



Pedro Núñez-Cacho Utrilla'
Universidad de Jaén
✉ pnunez@ujaen.es

Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career

New challenges in career development: the boundaryless career model



Félix A. Grande-Torrалеja
Universidad de Jaén
✉ fagrande@ujaen.es

I. INTRODUCCIÓN

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

En este contexto, el desarrollo de carrera ha evolucionado desde visiones clásicas, en las que se limitaba tan solo a la promoción interna, hacia nuevos modelos en los que intervienen numerosas prácticas y en los que se tienen en mayor consideración las expectativas y deseos de los propios profesionales. Estas corrientes de



Cristina Pedrosa-Ortega
Universidad de Jaén
✉ cpedrosa@ujaen.es

CÓDIGO JEL:
O15

Fecha de recepción y acuse de recibo: 30 de diciembre de 2011. Fecha inicio proceso de evaluación: 30 de diciembre de 2011. Fecha primera evaluación: 21 de febrero de 2012. Fecha de aceptación: 22 de mayo de 2012.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La dirección de recursos humanos juega un importante papel en la mejora de la competitividad de la empresa. Entre sus principales funciones está la gestión de carreras profesionales, parcela que se ha convertido en un reto para sus gestores por los cambios que han tenido lugar en los últimos tiempos, pasando de diseños de carrera tradicionales, basados exclusivamente en la promoción interna, a nuevos modelos como Protean Career, Kaleidoscope Model o Boundaryless Career en los que se contempla el desarrollo desde otras perspectivas más amplias y complejas. Este trabajo analiza estos modelos y realiza una aplicación empírica del Boundaryless Career sobre una muestra de 560 empresas españolas para contrastar su eficacia. Los resultados reflejan un efecto positivo de este modelo sobre los profesionales y las organizaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

The human resources management plays an important role in the search for the company's competitiveness. Career management is among the department's main roles, a task that has become quite a challenge recently for staff due to changing patterns in the sector. Traditional designs based solely on internal promotion have given way to new models such as the Protean Career, Kaleidoscope and Boundaryless Career models. In these models, development is seen from a broader and more complex perspective. This paper analyses these three models and performs an empirical study of the Boundaryless Career model on a sample of 560 Spanish companies to compare its effectiveness. The results show a positive effect of this model on the professionals and organisations.

pensamiento han roto con los planteamientos anteriores introduciendo nuevos diseños como Protean Career, Boundaryless Career o Kaleidoscope Career (Sullivan y Baruch, 2009) que entienden el desarrollo como una ayuda individual al empleado para que alcance sus objetivos de carrera. Además, se incorporan al proceso de desarrollo de carrera prácticas como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización, el executive coaching, el mentoring y los planes de carrera y sucesión (Zaleska y De Menezes, 2007). El estudio del desarrollo de carrera profesional es especialmente útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral, que

afectan a las expectativas de los profesionales y que llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años. Gracias al desarrollo de carrera, evitamos que las variaciones en la plantilla ocasionen la pérdida del el capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar.

Para evitar que esto ocurra y teniendo en cuenta las circunstancias actuales, si las empresas quieren ser más competitivas mediante la gestión adecuada de sus recursos humanos, deben utilizar estos nuevos modelos, conociendo los criterios necesarios para su aplicación. Hasta la fecha, son escasos los estudios de carácter práctico que se han centrado en este tema, esto pone de relieve la necesidad de

profundizar en esta línea y justifica el desarrollo de este trabajo para transferir el conocimiento obtenido sobre el desarrollo de carrera profesional al mundo empresarial.

Por tanto, nuestro objetivo de será conocer los nuevos modelos de desarrollo de carrera, centrándonos en el modelo Boundaryless Career (B.C.) y analizando su incidencia sobre las personas y sobre la empresa, incluyendo posteriormente una serie de recomendaciones de utilidad práctica. De este modo, pretendemos proporcionar a los gerentes de las empresas demostraciones de su mayor o menor efectividad e indicaciones para llevar a cabo su diseño e implementación con éxito.

A continuación, expondremos los conceptos sobre los que se asienta el presente trabajo y las principales cuestiones que planteamos. Posteriormente analizaremos como se están llevando a cabo los procesos de desarrollo de la carrera profesional en las empresas españolas y expondremos los resultados obtenidos. Por último,

El estudio del desarrollo de carrera profesional es especialmente útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral

presentaremos las principales conclusiones y sus implicaciones prácticas para empresas y profesionales.

2. CLAVES PARA ENTENDER EL DESARROLLO DE CARRERA HOY

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

Entendemos el desarrollo de carrera como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones, abarcando la sucesión de actividades laborales y de puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida y las actitudes y las reacciones asociadas que experimenta. Los participantes en estos procesos son identificados por la empresa con el apoyo de sus sistemas de evaluación del desempeño de los empleados, con la información facilitada por los superiores y con otras herramientas que permitan conocer quién tiene potencial para desarrollar su carrera dentro de la organización. Por su importancia para la empresa, estos procesos se enfocan especialmente en los puestos directivos.

Por otra parte, mediante el desarrollo de carrera profesional la empresa persigue una serie de objetivos, como dotar de mayores conocimientos y competencias a su capital humano para cubrir puestos de trabajo que en un futuro quedarán vacantes; establecer una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales en la organización; y maximizar la eficiencia de los programas actuales de recursos humanos, integrando actividades orientadas a la gestión de carreras dentro de la planificación estratégica de la organización. Cuando la empresa planifica el desarrollo de carrera de sus profesionales, debe formular de manera clara y concisa los objetivos, se deben determinar las áreas afectadas por los programas de desarrollo de recursos humanos, las actuaciones a acometer y sus procedimientos explicados detalladamente.

Para que los procesos de desarrollo se realicen con éxito, debemos resolver los conflictos internos que se presenten durante su ejecución. Es responsabilidad de la organización favorecer el entorno apropiado para que las carreras profesionales de sus empleados

PALABRAS CLAVE

Desarrollo de carrera, boundaryless career, gestión de recursos humanos

KEY WORDS

Career model, boundaryless career, human resources development

evolucionen conforme a lo que se ha establecido en los objetivos, por lo que debemos tener en cuenta los factores que afectan al éxito de la implantación de un modelo de desarrollo de carrera y que aparecen expuestos en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo de la carrera

FAVORECEN	OBSTACULIZAN
Programas de educación y formación. Estos programas ayudan al desarrollo profesional, proporcionan nuevas herramientas y cubren sus carencias.	Prejuicios y estereotipos por parte de la organización por cuestiones raciales, de sexo y marginalidad de su estatus (Mc Guire et al., 2005; Murrel y Schwartz, 1999). Estas cuestiones discriminatorias van a afectar de manera muy negativa a las aspiraciones del trabajador.
Autogestión de las carreras. El esfuerzo que supone al empleado gestionar su desarrollo redundará en el beneficio del proceso.	
Mentoring. Esta herramienta es de gran importancia, ya que mediante la relación del pupilo con su tutor se facilita que él madure y se desarrolle dentro de la organización.	Escasez de mentores. Dificultad del área de recursos humanos para localizar tutores que lleven a cabo los procesos establecidos.
Redes sociales. Ayudan a que el trabajador conozca la cultura, funcionamiento y organización de la empresa y las posibilidades de promoción que existen dentro de la misma.	Planificación inadecuada. Cuando se lleva a cabo el proceso de desarrollo, las acciones no se han planificado correctamente, por lo que han de observarse las condiciones de aplicabilidad de cada una de las prácticas que se empleen.

Fuente: Palmer y Johnson-Bailey (2005).

Una empresa aplicará estos modelos cuando conozca los beneficios que proporcionan, tanto a los profesionales a nivel individual como a la empresa en su conjunto. De estos beneficios destacamos, en primer lugar, que el desarrollo de carrera ayuda a implantar las estrategias generales de la compañía, transmitiendo a los profesionales tanto sus intenciones estratégicas, como su cultura y valores, que resultan complejas de comunicar mediante otras vías.

En segundo lugar, los procesos de desarrollo repercutirán de manera positiva en la moral y en la satisfacción de los empleados, que al sentirse respaldados por la organización, tendrán una mayor seguridad y estabilidad laboral (Sánchez, 2004). Como resultado, se reducirán los abandonos voluntarios y la empresa tendrá capacidad para retener el talento. En tercer lugar, la puesta en marcha de los procesos de desarrollo de carrera profesional permitirá a la empresa generar una fuente interna para proveerse de candidatos en nuevos procesos de selección, lo que en un contexto globalizado como el actual alcanza un especial interés para las organizaciones.

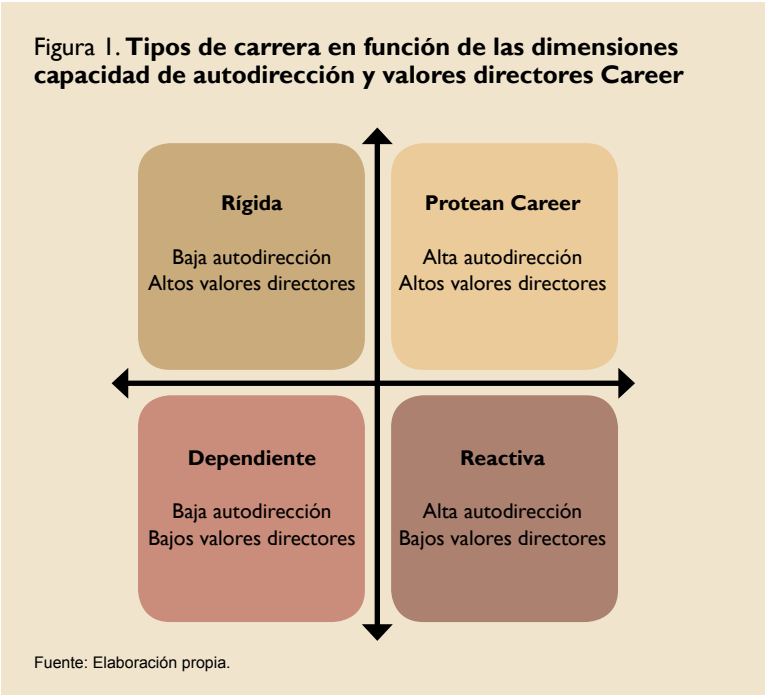
3. TENDENCIAS INNOVADORAS EN EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL, PROTEAN, KALEIDOSCOPE Y BOUNDARYLESS CAREER

Los responsables de recursos humanos buscan innovar en sus prácticas de desarrollo de carrera profesional, conscientes de los beneficios que esto reporta a la empresa. Por su parte, los empleados, en un entorno laboral tan cambiante como el actual, tienen unas expectativas y una visión de su carrera profesional centrada en un horizonte a más corto o medio plazo de lo que había sido habitual hasta ahora, pues son conscientes de que su carrera se puede ver interrumpida en cualquier momento por el desempleo o por los movimientos dentro del organigrama de la empresa (Eby, Butts y Lockwood, 2003). La conjunción de estos factores favorece la aparición de nuevos modelos de desarrollo de carrera profesional que los tienen en cuenta, como el Protean Career, el Kaleidoscope Model o el Boundaryless Career.

El primero de ellos, Protean Career, es un modelo de desarrollo cuyo diseño de carrera se fundamenta en las características del individuo. Briscoe y Hall (2006) lo explican apoyándose en una clasificación de tipos de carrera basada en dos dimensiones. La primera recoge la existencia de valores directores, en el sentido de que los individuos tengan valores internos que les proporcionen una guía y les sirvan para medir el éxito individual; la segunda dimensión es la autodirección de carrera, lo que implica que la persona sea versátil y tenga la habilidad para adaptarse a los cambios en términos de rendimiento y demandas de aprendizaje. A partir de la combinación de estas dimensiones se plantean cuatro tipos posibles de desarrollo de carrera (**Figura 1**).

Cuando el empleado presenta altos valores directores y alta autodirección, nos encontramos con el Protean Career, que identifica al profesional como una persona con capacidad para dirigir y gestionar su carrera y con una orientación proactiva que le llevará a adaptarse y a transformarse en función de los cambios del entorno. En este contexto los trabajadores son los responsables de la gestión de su carrera y asumen la gestión de su aprendizaje y desarrollo profesional, adoptando la organización una actitud pasiva ante estas circunstancias (Sullivan y Baruch, 2009). No obstante, la empresa pierde cierto grado de control de la carrera profesional, aunque la delegación le permita reportar menores costes de gestión y pueda enriquecerse con aportaciones procedentes de la iniciativa del empleado.

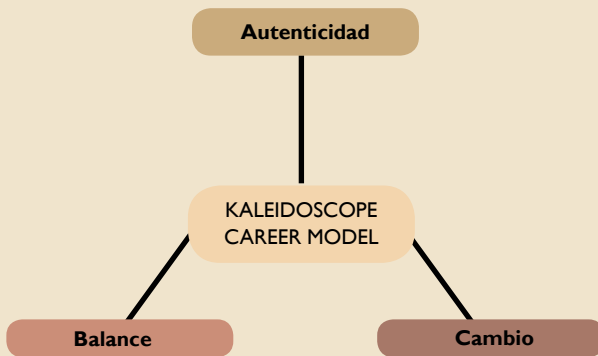




Un segundo modelo para abordar el desarrollo de carrera es el denominado Kaleidoscope Career Model, que surge como resultado de los trabajos empíricos efectuados por Mainiero y Sullivan (2006). Estos autores explican que, al igual que ocurre con un caleidoscopio cuando lo rotamos y caen los cristales creando cada vez nuevas formas, cuando surgen cambios individuales en el patrón de carrera del profesional, por rotación de distintos aspectos de su vida, se ocasionan cada vez nuevos roles y relaciones. Estos cambios pueden estar ocasionados por la maduración personal del profesional o se pueden haber originado desde el entorno del empleado y le llevarán a volver a evaluar sus diferentes opciones de carrera, determinando cuál de ellas se ajusta mejor a sus demandas y necesidades. De acuerdo con este modelo, el profesional centra su decisión evaluando tres dimensiones relacionadas con su carrera (**Figura 2**). La primera es la *autenticidad*, quiere decir que el individuo para definir su carrera valora especialmente las opciones que le permiten ser él mismo; la segunda es el *balance*, donde el individuo a la hora de plantear su carrera se esfuerza en conseguir un equilibrio entre cuestiones laborales y no laborales (familia, amigos, relaciones personales etc.); la tercera dimensión es el *cambio*, en el sentido

de que el individuo necesita un trabajo que le permita avanzar y desarrollarse profesionalmente, lo que condicionará sus decisiones de carrera. Este modelo ha sido analizado en diferentes estudios empíricos, observándose que en función de una serie de características como el género, la edad y la generación del individuo, se le dará más peso a uno u otro de los tres parámetros expuestos. Cuando la empresa implante el Kaleidoscope model, se encontrará con profesionales con un alto grado de satisfacción con la carrera que están llevando a cabo dentro de la organización y estos beneficios individuales redundarán en la mejora de su desempeño en la empresa (Cabrera, 2009).

Figura 2. Dimensiones del Kaleidoscope Career Model



Fuente: Elaboración propia.

Si bien los dos modelos expuestos marcan la tendencia y facilitan una información muy valiosa a los responsables de recursos humanos, ambos se fundamentan en la perspectiva de carrera del propio profesional, y por ello presentan numerosos aspectos que la empresa no puede controlar, sobre todo aquellos relacionados con los deseos, expectativas, inquietudes y circunstancias personales del empleado. Aunque su utilidad está reconocida, entendemos que desde el punto de vista empresarial, el más adecuado para gestionar el desarrollo de los empleados es el Boundaryless Career (B.C). Con su aplicación, las capacidades, conocimientos y competencias del personal se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales puedan ocupar una gama más amplia de puestos de

trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos. Frente a otros modelos, este innovador concepto trata de estimular la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, el mentoring, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación (**Figura 3**), cuyo resultado será la acumulación de competencias y conocimientos (Zaleska y De Menezes, 2007).

Figura 3. **Nuevas prácticas de desarrollo de carrera del Boundaryless Career (B.C.)**



Para que profesionales y empresarios conozcan con detalle este modelo y su utilidad, vamos a exponer las distintas prácticas que lo conforman. La primera se refiere a los planes de carrera y de sucesión. Consiste en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna. Estos planes han tenido un auge considerable por los numerosos beneficios que reportan a la empresa por su capacidad

para aumentar la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007). Un caso específico es el de los planes de sucesión, en los que se recogen los potenciales sustitutos de determinados puestos directivos claves para la buena marcha de la organización.

La siguiente práctica a analizar, de las que conforman el modelo B.C., es el coaching. Este es un proceso en el que intervienen dos personas; uno es el coach, que se encarga de instruir, formar o guiar al otro en su desempeño actual en la empresa. El otro participante es el coachee, que recibe los conocimientos y competencias para progresar profesionalmente. El coaching es un proceso continuo, guiado y estructurado de mejora que acerca al coachee a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos por la empresa para su puesto de trabajo actual. El coach puede ser un consultor que ayude a innovar en los procedimientos y puede cubrir otros roles como la adaptación de las destrezas del pupilo y de sus conocimientos a los sistemas existentes en la organización, o la instrucción para que asuma los valores y actitudes de la empresa.

La tercera práctica incluida en el modelo B.C. es la promoción. Con ella nos referimos a la disposición de la organización a cubrir sus vacantes con empleados procedentes de los niveles inferiores de su organigrama. Los empleados de las organizaciones que desarrollan sistemas de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traduciéndose todo ello en una mayor productividad en la organización. Estos procesos de promoción supondrán un incentivo para los trabajadores superior al mero ámbito de la retribución económica (Bonache y Cabrera, 2004).

Otra de las prácticas que integra el modelo B.C. es el mentoring. Consiste en una relación entre dos personas, en la que uno de ellos más experimentado (y usualmente mayor) actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia (generalmente más joven). A diferencia del coaching, es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro (Núñez-Cacho y Grande, 2012). Con el mentoring se llevan a cabo dos tipos de funciones, las relativas a la carrera, como el aprendizaje, la preparación para el avance del pupilo, su entrenamiento, protección y la transmisión de conocimientos y de valores éticos y las relativas a los aspectos psicosociales, que procuran el



desarrollo del pupilo en su ámbito personal, sus competencias, su identidad y su papel en la organización.

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

De lo que hemos planteado hasta ahora se deduce que el empleo de las nuevas prácticas de carrera tendrá efectos positivos en las organizaciones, pues como hemos visto facilita la retención del talento, proporciona una mayor eficacia a los planes de sucesión, desarrolla los empleados y mejora su nivel de desempeño (Viator y Scandura, 1991). Por ello constituyen una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos de la compañía, encontrándose relaciones positivas entre su realización y el desarrollo de las personas (Gentry, Weber y Sauri, 2008). No obstante, aunque hemos descrito las diferentes prácticas que se han considerado como integrantes del modelo B.C. siguiendo los planteamientos de Zaleska y De Menezes (2007) y, al no existir evidencia empírica respecto a la configuración del modelo B. C., debemos analizar si cuando se utiliza este conjunto de prácticas se sigue el modelo, es decir, cuando la empresa desarrolla prácticas de rotación, planes de carrera, planes de sucesión, mentoring, promoción y coaching ¿está aplicando el modelo B.C? (P₄)

Decíamos que el desarrollo de carrera de los empleados es uno de los mayores retos de la gestión de recursos humanos y en el contexto actual, en que las organizaciones afrontan procesos de reestructuración, es una vía para salvaguardar el capital humano de la empresa. Además es considerada una práctica de alto rendimiento, pues las inversiones en este ámbito se traducen en mejores resultados, apreciándose una relación directa entre el desarrollo de carrera y la percepción positiva de la imagen de empresa por parte de los empleados. Contribuye, por tanto, a que se muestren más



satisfechos con la empresa y aumenta su fidelidad hacia la misma. Lai Wan (2007) considera que las políticas de desarrollo afectan positivamente a los trabajadores pues aumentan su compromiso con la entidad, les permiten adquirir nuevas competencias, lo que les hace finalmente más productivos. Los efectos del desarrollo también se aprecian en la reducción de los abandonos voluntarios, es decir, mejoran los índices de rotación. Todos estos efectos sobre los profesionales están propiciados por la interacción y por las sinergias que surgen al emplear de manera conjunta las distintas prácticas que conforman el modelo B.C., como el coaching, que ha sido considerado tradicionalmente como el camino para mejorar el desarrollo de los empleados y su efectividad individual. Su aplicación repercute en la satisfacción del coachee (Vidal, Cordón y Ferrón, 2011) y les proporciona un intenso aprendizaje acorde con sus necesidades individuales (Zaleska y De Menezes, 2007).

También apreciamos los efectos positivos del mentoring en el desarrollo de las capacidades de los profesionales, cuyo resultado será la mejora de su rendimiento (Viator y Scandura, 1991; Wilson y Elman, 1990). Por su parte, la promoción interna será beneficiosa para el desarrollo de la carrera profesional y permite a los empleados mejorar su desempeño y su creatividad, favorece el trabajo en equipo y propicia que se preste más atención a la calidad en los procesos. La repercusión de las prácticas empleadas en el modelo B.C. nos lleva a plantear que su aplicación va a mejorar el desempeño de los trabajadores, su compromiso y reducirá el número de bajas voluntarias. Por tanto, formulamos la siguiente pregunta:

P.₂ ¿Está el desarrollo de carrera según el modelo B.C. relacionado con la mejora del personal de la organización? Y de un modo más concreto, cuando la empresa sigue este modelo para el desarrollo de carrera:

P._{2.a} ¿Logrará que los empleados aumenten su compromiso con la organización?

P._{2.b} ¿Aumentará la satisfacción de los trabajadores con la organización?

P._{2.c} ¿Disminuirá el número de bajas voluntarias?

Además de conocer las prácticas que componen el modelo B.C. y su influencia en los trabajadores, el empresario desea conocer si estos efectos positivos se van a apreciar también en el rendimiento empresarial. Ciertamente, son claras las bondades de las distintas

prácticas que conforman el modelo B.C., de manera que cuando la organización las utiliza busca mejorar su situación empresarial y la marcha del negocio. Sánchez (2004) y Lai Wan (2007) exponen que el desarrollo de carrera generará importantes beneficios para la organización, pues entre otros aspectos, favorece el desarrollo de las competencias de los empleados y los hace más productivos, lo que redundará en la mejora del rendimiento de la empresa. Azmi (2009) coincide con estos planteamientos y destaca el efecto positivo del desarrollo de los recursos humanos en el rendimiento organizacional y señala que mayores inversiones en políticas de este ámbito se traducen en mejores resultados empresariales. Todo ello permite a la organización generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo que se aprecia mediante la mejora de la cuota de mercado y el crecimiento del volumen de ventas (Leiblein, 2011).

De las prácticas que conforman el modelo B.C., observamos que el coaching reporta numerosos beneficios a las empresas, por ejemplo, mejora la motivación de los profesionales y su desempeño en su tarea actual. Igualmente, el mentoring ayudará a la empresa a retener a sus empleados más valiosos, lo que proporcionará mayor efectividad a los planes de carrera y de sucesión. Con esta práctica, los profesionales mejorarán su desempeño actual y futuro (Viator y Scandura, 1991). Destacar, igualmente, la potencialidad de la promoción interna para la mejora del rendimiento del negocio, pues no debemos olvidar que cuando los trabajadores no encuentran oportunidades para progresar dentro de la compañía se frustran, ocasionando una pérdida de productividad. Entendemos por tanto que cuando la empresa utilice el modelo de desarrollo de carrera profesional B.C. mejorará el rendimiento de su negocio, por la acción de las distintas prácticas que lo conforman y por las ventajas que supone su empleo conjunto y coordinado. Concretamente, los efectos que deben apreciarse son: mejora de la productividad de la empresa; y crecimiento del volumen de ventas y de su cuota de mercado. De este modo, las preguntas a las que este trabajo pretende dar respuesta son las siguientes:

P.₃ ¿Está relacionado el desarrollo de carrera conforme al modelo B.C con la mejora de la marcha del negocio? Y profundizando un poco más en la cuestión:

P._{3.a} ¿Mejora la productividad de la empresa cuando emplea el modelo B.C.?

P._{3.b} ¿Influye en el crecimiento de las ventas?

P._{3.c} ¿Influye el crecimiento de la cuota de mercado de la empresa?

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

4. APLICACIÓN DEL MODELO BOUNDARYLESS CAREER A LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Para dar respuesta a las preguntas planteadas, hemos llevado a cabo un estudio sobre una muestra de 560 empresas españolas. Las medidas utilizadas en el cuestionario y las referencias desde las que se han incorporado sin modificaciones se recogen en la **Tabla 2**.

En la ficha técnica de la investigación (**Tabla 3**) se recogen de manera resumida los aspectos operativos del trabajo, el proceso seguido para la obtención de los datos, la población objetivo, la selección de la muestra objeto de estudio y los procedimientos empleados para obtener la información.

En el desarrollo de la investigación empírica se han efectuado 2.477 entrevistas telefónicas a empresas españolas incluidas en la base de datos SABI, obteniendo un ratio de respuesta del 22,6%, con lo que la muestra final está formada por 560 empresas. El número medio de trabajadores de las empresas entrevistadas es de 174 y su antigüedad media en el mercado de 35 años. Los sectores a los que pertenecen las empresas que conforman la muestra son los siguientes: un 39% al industrial, un 37% a comercio y servicios y un 24% al sector primario.

Tabla 2. Escalas empleadas y referencias

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico:	Territorio español
Muestra empleada:	560 empresas
Nivel de confianza:	95%; $z=1,96$
Error muestral:	3,9%; $p=q=1/2$
Sujeto evaluado:	Gerentes y responsables de recursos humanos
Métodos obtención de la información:	Cuestionario escala tipo likert Datos económicos financieros de la base SABI
Fecha de realización:	Mayo – Junio de 2010
Procesamiento información:	EQSV. 6.1. SPSSV. 17.0

Fuente: Elaboración propia

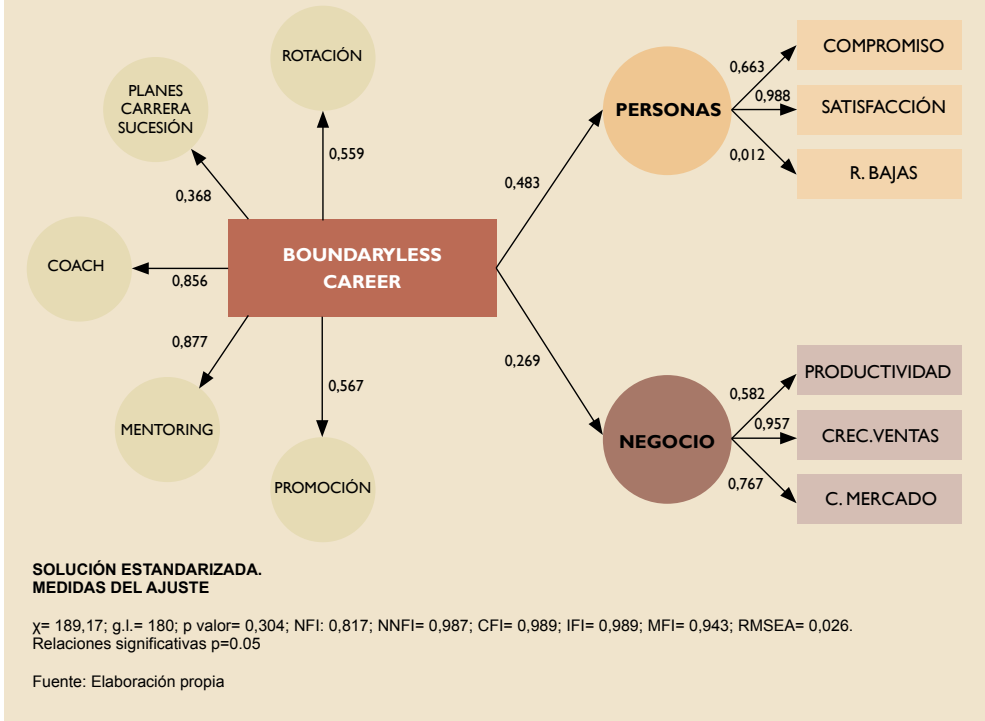
En lo que se refiere a la metodología², hemos utilizado el análisis factorial confirmatorio (AFC) de 2º orden para el contraste de la primera de las preguntas formuladas proposición y se ha elaborado un modelo de ecuaciones estructurales para dar respuesta a la segunda y a la tercera proposición. La dimensionalidad de la escala de medida la hemos comprobado mediante el análisis factorial exploratorio, mientras que la fiabilidad de la escala se ha analizado mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. En lo que respecta a la validez convergente, se ha efectuado un AFC de primer orden mientras que para determinar la validez divergente se han comparando los coeficientes de correlación de los factores entre sí y también con el coeficiente Alpha de Cronbach.

La primera pregunta que planteábamos hacía referencia a qué prácticas conformaban el modelo B.C. Los valores obtenidos en el AFC de segundo orden nos permiten confirmar la configuración del modelo, formado por las cinco prácticas descritas: la rotación, los planes de carrera y de sucesión, el mentoring, la promoción y el coaching. Dentro de la composición del modelo B.C. destacan coaching y mentoring como componentes de mayor importancia. También tiene un peso considerable, aunque menor que las anteriores, la promoción, mientras que las prácticas que tienen menor influencia en este modelo son la rotación y la planificación de carrera y sucesión.

El segundo grupo de cuestiones que hemos reflejado eran relativas al efecto del modelo B. C. sobre las personas. Los resultados

de la estimación mediante ecuaciones estructurales (**figura 4**) nos permiten afirmar que el modelo B.C. mejora el desempeño de las personas, ($\lambda=0,483$), con ello damos respuesta afirmativa a la segunda cuestión planteada. Para poder resolver las preguntas 2_a, 2_b y 2_c, hemos calculado los efectos indirectos del modelo estructural. A la vista de los resultados concluimos que el desarrollo de carrera mejora el grado de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa ($\lambda=0,320$), que aumenta su satisfacción ($\lambda=0,483$) y que reduce el número de bajas voluntarias que acontecen en la empresa ($\lambda=0,059$). Podemos por tanto confirmar estas tres cuestiones. De estos efectos destacamos que la mayor incidencia del modelo se presenta sobre la satisfacción de los empleados y que es considerablemente inferior el impacto en la reducción de las bajas voluntarias.

Figura 4. Modelo causal estimado y resultados del ajuste



Los resultados del estudio nos permiten responder al tercer grupo de cuestiones formuladas con relación a la mejora del negocio. En lo que se refiere a la pregunta 3, la estimación señala que el modelo B.C. mejora el desempeño de la organización, medido a través de la

influencia en el negocio ($\lambda=0,269$), lo que confirma nuestro planteamiento. Por otra parte, los efectos indirectos reflejan que el desarrollo de carrera está relacionado positivamente con la productividad de la empresa ($\lambda=0,157$), con el crecimiento del volumen de ventas ($\lambda=0,258$) y con el crecimiento de la cuota de mercado ($\lambda=0,207$). Con ello se responde afirmativamente a las preguntas 3_a, 3_b y 3_c.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

En el panorama actual, las empresas que quieran ser competitivas deben gestionar adecuadamente su personal, reconociendo a su capital humano como uno de sus activos más importantes. La compleja situación que atravesamos está ocasionando numerosos movimientos y variaciones de las plantillas, que pueden provocar el deterioro de este capital tan valioso para la organización. Por ello, consideramos necesario que la empresa se detenga, estudie, valore e identifique al personal con mayor potencial y le proporcione la posibilidad de desarrollarse profesionalmente. Para esta finalidad se dispone de distintos modelos, aunque consideramos que el B. C. es el que, desde la perspectiva de la empresa, mayor utilidad presenta. El modelo B.C. pretende que el profesional se desarrolle dentro de la organización y para ello se deben emplear las siguientes prácticas: planificación de carrera y sucesión, coaching, mentoring, promoción, rotación y movimientos laterales. Nuestra investigación nos ha permitido comprobar que su utilización tiene efectos positivos sobre los profesionales. Concretamente, observamos que aumenta el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y ayuda a reducir el número de bajas voluntarias. Por ello, cuando una organización lo aplique, tendrá más capacidad para retener el talento y evitar su marcha a otras empresas competidoras. Los resultados muestran también que el modelo B.C. tiene una importante incidencia sobre la satisfacción de los empleados, entendemos, por tanto, que cuando una organización diseña las carreras profesionales siguiendo este modelo, conseguirá que mejore el clima laboral, que los trabajadores estén más satisfechos con su carrera y que se comprometan con la organización, lo que finalmente permitirá conformar un valioso capital humano.

A los empresarios y profesionales les interesa conocer, además del efecto que tiene el desarrollo en el individuo, el modo en que estas prácticas influyen sobre la marcha de la empresa, pues a partir de esta información, las organizaciones tomarán la decisión de implan-

tarlo o no. Los resultados de este trabajo nos permiten afirmar que la aplicación del modelo B. C. influye positivamente en el negocio. Sus efectos permiten mejorar productividad de la empresa, favorecen el crecimiento del volumen de ventas y generan un aumento de la cuota de mercado, planteamientos lógicos si tenemos en consideración que los trabajadores están más comprometidos y satisfechos con el proyecto ofrecido por la empresa.

Demostrada la efectividad del modelo B. C., nuestra intención es proporcionar a los empresarios una serie de indicaciones prácticas que faciliten su aplicación. Para que la empresa se beneficie de sus efectos positivos debe seguir una serie de pautas. El primer paso en la planificación de sus actuaciones es identificar a los empleados con potencial para desarrollar su carrera dentro de la empresa. Esto se consigue mediante los sistemas de evaluación del desempeño y la información facilitada por los superiores y por el personal de recursos humanos. Por otro lado, también se debe plantear cuáles son las necesidades futuras de la organización, contemplando las vacantes previstas a medio y largo plazo, tanto para promocionar al personal a puestos de nivel intermedio, como para la sucesión de directivos en puestos de máxima responsabilidad.

Esta información será la base sobre la que se elaborarán los planes de carrera, que han de ser dinámicos, modificándose conforme evolucionen los procesos o cambien las necesidades de las personas o de la empresa. Aunque los destinatarios principales de los planes de carrera profesional sean los puestos directivos, es recomendable que los planes se extiendan gradualmente a otros niveles inferiores de la organización.

Para la aplicación de este modelo, juegan un papel muy importante la rotación y los movimientos laterales del empleado dentro del organigrama de la empresa, ya que estas prácticas proporcionan a los profesionales una visión de conjunto, que tan necesaria es para concebir la estrategia empresarial en el complejo panorama actual. El coaching es otra herramienta de gran interés para el desarrollo de los profesionales, pues proporciona al coachee un intenso aprendizaje que cubre sus necesidades individuales para su trabajo actual. Está especialmente indicado para desarrollar las habilidades de los empleados e infundirles confianza, lo que conducirá a la mejora de su motivación. Por otra parte, con el mentoring se consigue el desarrollo de competencias y capacidades, especialmente el liderazgo y la capacidad para la toma de decisiones. Debemos considerar que



uno de los atributos exclusivos de esta práctica es que permite a la empresa transformar la actitud del protegido en aquellos aspectos que se considere conveniente. Finalmente, por su trascendencia en el desarrollo de los profesionales, la promoción es otra práctica indispensable dentro del modelo B.C., pues se considera la base de todo el sistema.

En lo que se refiere a los factores que contribuyen al éxito de estos procesos, destacar que la empresa debe procurar que los empleados se encuentren satisfechos con la carrera que están llevando a cabo y debe proporcionarles oportunidades reales para promocionar a niveles superiores, acordes con las características de cada uno. Con ello se desarrollarán sus competencias y capacidades para que, cuando llegue el momento, puedan ocupar el puesto para el que la empresa les requiere. Además, a los empleados, el hecho de que la empresa les prepare para futuras responsabilidades les supone un importante incentivo. Por su parte, la empresa mejora su eficiencia económica a través de la promoción, pues se provee de candidatos cualificados para acometer procesos de selección a futuras vacantes.

Exponemos algunas líneas para llevar a cabo futuras investigaciones, la primera sugerencia sería analizar la influencia del modelo B.C. mediante análisis longitudinales que observen la evolución de las variables objeto de estudio. También creemos que enriquecería el trabajo estudiar la secuencialidad de las distintas prácticas que conforman el modelo para determinar cómo afecta a su efectividad. Como conclusión final del estudio señalar que hemos comprobado que el modelo de desarrollo de carrera Boundaryless Career permitirá a la empresa innovar en la gestión de sus recursos humanos y el resultado de su aplicación será positivo sobre los profesionales que aumentarán su compromiso con la empresa, se mostrarán más satisfechos con su carrera, o que redundará en la reducción del número de abandonos voluntarios. Los efectos positivos del modelo también se apreciarán en la organización que conseguirá mejorar su productividad, aumentará su volumen de ventas y obtendrá un crecimiento de su cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Azmi, I. (2009). Islamic Human Resource Practices and Organizational Performance: A Proposed Conceptual Framework. *The Business Review*, Cambridge, vol. 13, nº 1, p. 223-231.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2004). Dirección Estratégica de Personas. (1ª ed.) Madrid: Prentice Hall.
- Briscoe, J. P. y Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 4-18.
- Cabrera, E. F. (2009). Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, vol. 14, p. 186-201.
- Chand, M. y Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, vol. 29, p. 576-594.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resources management. *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº4, p. 949-971.
- Eby, L. T., Butts, M., y Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 689-708.
- Gentry, W. A., Weber, T. J., y Sauri, G. (2008). Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures: A multilevel analysis. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, p. 241-253.
- Goldshark, V. M. y Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, p. 417-437.
- Hernández, F. & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y teoría del comportamiento en las entidades de economía social. *Revesco*, vol. 94, nº2, p. 27-58.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., y Beatty, R. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, Y. y Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, p. 2095.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, p. 297-322.
- Leiblein, M. (2011). What Do Resource and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, vol. 37, nº1, p. 909-932.
- Mainiero, L. A. y Sullivan, S. E. (2006). How people are creating kaleidoscope careers outside of companies. New York: Davies-Black.
- Núñez-Cacho, P. y Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, vol. 8, nº4, p. 61-71.
- Olivero, G., Bane, D., y Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as transfer of training tool: effects on productivity in public agency. *Public Personnel Management*, vol. 26, p. 120-134.
- Palmer, G. A. y Johnson-Bailey, J. (2005). The Career Development of African Americans in Training and Organizational Development. *HR.Human Resource Planning*, vol. 28, p. 1-12.
- Sánchez, I. (2004). Complementariedad de los enfoques de dirección estratégica de recursos humanos: hacia una visión global de los hoteles españoles. *Revista de trabajo y seguridad social*, vol. 254, p. 159-192.
- Sullivan, S. E. y Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, vol. 35, p. 1542-1571.
- Vidal, M.D., Córdón, E., Ferrón, V. Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, vol. 31, p. 82-101.
- Viator, R. E. y Scandura, T. A. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizon*, vol. 5, p. 20-30.
- Vloeberghs, D., Pepermans, R., y Thielemans, K. (2005). High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, vol. 24, p. 546-558.
- Wilson, J. A. & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, vol. 4, p. 88-94.
- Zaleska, K. y De Menezes, L. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, vol. 60, p. 987-1018.

NOTAS

1. Autor de contacto: Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas D-3; Desp. 144; Campus de Las Lagunillas; Universidad de Jaén; 23071 Jaén; España.
2. No se han incluido los resultados de las distintas pruebas realizadas. Los mismos se encuentran a disposición del lector que lo solicite a los autores.

