmoderno, basadas en teorías del aprendizaje y enfoque rasgo-factores. A pesar de los diferentes enfoques que existen, está claro que la mayoría de teorías desarrolladas desde la primera mitad del siglo XX y en adelante, han sido abordadas desde tres enfoques principales: factores intrínsecos del sujeto (aptitudes, intereses, valores, rasgos de personalidad, habilidades, inclinaciones vocacionales, decisiones de carrera), factores socio contextuales (nivel socio económico, influencia del entorno, oportunidades de consejería de carrera, aprendizaje social, antecedentes familiares, estudios, barreras y limitaciones), el entorno laboral (carrera organizacional, condiciones y requerimientos del trabajo, características de la organización, prácticas de promoción de la empresa). En la actualidad, el desarrollo de carrera ha sido analizado desde varios enfoques, es común el uso de un análisis multidimensional, puesto que resulta complejo abordar el constructo desarrollo de carrera desde un solo enfoque (Shockley et al., 2015).

Teorías de carrera desde un enfoque de construcción, vocación y desarrollo.

A raíz de los diferentes enfoques con los que se ha abordado el desarrollo de carrera, existen diferentes teorías que procuran describir y explicar el proceso de elección y desarrollo de carrera. En este sentido, existen varios factores predictores del desarrollo de carrera, por ejemplo, se ha estudiado que los factores sociodemográficos (Ng et al., 2005) explican en cierta medida una carrera exitosa en individuos que presentan ciertas condiciones como nivel socio económico de la familia de la que proviene, formación de los padres, tipo de universidad a la que tienen acceso de estudios. Otro factor predictivo de una carrera exitosa que se ha analizado son los rasgos de personalidad (Yang y Chau, 2016) a través de diferencias individuales en la personalidad, predicen con mayor fuerza el desarrollo de una carrera exitosa. A continuación, se mencionan las teorías que sirven de marco de referencia para la explicación de la carrera laboral, algunas de ellas se focalizan en la carrera como un proceso de construcción, vocación o desarrollo, sin embargo, es importante comprender la carrera como un proceso integral.

Teoría de Construcción de Carrera.

Esta teoría fue desarrollada inicialmente por Super (1957, citado en Savickas 2013), es definida como una construcción personal, en donde el sujeto establece de manera voluntaria el significado y dirección de su actividad profesional, producto de un proceso de adaptación al entorno. Del mismo modo, esta teoría se plantea como un proceso de selección e implementación de la carrera, a través del cual los sujetos construyen e imponen la dirección de sus acciones con base en sus orientaciones vocacionales (comportamiento vocacional), lo cual le otorga significado a su carrera laboral. En el sentido más amplio, esta teoría conceptualiza el desarrollo de carrera como el proceso de adaptación al entorno desde una visión constructivista, más que el desarrollo del sujeto por etapas graduales o la sucesión de cargos a lo largo del tiempo.

Teoría Social Cognitiva de Carrera (SCCT).

Las bases de la SCCT por sus siglas en inglés según Lent, Brown, y Hackett (en Brown, 2002) combina dos enfoques, por un lado la Teoría de Cognición Social, también denominada *Teoría de Aprendizaje Social* propuesta por Bandura (1986) y la teoría del aprendizaje social de la toma de decisiones de carrera desarrollada por Krumboltz (1979, en Brown 2002). La combinación de estos dos enfoques, dan origen al supuesto de que variables personales, ambientales y conductuales influyen en el proceso de elección y desarrollo de carrera (Rogers y Creed, 2011). De este modo, se desprenden sub teorías o modelos aplicados en el campo del desarrollo de carrera: a) modelo de intereses vocacionales b) modelo de elección de carrera y c) modelo de desempeño o desarrollo.

La Teoría de Aprendizaje Social sugiere que la conducta humana (B) se encuentra influenciada por un lado por variables ambientales (E) y personales (P): ($B = f [P E]$). Las variables ambientales se relacionan con el contexto en el que se desarrolla un individuo: el nivel socioeconómico, herencia genética, influencias del entorno social, barreras del entorno (por ejemplo necesidad de movilidad para continuar con estudios). Por otro lado, las variables personales tienen que ver con elementos cognitivos, emocionales y psicológicos del individuo tales como: (i) autoeficacia, (ii) expectativas de resultados, (iii) metas personales, (iv) predisposiciones.

La (i) autoeficacia son las creencias que posee un sujeto sobre el grado de sus capacidades para resolver una situación, usualmente se asocia con los logros personales alcanzados, y se compone de cuatro aspectos: (1) logros de desempeño personal, (2) aprendizaje vicario, (3) persuasión social y (4) estados fisiológicos y afectivos (Bandura, 1971, en Brown, 2002).

Por su parte, (ii) las expectativas de resultados tiene que ver con el interés por anticipar y ponderar las consecuencias producto de los actos que se cometen; en otras palabras, el tipo

de motivación que posee un individuo para alcanzar una meta en función del grado de valor que representa para él dicho objetivo, puesto que cada objeto posee un valor distinto para diferentes tipos de personas.

Las (iii) metas personales implican las expectativas y el nivel de compromiso que un individuo posee ante ciertas actividades, dado que no todas las actividades profesionales van a motivar a una persona sino tan solo unas específicas.

Finalmente, las (iv) predisposiciones abarcan valores, necesidades, aptitudes e intereses que orientan la conducta de una persona hacia ciertas actividades profesionales.

Los factores personales y de contexto poseen un vínculo de doble vía; es decir, las habilidades cognitivas se encontrarán influenciadas por su entorno y a su vez el entorno influye el grado de habilidades que desarrolla.

Otra de las teorías sobre las que se basa la SCCT es la Teoría del Aprendizaje Social de la Toma de Decisiones de Carrera (SLTCDM) por sus siglas en inglés, desarrollada por Krumboltz (1979, en Walsh y Osipow, 2014) la cual propone que los individuos adquieren y dan forma a sus preferencias a través de la variedad de situaciones de aprendizaje que experimentan a lo largo de su vida; de este modo, se identifican dos tipos de experiencias de aprendizaje: instrumental y asociativo.

Las experiencias de aprendizaje del tipo instrumental, tienen que ver cuando un individuo desarrolla una preferencia por actividades en las cuales ha tenido éxito o ha recibido recompensas de manera recurrente; por lo tanto, y de manera inversa pierde interés por las actividades en las cuales ha fracasado o ha recibido una penalidad o simplemente no ha recibido un reconocimiento.

Las experiencias de aprendizaje asociativo se desarrollan cuando el entorno (personas, experiencias, medios de comunicación) exponen juicios de valor ya sean positivos o negativos,

los cuales influyen el significado o connotación que una persona le asigna a dicha actividad o profesión.

La SCCT con base en la Teoría Social del Aprendizaje y Teoría del Aprendizaje Social de la Toma de Decisiones de Carrera toma autonomía cuando se propone la unión de las dos teorías antes señaladas en función de uso específico como: a) modelo de intereses vocacionales b) modelo de elección de carrera y c) modelo de desempeño.

SCCT como modelo de desarrollo de intereses: se focaliza en el estudio y exploración de los patrones de preferencias e indiferencias de los individuos con respecto a diversas ocupaciones y actividades relevantes para la carrera. Por ejemplo, desde etapas tempranas de desarrollo siendo niños, somos influenciados para realizar ciertas actividades en áreas como el deporte, el arte, manualidades, actividades físicas, actividades de cálculo etc., sobre la base de la ejecución de una actividad específica, usualmente los padres generan una expectativa de que se debe alcanzar un particular nivel de desempeño, lo cual conlleva a una práctica constante de la actividad; como así también de recibir retroalimentación. De este modo gradualmente se desarrollan habilidades, se definen parámetros que establece una percepción sobre la propia capacidad (autoeficacia) y la generación de creencias sobre las consecuencias del desempeño alcanzado (expectativa del resultado). EL desarrollo inicial de las nociones de autoeficacia y expectativa del resultado sobre la interacción con ciertas actividades, ejercen un efecto directo en la formación de intereses profesionales (Lent, Brown, y Hackett, en Brown, 2002).

SCCT como modelo de elección de carrera: La elección de carrera es un proceso dinámico no estático, es una construcción paulatina que se nutre de varios factores, acorde a la SCCT el ambiente y los factores personales juegan un rol sustancial. Respecto al ambiente, las personas que forman parte del entorno del individuo como figuras de mentores, padres, familiares, inducen mediante sus juicios la formación de creencias respecto a una carrera en particular; por ejemplo, si la descripción del ambiente de la carrera se asume como no propicio, las elecciones

se tomarán principalmente sobre la base de la disponibilidad laboral en el mercado. Respecto a los factores personales, la elección de carrera se toma en función de creencias propias, autoeficacia y expectativas de resultados. Acorde a Lent, Brown, y Hackett (en Brown, 2002) el proceso de elección de carrera puede ser dividido en tres momentos:

1. Elección preliminar: se refiere a la identificación de un objetivo preliminar a alcanzar referente a la carrera.
2. Acciones: iniciar la ejecución de actividades que permiten al individuo encaminarse a su objetivo, por ejemplo el inscribirse en un programa de formación en particular, relacionado a la materia de interés.
3. Intentos de desempeño posteriores: éxitos y fracasos que forman un ciclo de retroalimentación, el cual refuerza o reorienta la forma del comportamiento profesional futuro.

SCCT como modelo de desempeño: se concibe como el nivel, calidad y consistencia del comportamiento en actividades relacionadas con la carrera, de este modo se explica que los resultados del desempeño alcanzado se encuentran influenciados por la habilidad, autoeficacia, expectativas de resultados y metas establecidas (Lent, Brown, Hackett, en Brown, 2002).

Teoría Vocacional de Elección y Ajuste de Carrera de Holland.

El mayor aporte de Holland es haber desarrollado una teoría que es práctica tanto para consejeros de carrera y clientes, que incluye además instrumentos de medición, sin perder la rigurosidad de las bases de su propuesta. Su teoría más robusta propuesta en 1997 se fundamenta en la identificación de seis personalidades y ambientes tipo, que en su conjunto logran explicar cómo las personas y el entorno se adaptan. De tal modo, se asume que las personas primero comienzan a preferir algunas actividades sobre otras, y posteriormente estas preferencias se transforman en intereses marcados, lo cual predispone el desarrollo de ciertas competencias que conllevan a la búsqueda de algunas experiencias y la evitación de otras Nauta

(en Brown y Lent, 2013). Los rasgos de personalidad de esta teoría son: Investigador, Artístico, Social, Emprendedor y Convencional.

Teoría de carrera sin fronteras.

El concepto de carrera sin fronteras, fue propuesto por Arthur (1994) en una publicación del Journal of Organizational Behavior, y desde entonces ha ganado gran aceptación y popularidad, probablemente porque responde al cambiante contexto laboral que enfrentan los trabajadores del siglo XXI, basado en los cambios e incertidumbre por el futuro (Pringle y Mallon, 2003). Tradicionalmente la carrera laboral ha sido interpretada especialmente en la primera mitad del siglo XX como un conjunto de actividades y prácticas que se desarrollan dentro de una organización, era común que un trabajador de la generación Baby Boomer permanezca en una misma compañía varios años y construya gran parte de su carrera dentro de ella. En la actualidad, especialmente en la generación millennial de manera opuesta, es más común que exista un cambio de empresa con mayor frecuencia, probablemente en promedio un trabajador en la actualidad tiene una media de estabilidad laboral entre 2 a 3 años. Este contexto sirve para comprender de mejor manera la Teoría de Carrera sin Límites, la cual propone que el trabajador no depende únicamente de una organización para desarrollar su carrera. De este modo se identifican dos ideas clave sobre esta teoría: permanencia y dependencia.

La permanencia toma un aspecto relevante, puesto que dentro de esta teoría podría tomar una connotación contraproducente dentro de la carrera, por ejemplo; la rotación por organizaciones a lo largo de la trayectoria laboral permitiría que un trabajador acumule un conjunto de conocimientos, estrategias y prácticas que ejercen varias organizaciones de un mismo rubro, lo cual lo convertirían en experto. Por otro lado, el permanecer por un tiempo más corto, permite que las personas no se desgasten tan de prisa; y al contrario, facilita que los profesionales proporcionen mayor energía y aportes durante su permanencia. Una persona que

ha pasado por un mayor número de organizaciones podría traer un mayor nivel de aportes dado su diverso bagaje de experiencias y aprendizajes.

Respecto a la dependencia, se entiende que la organización cumple un rol esencial como institución que provee las condiciones, herramientas y experiencias que promueven e incentivan el desarrollo de una persona, no obstante estos hechos podrían convertirse en una desventaja, si la organización no proporciona las condiciones adecuadas para un desarrollo efectivo de carrera. Es por ello que en la teoría de la carrera sin límites, la persona adquiere un rol protagónico para el desarrollo de su propia trayectoria profesional (Inkson y Arthur, 2002), lo cual induce a una construcción personal del significado del trabajo (Akkermans y Tims, 2017; Duffy, Blustein, Diemer y Autin, 2016), y la búsqueda proactiva y constante de experiencias significativas para su carrera profesional.

No obstante, al igual que toda teoría, se han construido ciertas críticas. Una de las más relevantes es el hecho de no depender de una única organización para desarrollarse profesionalmente, lo cual obligaría a un profesional a tener un alto grado de rotación entre varias empresas, lo que podría reflejar una falta de estabilidad (Perrow, 1996; Hirsch y Shanley, 1996; Cohen y Mallon, 1999).

Factores para la medición del desarrollo de carrera.

El desarrollo de carrera usualmente se ha operacionalizado mediante dos constructos, el desarrollo objetivo y el desarrollo subjetivo (Hughes, 1937, 1958, citado en Heslin, 2005), cada uno de estos constructos ha tenido varios desarrollos y propuestas de variables a lo largo del tiempo. Del mismo modo, algunos autores han tratado de identificar cuáles son los factores objetivos y subjetivos que pueden predecir el desarrollo de carrera tales como: el género, personalidad, educación, estatus social, salario, posición económica de la familia, oportunidad de recibir entrenamiento y mentoría, capital humano, habilidades sociales, networking, autoeficacia, movilidad, características del trabajo y de la organización, entre otras. Por otro

lado, algunos meta-análisis han encontrado que existe una correlación baja, no mayor a .30 entre los factores objetivos y subjetivos (Dette, Abele y Renner, 2004; Ng et al., 2005). Del mismo modo, se ha encontrado que los predictores de los factores objetivos no son los mismos para los factores subjetivos Ng et al. (2005).

Factores del desarrollo de carrera objetivo.

El desarrollo o grado de desarrollo de la carrera laboral de una persona puede ser medida mediante indicadores objetivos, las variables objetivas se refieren a aspectos observables y evidenciables por una tercera persona de manera imparcial y medible (Hughes 1958, citado en Heslin 2005). A lo largo del desarrollo de la literatura sobre el desarrollo de carrera se ha considerado principalmente el salario (Spurk y Abele, 2011), ascensos (Hall, 2002; Ng, Eby, Sorenson, y Feldman, 2005) y estatus jerárquico (Abele y Spurk, 2009) como indicadores objetivos del desarrollo de carrera.

Acorde a Nyberg, Pieper, Trevor (2013), el rango salarial se estima en función de las características del trabajador (habilidades, conocimiento, experticia), las características del cargo (nivel de responsabilidad, resultados esperados), las características del nivel de la organización y su sistema propio de pago. El nivel de remuneración simboliza el grado de desarrollo de carrera que una persona ha alcanzado, producto del capital intelectual, habilidades y la experiencia que ha adquirido a lo largo de su trayectoria laboral, y por tal razón es retribuido de manera proporcional.

Por otro lado, el número de ascensos de cargo también se constituye como un indicador objetivo de desarrollo de carrera, puesto que puede ser medido mediante una escala numérica de escala; del mismo modo, porque puede ser reportado por una tercera persona. Recibir una promoción, es el resultado de haber alcanzado desarrollo en su cargo, producto de lograr y superar los estándares mínimos de las funciones de una posición. Cada puesto de trabajo posee ciertos elementos básicos que lo definen, Morgeson y Humphrey (2006) sugiere los siguientes:

- Características de las tareas: autonomía, variedad, significado, identidad, feedback desde el puesto.
- Características de los conocimientos: complejidad del trabajo, procesamiento de la información, resolución de problemas, variedad de habilidades.
- Características sociales: soporte social, interdependencia, interacción fuera de la organización, feedback de otros.
- Características contextuales: ergonomía, demandas físicas, condiciones de trabajo, equipos.

Todas las características de un puesto de trabajo, como las antes descritas, demandan un nivel determinado de desempeño, el cual cuando ha sido alcanzado a cabalidad, y al existir plazas disponibles para ejercer otro cargo con funciones de mayor complejidad, se crea el escenario propicio para un ascenso, denotando un desarrollo pleno de carrera, el cual puede ser evidenciado de manera objetiva.

Adicionalmente, para este estudio se han propuesto dos variables nuevas en relación con los tradicionales para la medición de factores objetivos del desarrollo de carrera (salario y ascensos): (i) número de personas bajo supervisión y (ii) número de proyectos innovadores ejecutados. Esta propuesta se desarrolla puesto que los factores objetivos tradicionales se encuentran cada vez menos alineados al contexto contemporáneo tanto de las organizaciones como de las demandas que enfrentan los trabajadores en la actualidad (Shockley, 2015). Si bien los criterios para determinar los factores que explican el desarrollo de carrera han variado (Gattiker y Larwood, 1988; Jaskolka, Beyer y Trice, 1985, citado en Choi, 2015); no obstante, los factores objetivos del desarrollo de carrera tales como: salario, estatus jerárquico y ascensos se han mantenido como los principales, debido a que pueden ser verificados y medidos directamente, siendo necesario propuestas que reflejen la dinámica de la carrera contemporánea (Abele, Spurk y Volmer, 2011). Por otro lado, el salario en algunos contextos laborales se

vuelve relativo para la medición objetiva del desarrollo de carrera (Dette et al., 2004), debido a que el salario en muchos casos depende del empleador, algunos empleadores pueden pagar lo mismo a diferentes tipos de trabajadores (Abele, Spurk y Volmer, 2011).

Sin duda la sociedad actual, postmoderna, postindustrial, y la dinámica del trabajo se ve influenciada por factores como el tipo de relación trabajador-empleador, las nuevas formas de contrato psicológico, el cambio de estructuras organizacionales, los factores demográficos, la multiculturalidad, los factores generacionales en la fuerza de trabajo, la demanda constante de actualización de conocimientos, la falta de empleo producto de las crisis económicas que genera mayor competitividad entre trabajadores, la tecnología, entre otros factores sociales, económicos, culturales y políticos que conllevan cambios en la carrera laboral producto de los cambios en la naturaleza del trabajo (Baruch y Rousseau, 2018; Biemann, Zacher y Feldman, 2012). Por lo mismo, es necesario el desarrollo de nuevos indicadores de medición del desarrollo de carrera tanto objetivo como subjetivo.

El presente trabajo propone el número de personas bajo supervisión como un indicador objetivo del desarrollo de carrera, en primer lugar porque puede ser medido de manera imparcial y no subjetiva, representa un tipo de variable de razón, también llamada de proporción o escala de cocientes. Por otro lado, el número de personas que tiene una persona bajo su cargo se asocia con un mayor nivel de responsabilidad y desarrollo de competencias tanto técnicas como actitudinales. Un rol con personal a cargo demanda conseguir resultados a través de otras personas, por lo cual se debe atender varias variables que facilitan o limitan la productividad de un equipo y de la organización, tales como:

- Demandas del trabajo: seleccionar a su equipo, capacitar, resolver problemas cotidianos, trabajo bajo presión, conciliación vida trabajo.
- Recursos del trabajo: gestionar los recursos para que los miembros realicen sus labores.

- Planificación y seguimiento: establecer metas, evaluar el desempeño, medir indicadores de su área.
- Desarrollo del equipo: soporte de los colegas, proporcionar autonomía, brindar retroalimentación del desempeño, liderazgo, cohesión grupal, gestionar las brechas de desempeño.
- Reporte de resultados: recopilar datos, sintetizar información, inferir hallazgos relevantes sobre limitantes y potenciadores de los resultados obtenidos, reportar resultados a jerarquías superiores.

Se propone el número de proyectos innovadores ejecutados como factor del desarrollo de carrera objetivo, puesto que en la actualidad la innovación es una práctica esencial para la adaptación de las organizaciones al entorno cambiante, este factor se define como el número de proyectos innovadores que ha propuesto y ejecutado una persona a lo largo de su trayectoria profesional. Se entiende un proyecto innovador como la propuesta y desarrollo de actividades, productos o servicios generados por iniciativa propia, que no son parte de las funciones o expectativas propias de un cargo, y que permitieron solucionar una problemática o agregar valor a la empresa. Innovar no es un ejercicio sencillo, demanda encontrar soluciones a problemas o necesidades que aún no existen de manera expresa. El aplicar proyectos de esta naturaleza, demanda además que el profesional a cargo gestione varios factores tanto estructurales de la organización, como comportamentales de los miembros que la conforman. La innovación es una metodología que utiliza técnicas basadas en la creatividad para diagnosticar y proponer nuevas alternativas para la resolución de problemas emergentes o nuevas modalidades para la comprensión de una realidad. Pavitt (2009) sostiene que el proceso de innovación comprende dos elementos: “i) [...] la exploración y explotación de oportunidades para productos, procesos o servicios nuevos o mejorados, y ii) un proceso de aprendizaje a través de cualquier experimentación (ensayo y error) o mejor comprensión” (p.3).

Bajo este enfoque, el proceso de innovación implica exploración, explotación y experimentación de oportunidades para la generación de nuevos productos, servicios o procesos. Cuando un profesional logra proponer y ejecutar un proyecto innovador, sin duda este hecho representa un desarrollo para su trayectoria laboral, el lograr esta clase de proyectos con éxito es un hito relevante que aporta tanto para la carrera laboral de un profesional como para la empresa.

Factores del desarrollo de carrera subjetivo.

El aspecto subjetivo del desarrollo de carrera usualmente es asociado con el grado de satisfacción que posee una persona con su trabajo o con el progreso profesional (Judge y Bretz, 1994; Judge, Cable, Boudreau y Bretz, 1995; Nabi, 2001). Las variables subjetivas se relacionan con la percepción, juicios internos que el sujeto genera en función de su experiencia profesional, tal como: percepción del balance vida-trabajo, realización interna (Zhou et al., 2013), satisfacción laboral, satisfacción con la carrera (Van den Bos, 2012). A lo largo del desarrollo del estudio del desarrollo de carrera subjetivo, se han observado varias variables (Ng y Feldman, 2014), acorde con un recopilación realizada por Arthur, Khapova y Wilderom (2005), algunos atributos del desarrollo de carrera subjetivo que se han desarrollado en la literatura son: satisfacción con la carrera, satisfacción con el trabajo, percepción general del desarrollo de carrera, percepción del nivel de conocimientos y habilidades, soporte social, desarrollo personal, desarrollo de carrera, adaptabilidad, satisfacción con la vida. De manera general, el concepto de “satisfacción” es el constructo que se ha empleado con mayor frecuencia; sin embargo, el medir con un único factor el desarrollo subjetivo a través de la satisfacción es una medida deficiente respecto a la amplitud del concepto (Heslin, 2005, Shockley et al., 2015). Producto de esta problemática, Shockley et al. (2015) propone algunos factores subjetivos que se relacionan con la adecuación y complacencia que percibe un sujeto, en relación con su contexto laboral de manera más integral. De este modo, integra atributos

tales como: reconocimiento, calidad del trabajo, utilidad del trabajo, influencia, autenticidad, equilibrio con la vida personal, crecimiento, desarrollo y satisfacción.

Resultados

Los resultados obtenidos son presentados en función de dos categorías de análisis, en primer lugar, un nivel descriptivo donde se detallan datos globales que permiten caracterizar de manera general a los casos de estudio en los factores del desarrollo de carrera objetivo y subjetivo. En segundo lugar un nivel inferencial, donde se realiza el contraste de las hipótesis considerando el puntaje obtenido en el desarrollo de carrera subjetivo general, y en cada uno de los ocho factores subjetivos, mediante las comparaciones entre los grupos segmentados por cuartiles en función de los factores del desarrollo de carrera objetivo.

Resultados a nivel estadístico descriptivo

Variables sociodemográficas.

La investigación contó con la participación de un total de 118 casos, de los cuales 21 fueron descartados por tener valores perdidos o errores. Del mismo modo se descartaron por parámetros de inclusión y exclusión tales como edad, ciudad de residencia, años de experiencia y titulación. Por tal razón, el estudio final contó con 97 casos. En relación al sexo 47 fueron hombres (48%), 2 GLBTI (2.1%), y 48 mujeres (49.5%). La edad promedio fue de 31 años, con una desviación estándar de 2.32. Los 97 casos poseen título de tercer nivel y residen en la ciudad de Quito-Ecuador. Respecto a los años de experiencia laboral se encontró una media de 6.97 años, con una desviación estándar de 3.14.

Variables del desarrollo de carrera objetivo.

Las variables objetivas del desarrollo de carrera fueron: (1) número de ascensos, (2) rango salarial anual, (3) número de personas bajo supervisión y (4) número de proyectos innovadores ejecutados. En relación a los ascensos se reporta una media de 2.20, con una desviación estándar de 1.34. El 39.2% de los participantes posee un rango salarial entre \$400

y \$800, que se ubica en el cuartil uno respecto al total de la muestra, mientras que el 27.8% posee una remuneración entre \$1800 y \$4000, ubicado en el cuartil cuatro. El 28.87% posee entre 0 y 2 personas bajo supervisión, ubicándose en el cuartil uno, y el 31.96% de 10 a 50 personas, correspondiente al cuartil cuatro. Respecto al número de proyectos innovadores ejecutados se encontró una media de 2.72 y una desviación estándar de 2.09.

Variabes del desarrollo de carrera subjetivo.

El constructo desarrollo de carrera subjetivo, fue medido con los siguientes atributos: (1) reconocimiento -REC-, (2) calidad del trabajo -CAL-, (3) significancia del trabajo -SIG-, (4) influencia -INF-, (5) autenticidad -AUT-, (6) vida personal -VID-, (7) crecimiento y desarrollo -CRE-, y (8) satisfacción -SAT-. Adicionalmente se calculó el Desarrollo de Carrera Subjetivo de General -DCS-G-. Cada variable fue medida mediante una escala tipo Likert, con una ponderación mínima de 1 y máxima de 5. Los atributos influencia, autenticidad y vida personal presentan las medias con puntajes más bajos, mientras que el reconocimiento, calidad del trabajo, y significancia del trabajo presentan los más altos. La media obtenida por el total de los 97 casos en el DCS-G y en cada factor subjetivo del SCSI se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4

Estadísticos descriptivos del desarrollo de carrera subjetivo

	REC	CAL	SIG	INF	AUT	VID	CRE	SAT	DCS-G
Media	4.25	4.39	4.23	3.89	3.70	3.85	4.22	4.02	4.07
Desviación estándar	0.71	0.69	0.77	0.78	0.95	0.82	0.72	1.03	0.61

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos de la puntuación del desarrollo de carrera subjetivo general, como así también de cada factor que lo conforma, segmentado por el cuartil menor (Q1) y mayor (Q4), en función de los factores del desarrollo de carrera objetivo.

Tabla 5
Estadísticos descriptivos del desarrollo de carrera subjetivo segmentado por el grado de los factores objetivos

Factor objetivo	Cuartil	Estadístico	REC	CAL	SIG	INF	AUT	VID	CRE	SAT	ECS-G
Supervisión	Q1	Media	4.11	4.15	4.04	3.52	3.60	3.79	4.06	3.86	3.89
		Mediana	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00	4.13
		Desviación estándar	0.58	0.72	0.85	0.73	0.92	0.84	0.75	1.13	0.57
	Q4	Media	4.34	4.55	4.31	4.02	3.91	3.87	4.31	4.18	4.19
		Mediana	4.67	5.00	4.33	4.00	4.33	4.00	4.33	4.67	4.38
		Desviación estándar	0.88	0.79	0.81	0.84	0.98	0.92	0.78	1.06	0.73
Ascensos	Q1	Media	4.09	4.29	4.17	3.64	3.47	3.91	4.08	3.89	3.94
		Mediana	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00	3.96
		Desviación estándar	0.59	0.51	0.71	0.69	0.89	0.72	0.67	0.96	0.45
	Q4	Media	4.43	4.49	4.29	4.03	3.81	3.78	4.28	4.00	4.14
		Mediana	4.67	5.00	4.33	4.00	4.00	3.67	4.33	4.33	4.33
		Desviación estándar	0.71	0.75	0.72	0.80	0.90	0.79	0.63	1.15	0.63
Proyectos	Q1	Media	4.18	4.35	4.15	3.80	3.40	3.68	4.18	3.81	3.94
		Mediana	4.33	4.33	4.33	4.00	3.33	4.00	4.33	4.00	4.04
		Desviación estándar	0.60	0.45	0.80	0.51	0.93	0.82	0.68	0.92	0.45
	Q4	Media	4.45	4.45	4.39	4.15	4.09	3.88	4.47	4.33	4.28
		Mediana	5.00	4.67	4.67	4.33	4.33	4.00	4.67	4.67	4.46
		Desviación estándar	0.74	0.83	0.74	0.98	0.86	0.72	0.69	1.04	0.70
Salario	Q1	Media	4.18	4.25	3.91	3.73	3.38	3.69	3.97	3.75	3.86
		Mediana	4.33	4.33	4.00	4.00	3.33	4.00	4.00	4.00	3.92
		Desviación estándar	0.81	0.77	0.89	0.72	0.98	0.93	0.78	1.01	0.67
	Q4	Media	4.31	4.38	4.41	4.12	3.98	3.72	4.27	4.10	4.16
		Mediana	4.33	4.67	4.67	4.00	4.33	3.67	4.33	4.67	4.33
		Desviación estándar	0.72	0.80	0.71	0.87	0.91	0.80	0.65	1.16	0.66

Previo a la elección del tipo de estadísticos a aplicar en los análisis, fue calculado un contraste de hipótesis de distribución de los datos, con el fin de evitar errores en el procesamiento de los mismos (Erceg-Hurn y Mirosevich, 2008). Para el efecto, se computó la prueba Shapiro-Wilk, la cual encontró un resultado significativo ($p=0.00$), demostrando que los datos presentan una adecuación diferente a una distribución normal, tanto en las variables del desarrollo de carrera objetivo como subjetivo. Por tal razón, se optó por emplear estadísticos no paramétricos, con el fin de seguir protocolos pertinentes para los análisis entre las variables de estudio (Pedrosa, et al., 2015, Zimmerman, 1998).

Resultados a nivel estadístico inferencial

Contraste de hipótesis.

El presente trabajo planteó la existencia de diferencia estadísticamente significativa entre los casos de millennials que reportan mayor y menor grado de los factores objetivos del desarrollo de carrera en contraste el desarrollo de carrera subjetivo general y los atributos que lo conforman. Para el efecto se calculó el estadístico U-Mann Whitney entre los grupos con mayor y menor grado de factores del desarrollo de carrera objetivo, en contraste con la puntuación del desarrollo de carrera subjetivo general y cada uno de los ocho atributos que lo constituyen, a continuación se detallan los resultados encontrados:

Hipótesis 1.

Con esta hipótesis se predijo diferencias entre factores objetivos y el desarrollo de carrera subjetivo general, lo cual se corrobora, puesto que se encontró diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de casos que poseen menor (Q1) y mayor (Q4) grado de los factores objetivos: supervisión (H1a), ascensos (H1b), proyectos (H1c) y salario (H1d), en contraste con el desarrollo de carrera subjetivo general, como se detalla a continuación.

Tabla 6

Contraste de factores objetivos en función del desarrollo de carrera subjetivo general

Factores objetivos	U	Media DCS-G(Q1)	Media DCS-G(Q4)	Sig.
Supervisión	248.50	3.89	4.19	0.005*
Ascensos	407.50	3.94	4.14	0.020**
Proyectos	189.00	3.94	4.28	0.000*
Salario	323.00	3.86	4.16	0.011*

* $p \leq 0,01$.

** $p \leq 0,05$.

Hipótesis 2.

En esta hipótesis se predijo diferencias entre supervisión y atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo, lo cual se corrobora parcialmente, puesto que se encontró diferencia estadísticamente significativa entre los grupos de casos que poseen menor (entre 0

y 2; Q1) y mayor (entre 10 a 50; Q4) grado del factor objetivo supervisión, en atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo tales como: reconocimiento (H2a: $U=297$, $p=0.034$), influencia (H2c: $U=258$, $p=0.007$), calidad del trabajo (H2h: $U=238$, $p=0.002$). No se encontró diferencia en los atributos: significancia del trabajo (H2b: $U=348.5$, $p=0.185$), autenticidad (H2d: $U=332.5$, $p=0.121$), vida personal (H2e: $U=408.5$, $p=0.695$), crecimiento-desarrollo (H2f: $U=331.5$, $p=0.112$) y satisfacción (H2g: $U=368.5$, $p=0.307$). Ver apéndice 2.

Hipótesis 3.

En esta hipótesis se predijo diferencias entre ascensos y atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo, lo cual se corrobora parcialmente, puesto que se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de casos que poseen menor número de ascensos (entre 0 y 1; Q1) y mayor número de ascensos (≥ 3 ; Q4), en los siguientes atributos del desarrollo de carrera subjetivo: reconocimiento (H3a: $U=385.5$, $p=0.008$), influencia (H3c: $U=389$, $p=0.009$), calidad del trabajo (H3h: $U=413$, $p=0.019$). No se encontraron diferencias significativas en los atributos significancia del trabajo (H3b: $U=533.5$, $p=0.392$), autenticidad (H3d: $U=463$, $p=0.092$), vida personal (H3e: $U=525$, $p=0.342$), crecimiento y desarrollo (H3f: $U=498.5$, $p=0.202$), satisfacción (H3g: $U=526$, $p=0.346$). Ver apéndice 2.

Hipótesis 4.

Con esta hipótesis se proyectó diferencias entre proyectos y atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo, lo cual se corrobora parcialmente, puesto que se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de casos que reportan haber ejecutado un menor (entre 0 y 1; Q1) y mayor número de proyectos innovadores (≥ 4 ; Q4), en función de algunos atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo tales como: reconocimiento (H4a: $U=281$, $p=0.035$), influencia (H4c: $U=254$, $p=0.011$), autenticidad (H4d: $U=229$, $p=0.004$), satisfacción (H4g: $U=243$, $p=0.006$); no así en significancia del trabajo

(H4b: $U=336.5$, $p=0.223$), vida personal (H4e: $U=357$, $p=0.378$), crecimiento y desarrollo (H4f: $U=305.5$, $p=0.085$) y calidad del trabajo (H3h: $U=307$, $p=0.088$). Ver apéndice 2.

Hipótesis 5.

En esta hipótesis se estimó diferencias entre salario y atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo, lo cual se corrobora parcialmente, puesto que se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de casos que reportan un menor rango salarial (entre \$400 y \$800; Q1), y mayor rango salarial (\geq \$1800; Q4), en función de algunos atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo tales como: significancia del trabajo (H5b: $U=327.5$, $p=0.012$), influencia (H5c: $U=320.5$, $p=0.009$), autenticidad (H5d: $U=320.5$, $p=0.010$). No se encontraron diferencias significativas en los atributos reconocimiento (H5a: $U=457$, $p=0.444$), vida personal (H3e: $U=498$, $p=0.840$), crecimiento-desarrollo (H5f: $U=399.5$, $p=0.124$), satisfacción (H5g: $U=371.5$, $p=0.055$) y calidad del trabajo (H5h: $U=444$, $p=0.343$). Ver apéndice 2.

Discusión

El objetivo del presente estudio fue determinar si los casos de millennials que reportan un mayor y menor grado de factores objetivos, poseen diferencias en el desarrollo de carrera subjetivo, los resultados encontrados corroboran que (i) los casos que poseen un mayor grado de cada uno de los cuatro factores del desarrollo de carrera objetivo (supervisión, ascensos, proyectos y salario), experimentan un mayor nivel de desarrollo de carrera subjetivo general. Por otro lado, (ii) al analizar este constructo en profundidad, se evidencia diferencia en algunos de los ocho atributos del desarrollo de carrera subjetivo que lo conforman, en función de cada uno de los cuatro factores objetivos. Por ejemplo, tanto en el factor objetivo supervisión y ascensos, presentan diferencias en reconocimiento, influencia y calidad del trabajo. En relación con proyectos, se evidencian diferencias en reconocimiento, influencia, autonomía y

satisfacción. Finalmente, en función del salario se hallaron diferencias en significancia del trabajo, influencia y autenticidad.

Otros estudios han encontrado resultados similares entre factores objetivos y factores de desarrollo de carrera subjetivo general. En relación con personas que poseen cargos ejecutivos (supervisión), Chambers (1999) encontró que perciben mayor nivel de satisfacción con su carrera, a diferencia de cargos con menor jerarquía. Cabe señalar, que el desarrollo subjetivo de carrera y satisfacción laboral en ocasiones se toman como constructos similares (Choi, 2015). Respecto a ascensos, Stumpf y Tymon (2012) encontraron que las promociones pasadas tienen una influencia positiva en la satisfacción de carrera. Acerca de la relación entre proyectos y satisfacción, Ling et al. (2018) encontraron que los Project Managers del sector de la construcción, con más de diez años de experiencia en proyectos, perciben mayor satisfacción con su trabajo (.71, $p < 0.001$). En cuanto a la relación entre salario y desarrollo subjetivo de carrera, existe evidencia que corrobora que el nivel salarial y la satisfacción laboral están correlacionados de manera moderada (Ng y Feldman, 2014), otros estudios (Delgado 2017) han encontrado valores de .48, $p = 0,000$.

Respecto a los resultados encontrados en función de los atributos específicos del desarrollo de carrera subjetivo, cabe señalar, que si bien el estudio de factores objetivos y subjetivos no es reciente (Abele, A; Spurk, D, 2009), este es un campo todavía emergente (Sullivan and Baruch 2009), de hecho el instrumento empleado para la medición de los factores subjetivos fue propuesto en el 2015, por tal razón existen aún limitadas investigaciones en los factores subjetivos propuestos por Shockley (2015). No obstante, se intenta dar una explicación mediante el análisis de conceptos que se encuentran relacionados. A continuación, se analizan de manera más detallada las diferencias de factores subjetivos, en función de cada factor del desarrollo de carrera objetivo.

Reconocimiento. No se evidencia diferencia entre los grupos con menor y mayor grado de salario, ambos grupos perciben niveles similares de reconocimiento. Desde la Teoría de la Autodeterminación (SDT), se estima que la motivación y el sentido de reconocimiento de una persona no siempre se correlaciona con aspectos extrínsecos como el salario (Olafsen et. al (2015), esto explicaría que las personas que ganan más, no necesariamente van a experimentar un mayor nivel de reconocimiento. Por otro lado, se corrobora diferencia en los casos con menor y mayor grado de los factores objetivos supervisión, ascensos y proyectos; estos factores representan aspectos no monetarios, por tanto, en función de lo antes expuesto, se justifica que las personas con mayor grado de estas variables perciban un mayor nivel de reconocimiento.

Significancia del trabajo. No se evidencia diferencia entre los grupos con menor y mayor grado de supervisión, ascensos y proyectos. No obstante, de manera opuesta, Peter et al. (2020) encontró que los cargos con niveles gerenciales (mayor grado de supervisión, ascensos y proyectos) reportan tener un trabajo más significativo, a diferencia de quienes tienen cargos no gerenciales ($B = 2.46, p < .05$).

Se encontró diferencia entre los casos con mayor y menor salario respecto a la significancia, de manera similar Lundberg (1994) halló diferencia entre mandos de nivel senior y medio en constructos que componen el significado del trabajo tales como centralidad y metas laborales.

Influencia. Los datos del presente trabajo corroboran que los grupos de casos con mayor grado de supervisión, ascensos, proyectos y salario, poseen niveles más altos de influencia, respecto a los casos que reportan un menor grado de estos factores objetivos. La influencia usualmente ha sido asociada con roles gerenciales, varios autores coinciden que esta habilidad es una competencia clave en cargos de liderazgo (Bass et al., 2003; Piccolo y Colquitt, 2006, Ilies et al., 2007; Judge y Piccolo, 2004). En la misma línea, Hill et al. (2012) sugiere que las personas con cargos gerenciales, que ejercen prácticas de liderazgo transformacional y

proyectan una cercanía a la jerarquía, tienen la capacidad de influenciar el compromiso de cambio a nivel normativo y afectivo en sus colaboradores.

Autenticidad. Se encontró diferencia entre los grupos de casos que poseen un mayor grado de proyectos y salario, de manera similar Harpaz y Fu (1993) encontraron que los mandos altos a diferencia de los de menor rango, poseen mayor autonomía, la cual se asocia a la autenticidad. No se encontró diferencia entre supervisión y ascensos, lo cual podría indicar que tanto las personas que tienen mayor y menor grado de ascensos y personas bajo supervisión perciben niveles similares de que su trabajo responde a sus necesidades y preferencias.

Vida personal. No se encontró diferencia entre los grupos de casos que reportan mayor y menor grado de los cuatro factores objetivos supervisión, ascensos, proyectos y salario, sin embargo otros estudios han encontrado que las personas que poseen cargos jerárquicamente superiores (mayor grado de supervisión, ascensos, proyectos y salario) tienden a experimentar una “centralidad del trabajo” a diferencia de las que tienen cargos con menos personas (Mao, Hsiao-Yen, 2006), la cual se define como priorizar la actividad laboral frente a otras esferas de la vida. Sobre lo expuesto se podría inferir que las personas con mayor grado de los factores objetivos antes señalados, tienen dificultades para equilibrar el trabajo con su vida personal.

Crecimiento y desarrollo. No se encontró diferencia entre los grupos de casos que reportan mayor y menor grado de los cuatro factores objetivos supervisión, ascensos, proyectos y salario, al parecer el crecimiento y desarrollo es una constante en la carrera profesional, pues es evidente que la trayectoria laboral es dinámica, no estática, por ende tanto en quien posee más personas bajo supervisión, ascensos, salario o ejecuta mayor número de proyectos, se encuentra en desarrollo al igual de quien tiene un menor grado de estas variables.

Satisfacción. Se evidencia diferencia en los casos que reportan únicamente mayor número de proyectos innovadores ejecutados, este fenómeno podría explicarse en función de que cuando una persona se encuentra intrínsecamente motivada y satisfecha, tiene mayor

probabilidad de proponer y ejecutar proyectos creativos, innovadores en su organización (Shalley y Gilson, 2004; Zhou y Oldham, 2001), el proponer proyectos, podría representar un estado de motivación y satisfacción alta de una persona. Por otro lado, no se encontró diferencia en supervisión, ascensos y salario, se sabe que el salario y los factores asociados como ascensos y supervisión simbolizan motivadores extrínsecos, los cuales no siempre promueven una motivación, satisfacción autónoma y consistente (Olafsen et. al, 2015). Posiblemente este hecho explique por qué las personas con mayor o menor grado de estas tres variables objetivas, no posean diferencias en el atributo satisfacción.

Calidad del trabajo. Se encontró diferencia entre los grupos de casos que reportan mayor y menor grado de supervisión y ascensos, este hallazgo podría explicarse mediante el hecho de que cuando una persona ejerce de manera prolija el rol de su cargo, y lo hace con calidad, es muy probable que reciba un ascenso como reconocimiento al nivel de resultados alcanzados. Consecuentemente, las promociones conllevan en algún momento a manejar un mayor número de personas. No se encontraron diferencias en proyectos y salario, posiblemente porque son variables constantes que experimentan las personas a lo largo de su carrera, por ejemplo, tanto quien gana más como menos, tiene que hacer un trabajo de calidad para conservar su puesto de trabajo.

Otros hallazgos relevantes entre factores objetivos y subjetivos del desarrollo de carrera, fue que los casos que reportan un mayor grado de supervisión y ascensos coinciden en su percepción superior de los atributos subjetivos: reconocimiento, influencia y calidad del trabajo, este hecho podría explicarse mediante el supuesto de que si una persona cumple a cabalidad su labor, con base en lo esperado por su empresa, es probable que reciba reconocimiento por la calidad de su trabajo, de esta manera, usualmente tendrá mayor nivel de influencia en su organización, debido a la credibilidad que logra producto de los resultados alcanzados. Posteriormente, esta suma de logros le permitirían acumular experiencia,

habilidades y destrezas que le habilitan para manejar personas y obtener logros y los resultados que la organización requiere, de este modo, desarrolla su Capital Humano y con ello las probabilidades de una promoción (Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005; Stumpf, 2007). Por ejemplo, es poco probable que una persona ascienda de cargo, si no ha recibido previamente reconocimiento por la calidad de su trabajo.

Un resultado particular de este estudio, fue que no se evidencia diferencia entre los casos que reportan mayor y menor grado de los cuatro factores del desarrollo de carrera objetivos, en función de los factores subjetivos: vida personal y crecimiento-desarrollo, lo cual podría indicar que los miembros de ambos grupos han logrado ser buenos empleados y mantener relaciones no laborales al mismo tiempo, así mismo que han ampliado sus competencias laborales para poder realizar un mejor trabajo. Se puede inferir que estos dos atributos subjetivos podrían ser una constante a lo largo de la trayectoria laboral, pues se experimentan tanto en las personas que han alcanzado mayor y menor grado del desarrollo de carrera objetivo. Es evidente que el crecimiento y desarrollo, es un factor dinámico, pues el progreso de carrera no es estático, de ahí que sea una constante a lo largo de la carrera laboral.

Los datos expuestos, evidencian que cuando una persona tiene mayor responsabilidad al tener personas a su cargo, experimenta una percepción más elevada de desarrollo de carrera subjetivo, este fenómeno podría manifestarse debido a que, el hecho de tener que supervisar un mayor número de personas, usualmente se asocia con un salario superior, mayor estatus laboral, nivel de influencia, incremento de reputación dentro de la organización. Todos estos factores conformarían una percepción positiva e incremental respecto al desarrollo de carrera subjetivo.

Implicaciones. Las implicaciones teóricas en el campo del desarrollo de carrera, producto de este estudio, radican en que, el constructo desarrollo de carrera objetivo se ha limitado al estudio del salario y ascensos, este trabajo realizó un aporte al proponer el número de proyectos innovadores ejecutados y número de personas bajo supervisión como factores

objetivos, los cuales amplían el alcance dentro de lo que se consideran variables objetivas del desarrollo de carrera. Estas variables podrían emplearse en futuras investigaciones, puesto que simbolizan una gradación diferente a lo tradicionalmente empleado, por ejemplo: supervisión, salario y ascensos podrían considerarse como variables de incremento vertical, mientras que la variable “proyectos” podría tomarse como un tipo de progreso horizontal. En cuanto a los factores subjetivos, cabe señalar que los ocho atributos propuestos por Shockley (2015) relativamente son nuevos, si bien esta propuesta representa un avance en el campo; dado que históricamente se han propuesto otros factores, se requiere realizar un mayor número de contrastes con otras investigaciones, especialmente en el contexto latinoamericano.

En cuanto a las implicaciones para millennials, puede señalarse que los factores del desarrollo de carrera tanto objetivos como subjetivos constituyen indicadores del desarrollo de su trayectoria profesional. El atributo subjetivo que presenta mayor nivel de discriminación entre los cuatro factores objetivos analizados, es la influencia. Esta habilidad se proyecta como una competencia muy relevante, especialmente para los millennials que desean alcanzar un mayor nivel de desarrollo objetivo de su carrera profesional y por tanto de su competitividad en el mercado laboral. En cuanto a uno de los factores objetivos más relevantes como lo es el salario, se puede decir que este únicamente genera diferencia en la percepción del desarrollo subjetivo en atributos propios de un cargo con jerarquía superior, tal como: significancia, influencia y autenticidad.

Por otro lado, el salario no representa ser una variable que genere necesariamente más satisfacción en quienes ganan más o menos, en atributos subjetivos como: reconocimiento, equilibrio vida personal, crecimiento y desarrollo, satisfacción y calidad del trabajo. Esto se corrobora con la Teoría de la Autodeterminación, considerando que el salario representa una variable extrínseca de motivación; por tanto, no debería considerarse como un único factor de provea motivación intrínseca de manera consistente a largo plazo; de hecho, algunos autores

sugieren que el alcanzar un crecimiento enfocado en el salario, estatus y promociones regulares, no siempre provee un sentido de éxito, estos "logros" objetivos, pueden causar alienación tanto en el trabajo como en el hogar, como así también depresión, Heslin (2005).

De manera contraria, la significancia del trabajo es más marcada en los millennials que ganan más, esto implicaría que quienes tienen cargos de mayor responsabilidad, perciben que su trabajo genera un mayor impacto, sentido y aporte tanto para su organización como a la sociedad, debido a la amplitud y la incidencia de sus funciones. Por otro lado, la habilidad de influencia y calidad de trabajo se proyectan como factores que caracterizan a los millennials que poseen mayor grado de ascensos y supervisión, lo cual se encontró que va de la mano con recibir mayor reconocimiento en su organización.

Limitaciones. Una de las limitaciones del presente estudio fue el tipo de muestreo, el cual se realizó por conveniencia, lo cual reduce la fuerza de la generalización de los resultados. Del mismo modo, el tamaño de la muestra $n=97$ podría considerarse pequeña. Por otro lado, no se consideraron análisis de sesgos en el instrumento SCSI, dado que mide factores del desarrollo de carrera subjetivo, algunos autores sugieren que en ciertos contextos podría existir una predisposición para hacer una autovaloración favorable respecto a este constructo (Hogan, et al., 2013; Baruch y Bozionelos, 2011).

Recomendaciones. En futuros estudios se sugiere considerar variables de control mediación o moderación, como los años de experiencia, edad y otros, en contraste con los factores objetivos y subjetivos del desarrollo de carrera, con el fin de tener mayor número de elementos para comprender más a profundidad como la interacción entre varias variables inciden en el desarrollo de carrera. Del mismo modo, se puede analizar el uso de métodos robustos para adecuar la distribución de los datos y habilitarlos para el empleo de estadísticos paramétricos, con el fin de incrementar la potencia estadística de los análisis. En la medición

de los factores objetivos supervisión y número de proyectos innovadores ejecutados, podría emplearse una herramienta que no se base únicamente en el autoreporte.

Referencias

- Abele, A; Spurk, D. (2009). *The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success*. Journal of Vocational Behavior. 74(1), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.005>
- Abele, A; Spurk, D; Volmer, J. (2011). *The construct of career success: measurement issues and an empirical example*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 43(3), 195–206. <https://doi.org/10.1007/s12651-010-0034-6>.
- Akkermans, J., y Tims, M. (2017). *Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting*. Applied Psychology, 66, 168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>.
- Albanesi, R. (2015). *Historia reciente del trabajo y los trabajadores. Apuntes sobre lo tradicional y lo nuevo, lo que cambia y permanece en el mundo del trabajo*. Trabajo y Sociedad, N°25: 387-403.
- AppAnnie (2015). *Retrospective-Monetization Opens New Frontiers*. <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/app-annie-2015-retrospective/>
- Arthur, M., Hall D., Lawrence, B. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Arthur, M.B. (1994). *The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry*, Journal of Organizational Behaviour, 15(4): 295–306.
- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds) (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Arthur. M., Khapova. S., Wilderom. C. (2005). *Career success in a boundaryless career world*. Journal of Organizational Behavior, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

- Baruch, Y., y Bozionelos, N. (2011). *Career issues*. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 67–113). Washington, DC: American Psychological Association.
- Baltes, B. B., Rudolph, C. W., y Bal, A. C. (2013). *A review of aging theories and modern work perspectives*. In J. W. Hedge, y W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 117–136). New York, NY: Oxford University Press.
- Baruch, Y., y Rousseau, D. M. (2018). *Integrating psychological contracts and ecosystems in career studies and management*. *Academy of Management Annals*.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Baumeister, R. F., y Leary, M. R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2010). *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bessen, J. (2015). *How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs and Skills*, Boston University School of Law and Economics Working Paper, No 15-48.
- Biemann, T., Zacher, H., y Feldman, D. C. (2012). *Career patterns: A twenty-year panel study*. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 159–170.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.003>
- Boston Consulting Group (BCG). (2012). *The Millennial Consumer, Debunking Stereotypes*.
<https://www.bcg.com/publications/2012/millennial-consumer>

- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., y Murphy, W. M. (2012). *Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations*. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 308–316.
- Brown D. (2002). *Career Choice and Development*. John Wiley y Sons, Inc.
- Brown S., Lent. R (2013). *Career Development and Counseling Putting Theory and Research to Work*. John Wiley y Sons, Inc.
- Castañeda, D., I., Pérez-Acosta, A., M. (2005). *¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 1-15.
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (Cemdes). (2015). *Los Millennials en el Ecuador*. <http://cemdes.org/recursos/EstudioMillennial.pdf>
- Chambers, J.M. (1999). *The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting the Assumptions*, *Journal of Education for Business*, Nov–Dec, 69–74.
- Chan, K., Uy, M., Ho, M., Sam, Y., Chernyshenko, O., Yu, K.Y. (2015). *Comparing two career adaptability measures for career construction theory: Relations with boundaryless mindset and protean career attitudes*. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 22–31. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.006>
- Choi, Y. (2015). *Career Success Factors of Women in the Public Sector: An Empirical Analysis of the Korean Central Government*. *Asian Social Science*, 11(9). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n9p300>
- Cohen, L. and Mallon, M. (1999). *The Transition from Organizational Employment to Portfolio Working: Perceptions of Boundarylessness*. *Work Employment and Society*, 13(2): 329–52.

- Darceles T, M. (2007). *Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), 31-38.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.414>
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H., y Weiss, D. J. (1968). *A theory of work adjustment. A revision*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 23, 15.
- Dette, E. D., Abele, A. E., y Renner, O. (2004). *Zur Definition und Messung von Berufserfolg—Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen [Defining and measuring occupational success—theoretical considerations and meta-analytical findings on the relationship between external and internal measures]*. Zeitschrift für Personalpsychologie, 3, 170–183.
- Delgado, G. (2017). *Éxito en la carrera laboral en traductores según su trayectoria laboral*, (Tesis de Maestría). Universidad de Concepción, Concepción-Chile.
- Deloitte (2014). *Big demands and high expectations: the Deloitte Millennial survey*. Deloitte Touche Tohmatsu. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf
- Deloitte (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019 - Societal Discord and Technological Transformation Create a “Generation Disrupted”*. Deloitte Touche Tohmatsu. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- DeVaney, S. (2015) *Understanding the Millennial Generation*. Society of Financial Service Professionals, Vol. 69, No. 6, pp. 11-14.
- Duek, M. (2012). *El trabajo industrial en la perspectiva de Max Weber: Una confrontación con el enfoque marxista*. Revista Conflicto Social, N°7, enero-junio.

- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., y Autin, K. L. (2016). *The psychology of working theory*. *Journal of Counseling Psychology*, 63, 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>.
- Dupuis, J. (2010). *El Capitalismo: Origen, esencia y variedad*. En Arcand, S.; Muñoz, R.; Facal, J. y Dupuis, J. (Ed). Bogotá, Siglo del Hombre Editores, Universidad EAFIT, Universidad del Valle.
- Dyke, L., Murphy, S. (2006). *How We Define Success A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men*. Springer Science Business Media, Inc, 55(5-6), 357–371. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9091-2>
- Erceg-Hurn, D., Mirosevich, V. (2008). *Modern robust statistical methods an easy way to maximize the accuracy and power of your research*. *American Psychologist*, 63(7), 591–601. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.7.591>
- Facal, J., Arcand, S. (2010). *La empresa como objeto de estudio sociológico*. En Arcand, S., Muñoz, R., Facal, J. y Dupuis, J. (Ed). Bogotá, Siglo del Hombre Editores, Universidad EAFIT, Universidad del Valle.
- Feldman, D., Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., y (2005). *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis*. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2005.00515.X>
- Ferreira, M., Avitabile, C., Botero, J., Haimovich F Urzúa S. (2017). *Momento decisivo: la educación superior en América Latina y el Caribe*. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- Frey, C. y Osborne, M. (2013). *The Future of Employment, How Susceptible Are Jobs To Computerisation*. Oxford Martin Programme on Technology and Employment.
- Global Web Index (GWI). (2016). *Social media marketing trends*. https://www.globalwebindex.com/reports/social?__hssc=237476959.1.143883457357

1y__hstc=237476959.a42fc84f05cdfdea98ac026ac9f39bf1.1438831258631.1438831258631.1438834573571.2yhsCtaTracking=83b791bc-3f59-457b-8ad47d6d0cde3896ja6a79ee4-64dc-4a90-b247-4

- Gunz, H., Heslin, P. (2005). *Reconceptualizing career success*. *Journal of Organizational Behavior*. *Organiz. Behav.* 26, 105–111. doi10.1002/job.300
- Gutierrez, A. (2016). *Millennials en Latinoamérica, una perspectiva desde Ecuador*. Fundación Telefónica-Ariel.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harpaz, I., Fu, X. (1993). *The Meaning of Work at Various Organizational Levels*. *International Journal of Commerce and Management*, 3(34), 31–52. <https://doi.org/10.1108eb047280>.
- Harter, S. (2003). *The development of self-representations during childhood and adolescence*. In M. R. Leary and J. P. Tangney, *Handbook of self and identity* (pp. 610-642). New York: The Guilford Press.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Heslin (2005). *Experiencing Career Success, Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 4, pp. 376–390, 2005, 0–390. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.005>.
- Hirsch, P.M. and Shanley, M. (1996). *The Rhetoric of Boundaryless– or, How the Newly Empowered Managerial Class Bought into its Own Marginalisation*. In Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Hirschi, Andreas; Nagy, Noemi; Baumeler, Franziska; Johnston, Claire S.; Spurk, Daniel (2017). *Assessing Key Predictors of Career Success*. *Journal of Career Assessment*. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>.

- Hill, N. Sharon; Seo, Myeong-Gu; Kang, Jae Hyeung; Taylor, M. Susan (2012). *Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers Transformational Leadership*. *Organization Science*, 23(3), 758–777. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., y Kaiser, R. B. (2013). *Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality*. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6, 3–16.
- Howe, N. y Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage.
- Hugh P. Gunz; Peter A. Heslin (2005). *Reconceptualizing career success*. *Journal of Organizational Behavior*. *Organiz. Behav.* 26, 105–111. <https://doi.org/10.1002/job.300>.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., y Morgeson, F. P. (2007). *Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), (2011). VI Censo de Población y V de Vivienda, Cantón Quito. Quito.
- Inkson, K. and Arthur, M. (2002). *How to Become a Successful Career Capitalist*, *Organizational Dynamics*, 31(3): 48–61.
- Ishak, S. (2015). *Career Success Studies: An Examination of Indicators, Approach and Underlying Theories in Literature*. *Science Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 6, pp. 251-257. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150306.16>.
- Judge, T. A., y Bretz, R. D. (1994). *Political influence behavior and career success*. *Journal of Management*, 20, 43–65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., y Bretz, R. D. (1995). *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. *Personnel Psychology*, 48, 485–520.

- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- King, S. (2010). *The structural shift to a contingent workforce*. Small Business Labs. www.smallbizlabs.com/2010/06/the-structural-shift-to-a-contingent-workforce.html
- Lewis, W., Agarwal, R., y Sambamurthy, V. (2003). Sources of Influence on Beliefs about Information Technology Use An Empirical Study of Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, 27(4), 657. doi10.230730036552
- Léxico (s.f). Desarrollo. En Léxico Oxford University Press. 7 de diciembre de 2020. <https://www.lexico.com/es>
- Léxico (s.f). Desarrollarse. En Léxico Oxford University Press. 7 de diciembre de 2020. <https://www.lexico.com/es>
- Ling, Florence Yean Yng; Ning, Yan; Chang, Yi Hao; Zhang, Zhe (2018). *Human resource management practices to improve project manager's job satisfaction*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(5), 654–66.
- Lips-Wiersma, M., y Morris, L. (2009). *Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'*. *Journal of Business Ethics*, 88, 491–511.
- Los empleos con mayor demanda este 2020. (2020, Enero 28). Computrabajo. <https://blog.computrabajo.com.ec/candidato/los-empleos-con-mayor-demanda-este-2020/>
- Lundberg, C. D. (1994). *The Meaning of Working in U.S. and Japanese Local Governments at Three Hierarchical Levels*. *Human Relations*, 47(12), 1459–1487. <https://doi.org/10.1177001872679404701202>.
- Manpowergroup (2016). *Las carreras de los Millennials: visión 2020*. <https://www.manpowergroup.com.mx/carreras-de-los-millennials>

- Manuti, A., Curci, A., Van der Heijden, B. (2018). *The meaning of working for young people: the case of the millennials*. International Journal of Training and Development. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12138>.
- Mao, Hsiao-Yen (2006). *The relationship between organizational level and workplace friendship*. The International Journal of Human Resource Management, 17(10), 1819–1833. <https://doi.org/10.1080/09585190600965316>.
- Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, R. K., Unite, J. (2016). *Career success across the globe: Insights from the 5C project*. Organizational Dynamics, 45(3), 197–205.
- McMullin, J., Comeau, T., y Jovic, W. (2007). *Generational Affinities and Discourses of Difference: A Case Study of Highly Skilled Information Technology Workers*. British Journal of Sociology, 58, 2, 297–316.
- Melnyk, L., Kubatko, O., Dehtyarova, I., Matsenko, O., y Rozhko, O. (2019). *The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems*. Problems and Perspectives in Management, 17(4), 381-391. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.31](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.31)
- Minakov, V., Minakova, T., Galstyan, A., y Shiyanova, A. (2015). *Time Constant of Innovation Effects Doubling*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(3 S6), 307.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mirvis, H.P. and Hall, D.T. (1994). *Psychological success and the boundaryless career*. In Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds). *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 237-55.
- Mohd, R., Maimunah, I., Garavan, T. (2011). *Predicting Malaysian manager's objective and subjective career success*. The International Journal of Human Resource Management, 22(17), 3528–3549. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560878>

- Moon, J. S.; Choi, S. B. (2016). *The Impact of Career Management on Organizational Commitment and the Mediating Role of Subjective Career Success: The Case of Korean RyD Employees*. *Journal of Career Development*. 2017: 44(3):191-208. <https://doi.org/10.1177/0894845316643829>
- Moor, J. H. (2005). *Why We Need Better Ethics for Emerging Technologies*. *Ethics and Information Technology*, 7(3), 111–119. <https://doi.org/10.1007/s10676-006-0008-0>
- Moravec, J. (2013). *Knowmad society the “new” work and education*. *On the Horizon*. Emerald Group Publishing Limited, Vol 21(2), 79–83. <https://doi.org/10.1108/10748121311322978>
- Morgeson, Frederick P.; Humphrey, Stephen E. (2006). *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Nabi, G. R. (2001). *The relationship between HRM, social support, and subjective career success among men and women*. *International Journal of Manpower*, 22, 457–474.
- Ng, T., Eby, L., Sorenson, K., y Feldman, D. (2005). *Predictors of objective and subjective career success*. *Personnel Psychology*, 58, 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T., y Feldman, D (2014). *Subjective career success: A meta-analytic review*. *Journal of Vocational Behavior*, 85: 169-179.
- Nielsen (2015). *Estilos de Vida Generacionales: Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

- Nyberg, A. J.; Pieper, J. R.; Trevor, C. O. (2013). *Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective*. *Journal of Management*.
- Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). *The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective*. http://youngfoundation.org/wpcontent/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf
- Oxford Economics (2014). *Workforce 2020, Building a strategic workforce for the future*. <https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
- Olafsen, A., Halvari, H., Forest, J., Deci, E. (2015). *Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Ónday (2016). *Human Resource Theory: From Hawthorne Experiments of Mayo To Group think Of Janis*. *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.4, No.1, pp.95-110.
- Pastor, J. (2015, 24 de junio). *Este es Pepper, el primer robot humanoide que aspira a conquistar el mercado masivo*. Xataka. <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/este-es-pepper-el-primer-robot-humanoide-que-aspira-a-conquistar-el-mercado-masivo>
- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., García-Cueto, E. (2015). *Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar?* *Universitas Psychologica*, 14(1), 245-254. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>.
- Perrow, C. (1996). *The Bounded Career and the Demise of Civil Society*. In Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.

- Peter, K., Schols, Jos, M., Halfens, R., Hahn, S. (2020). *Investigating work related stress among health professionals at different hierarchical levels. A cross sectional study.* Nursing Open, 7(4).
- Pew Research Center (2015). *Millennials on Track to be the Most Educated Generation to Date.* <http://pewrsr.ch/1F4Usfs>
- Piccolo, R. F., y Colquitt, J. A. (2006). *Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics.* Academy of Management Journal, 49, 327-340.
- Pînzaru, F., Vătămănescu, E., Mitan, A., Savulescu, R., Cosmina A., Bălan, M. (2016). *Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations.* Management Dynamics in the Knowledge Economy 2:173-192.
- Pringle. J, Mallon. M (2003). *Challenges for the boundaryless career odyssey.* The International Journal of Human Resource Management, 14(5), 839–853. <https://doi.org/10.10800958519032000080839>.
- Real Academia Española. (s.f). *Éxito.* En Diccionario de la lengua española (23.4a Ed.). <https://www.rae.es>
- Rogers. M, Creed. P (2011). *A longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework.* Journal of Adolescence, 34(1), 0–172. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.12.010>
- Rogers. M, Creed.P (2011). *A longitudinal examination of adolescent career planning and exploration using a social cognitive career theory framework.* 34(1), 0–172. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.12.010>.
- Rossenkhan, Z., Au, W., Ahmed, P. (2020). *Unbundling subjective career success a sequential mediation analysis.* European Business Review. <https://doi.org/10.1108ebr-09-2019-0197>.

- Rosso, B., Dekas, K., Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*, 30: 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rubio, J. (2016, 19 de mayo). *¿Pero existen los millennials?* El País. https://verne.elpais.com/verne/2016/05/03/articulo/1462284105_813192.html
- Ryff, C. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. In R. W. Lent, y S. D. Brown (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Hoboken, New Jersey: John Wiley y Sons.
- Savickas, M. L., Porfeli, E. J. (2011). *Revision of the Career Maturity Inventory: The Adaptability Form*. *Journal of Career Assessment*, 19(4), 355–374. <https://doi.org/10.1177/1069072711409342>
- Savickas, M. L. (2013). *Career construction theory and practice*. In R. W. Lent, y S. D. Brown (Eds.). *Career development and counselling: Putting theory and research into work* (pp. 147–183). (2nd Ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Shalley, C. E., y Gilson, L. L. (2004). *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Chuzikowski, K., Zikic, J. (2015). *Career success across 11 countries: Implications for international human resource management*. *International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1753–1778.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., y Dullaghan, T. R. (2015). *Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods*

- study*. Journal of Organizational Behavior, 37(1), 128–153.
<https://doi.org/10.1002/job.2046>.
- Spurk, D., y Abele, A. E. (2011). *Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary*. Journal of Business and Psychology, 26: 87-103.
- Stumpf, S. (2007). *Stakeholder assessments as a predictor of high potential and promotion to partner in professional service firms*. Career Development International, 12(5), 481–497. <https://doi.org/10.1108/13620430710773781>.
- Stumpf, S; Tymon, W. (2012). *The effects of objective career success on subsequent subjective career success*. Journal of Vocational Behavior, 81(3), 345–353.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.001>
- Stein, G. (2000). *Peter Drucker (II) sobre empresa y sociedad*. Cuadernos de Empresa y Humanismo. 2000, Cuaderno 74, Pág.3-50.
- Strauss, W., y Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. Nueva York, NY: William Morrow.
- Sullivan, S.E., and Baruch, Y. (2009). *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. Journal of Management, 35, 1524–1571.
- Super, D. E. (1980). *A life span, life space approach to career development*. Journal of Vocational Behavior, 13, 282–298.
- Super, D. (1990). *A life-space, life-span approach to career development*. In D. Brown (Ed.), Career choice and development (2nd ed.; p. 214). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tocan, M. 2012. Knowledge Based Economy Assessment, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, ScientificPapers.org, vol. 2(5), pages 1-13, October.

- Torabzadeh, S., Almasifard, M. (2017). *Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management*. *International Review of Management and Marketing*, 7 (3), 134-137.
- Van den Bos, C. (2012). *The employee evaluation of career success*. Unpublished Masters thesis. University of Twente, Enschede, the Netherlands.
- Vecchio, R. (1989). *The meaning of working, MOW international research team*. Academic press, London, 1987, 10(1), 97–98. <https://doi.org/10.1002/job.4030100109>.
- Verbruggen, M, Sels, L, Forrier, A (2007). *Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling*. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 69–83. doi:10.1016/j.jvb.2007.03.003.
- Visagie, S., y Koekomoer, E. (2014). *What it means to succeed: Personal perceptions of career success held by senior managers*. *South African Journal of Business Management*, 43–54.
- Walsh, B, Osipow, S. (2014). *Career Counseling: Contemporary Topics in Vocational Psychology*. Routledge.
- Wilkesmann, M., y Wilkesmann, U. (2018). *Industry 4.0 – organizing routines or innovations?* *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/vjikms-04-2017-0019>
- World Economic Forum (WEF). (2018). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
- World Economic Forum (WEF). (2020). *Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy*. <https://www.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy>

- Xie, B., Xia, M., Xin, X., y Zhou, W. (2016). *Linking calling to work engagement and subjective career success: The perspective of career construction theory*. Journal of Vocational Behavior, 94, 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.01>.
- Yang, F. and Chau, R. (2016). *Proactive personality and career success*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 No. 2, pp. 467-482. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0139>
- Zimmerman, D. (1998). *Invalidation of parametric and nonparametric statistical tests by concurrent violation of two assumptions*. Journal of Experimental Education, 67(1), 55-68. <http://dx.doi.org/10.1080/00220979809598344>.
- Zhou, J., y Oldham, G. R. (2001). *Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality*. Journal of Creative Behavior, 35(3), 151-167.

Apéndice

Apéndice 1: consentimiento informado

I. Introducción

Mi nombre es Fernando Cargua Villalva, maestrante de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Me encuentro investigando las diferencias entre los elementos objetivos y subjetivos del desarrollo de la carrera profesional de trabajadores en la ciudad de Quito, Ecuador. No tiene que decidir este momento si participará o no en esta investigación. Antes de decidirse, puede hablar con quien se sienta cómodo sobre participar en la investigación. Pueden existir algunas palabras que no comprenda; si eso ocurre puede realizar consultas en cualquier momento.

II. Objetivo de la investigación

Realizo esta investigación para determinar si existen diferencias entre factores subjetivos de los casos de profesionales que reportan un mayor o menor grado de desarrollo objetivo de carrera.

III. Tipo de intervención de la investigación

Esta investigación incluirá completar un cuestionario en el que se miden las variables subjetivas y objetivas de desarrollo de carrera.

IV. Selección de participantes

Estamos invitando de manera abierta a cualquier persona que se encuentre interesada en colaborar con esta investigación.

V. Participación voluntaria

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o no. Del mismo modo, puede cambiar de idea más tarde y dejar de participar aun cuando haya aceptado antes.

VI. Descripción del Proceso

Usted deberá responder de manera anónima una encuesta compuesta por dos secciones que en su conjunto poseen cerca de 30 preguntas sobre su trayectoria profesional.

VII. Duración

El tiempo aproximado de participación es de 15 a 20 minutos.

VIII. Efectos secundarios, riesgos y molestias

En esta investigación no hay ninguno tipo de riesgo psicológico o físico.

IX. Beneficios

Si usted participa en esta investigación, contribuirá a la academia respecto al entendimiento de los factores de desarrollo de carrera de profesionales.

X. Incentivos

En esta investigación no hay ninguno.

XI. Confidencialidad

Los datos proporcionados son anónimos, no tendrá que registrar su nombre. La información que recojamos por este proyecto de investigación se mantendrá confidencial. La información recabada será puesta fuera de alcance y nadie sino los investigadores tendrán acceso a verla de manera general, pues nunca se realizará un tratamiento individual de los datos.

XII. Uso de resultados

El conocimiento que obtengamos por realizar esta investigación se empleará para fines académicos. Los resultados podrán ser compartidos con usted en marzo de 2021, en el caso de que sea requerido, antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial.

XIII. Derecho a negarse o retirarse

Usted no tiene obligación de formar parte de esta investigación si no desea hacerlo. Puede dejar de participar en la investigación en cualquier momento que desee. Es su elección y todos sus derechos serán respetados.

XIV. Contacto para consultas

Si tiene alguna pregunta puede hacerla ahora o más tarde, incluso después de haberse iniciado el estudio. Si desea hacer preguntas más tarde, puede contactar a:

Psi. Ind Fernando Cargua Villalva

- Email: fjcarguav@puce.edu.ec

¿Acepta participar en esta investigación?

Si/NO

Apéndice 2: resultados inferenciales de los factores del desarrollo de carrera objetivo y subjetivo

Factor objetivo	Reconocimiento			Significancia			Influencia			Autenticidad			Vida personal			Crecimiento y desarrollo			Satisfacción			Calidad del trabajo										
	U	Media Q1	Media Q4	Sig.	U	Media Q1	Media Q4	Sig.	U	Media Q1	Media Q4	Sig.	U	Media Q1	Media Q4	Sig.	U	Media Q1	Media Q4	Sig.	U	Media Q1	Media Q4	Sig.								
Supervisión	297.0	4.11	4.34	0.034	348.5	4.04	4.31	0.185	258.0	3.52	4.02	0.007	332.5	3.60	3.91	0.121	408.5	3.79	3.87	0.695	331.5	4.06	4.31	0.112	368.5	3.86	4.18	0.307	238.0	4.15	4.55	0.002
Ascensos	385.5	4.09	4.43	0.008	533.5	4.17	4.29	0.392	368.0	3.64	4.03	0.009	463.0	3.47	3.81	0.092	525.0	3.91	3.78	0.342	498.5	4.08	4.28	0.202	526.0	3.89	4.00	0.346	413.0	4.29	4.49	0.019
Proyectos	281.0	4.18	4.45	0.035	336.5	4.15	4.39	0.223	254.0	3.80	4.15	0.011	229.0	3.40	4.09	0.004	357.0	3.68	3.88	0.378	305.5	4.18	4.47	0.085	243.0	3.81	4.33	0.006	307.0	4.35	4.45	0.088
Salario	457.0	4.18	4.31	0.444	327.5	3.91	4.41	0.012	320.5	3.73	4.12	0.009	320.5	3.38	3.98	0.010	488.0	3.69	3.72	0.840	398.5	3.97	4.27	0.124	371.5	3.75	4.10	0.055	444.0	4.25	4.38	0.343