



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Postgrado

EXPERIENCIAS Y SIGNIFICADOS DE GESTIÓN DE CARRERA

El caso de una institución financiera

Tesis para optar al Grado de
Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Participante:

Carlos Eduardo González Barros

Profesor Guía:

Eduardo Acuña Aguirre

Santiago, Chile – 2018

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos al profesor guía de esta Tesis, Eduardo Acuña Aguirre. Por su paciencia y sabiduría entregada en el aspecto académico, profesional y humano. También, por la confianza depositada.

Agradezco, además, a todos los profesores del Magíster por sus valiosas enseñanzas en cada uno de los cursos, que permitieron ampliar mis conocimientos y herramientas en el área de la Gestión de Personas.

Y, por supuesto, gracias especiales a mi madre por su permanente cariño, estímulo, confianza, apoyo y contención.

RESUMEN

El mercado bursátil en Chile se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años. Esto ha derivado en que muchos profesionales decidan desarrollar su carrera en este sector.

Esta investigación analiza cualitativamente las experiencias de carrera de gerentes y trabajadores de una corredora de bolsa, identificando aspectos congruentes y discrepancias en su relato, respecto a la trayectoria laboral dentro de esta compañía. Se identifican aspectos que muestran la aplicación de los distintos modelos de carrera que se han presentado en la teoría sobre el tema.

Palabras claves: Gestión de carrera, carrera sin fronteras, carrera con fronteras, experiencias, significados, capital social, mercado financiero.

“La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió la Tesis y del
estudiante a cargo”

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	8
MARCO TEÓRICO	9
1. EL MERCADO FINANCIERO EN CHILE Y SUS INTERMEDIARIOS	9
2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL NUEVO ORDEN.....	11
2.1. Organizaciones del Nuevo Orden	11
2.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Organizaciones del Nuevo Orden	13
3. GESTIÓN DE CARRERA	17
3.1. El concepto y modelos de “carrera”	17
3.2. Características de la “carrera”	19
3.3. La búsqueda de movilidad dentro de la carrera con fronteras.....	21
3.4. Carrera sin fronteras y Movilidad	22
3.5. La influencia del capital social en la gestión de carrera.....	25
4. EXPERIENCIAS Y SIGNIFICADOS	27
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	30
METODOLOGÍA	32
ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
1. Influencia del prestigio en la atracción.....	36
2. Reclutamiento y Capital social	37
3. Selección.....	38
4. Participación en decisiones.....	41
5. Comunicación	42
6. Trabajo en equipo	43
7. Remuneraciones.....	45
8. Capacitaciones	46
9. Aspiraciones de desarrollo.....	49
10. Carga de trabajo	50

11.	Diferencias entre áreas.....	53
12.	Movilidad horizontal.....	55
13.	Decisiones de la jefatura respecto a la carrera de un trabajador	57
14.	Tiempo de permanencia.....	58
15.	Fuga	59
CONCLUSIONES		63
BIBLIOGRAFÍA		67
ANEXOS		71
	Anexo 1: Guión Entrevista Individual	71
	Anexo 2: Guión Entrevista Grupal	72

INTRODUCCIÓN

El mercado bursátil en Chile ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Las Bolsas de Comercio facilitan las transacciones entre actores nacionales e internacionales en cosa de segundos. Este dinamismo del mercado es reflejo de un mercado rápidamente cambiante, lo que podría traducirse en prácticas de gestión de personas que adquieren una velocidad similar.

Considerando lo anterior, y además el atractivo que genera este sector para ingenieros comerciales y otros profesionales interesados por trabajar en finanzas, este documento se interesa en analizar la gestión de carrera que desarrollan los trabajadores de esta industria, con la intención de generar un aporte para la gestión de personas en este rubro o en otros.

El objetivo de esta investigación es llegar a una comprensión de el o los modelos de gestión de carrera utilizado por esta compañía financiera, a través del análisis cualitativo del relato que gerentes y trabajadores realizan.

En la primera parte de esta investigación se desarrolla una revisión bibliográfica, comenzando por una caracterización del sector financiero y bursátil en Chile, y se introduce el concepto del Organizaciones en el Nuevo Orden y la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en ellas. Además, se caracteriza el concepto y los modelos de la Gestión de Carrera, y se explica el proceso de construcción de significados organizacionales.

La segunda parte de este documento describe el problema de investigación que corresponde al análisis de experiencias y significados de carrera en una corredora de bolsa, con el interés de que los resultados encontrados sean extrapolables a otras organizaciones del mercado de capitales. A continuación, se explica la metodología de trabajo utilizada, en la cual, a grandes

rasgos, se hizo uso de la teoría fundada y el análisis de significados organizacionales a partir del levantamiento de datos desde las entrevistas realizadas a gerentes y trabajadores.

En la tercera parte, se expone el análisis de resultados identificando procesos de carrera declarados por los entrevistados vinculados con el marco teórico expuesto. Este análisis permitiría reconocer elementos de los diferentes modelos de carrera expuestos por los teóricos en la materia.

Finalmente, se presentan las conclusiones de esta investigación, señalando los significados congruentes y discrepantes entre los actores organizacionales, así como la mayor presencia de elementos del modelo de “carrera con fronteras” encontrados en esta compañía.

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer experiencias y significados de carrera en un grupo de trabajadores/profesionales de una organización financiera en Chile, observadas desde algunas teorías que abordan las dinámicas de la gestión de carrera.

Objetivos Específicos

1. Identificar conceptos y modelos asociados a la gestión de carrera desde la teoría desarrollada en esta temática.
2. Entender el tipo de gestión de carrera que ocurre en el caso de esta empresa financiera, y las experiencias y significados en los profesionales/trabajadores de la organización.
3. Determinar la influencia del capital social sobre la gestión de carrera dentro de una organización.

MARCO TEÓRICO

1. EL MERCADO FINANCIERO EN CHILE Y SUS INTERMEDIARIOS

El mercado de capitales en Chile se configura a través de las bolsas de valores. En el país existen tres centros de valores principales; la Bolsa de Comercio de Santiago, la Bolsa Electrónica y la Bolsa de Valores de Valparaíso.

A principios de la década de los 80', la reforma neoliberal realizada a la Ley de Mercado de Valores incentivó a que estos centros bursátiles se convirtieran en los pilares del mercado de capitales nacional; extendiéndolo, unificándolo y transformándolo en competitivo. Esta unificación a través de los actores bursátiles (Bolsa de Valores y sus intermediarios) reducen los costos de transacción que existirían en un mercado disperso. A su vez, la introducción del sistema de pensiones, hace cuatro décadas, impulsó el desarrollo de este mercado de capitales (Marshall, 2015).

Otros actores que componen este Mercado son los emisores de valores, los intermediarios de valores y productos (Valdés, 2016), los demandantes de valores y los fiscalizadores. Dentro del grupo de los intermediarios de valores se encuentran los corredores de bolsa, los agentes de valores y los bancos (Valdés, 2016). Entre estos agentes se sitúa la organización estudiada en esta investigación.

Los intermediarios o corredores de bolsa son quienes permiten aproximar a los oferentes y demandantes de valores, logrando que se reúnan para realizar transacciones financieras; propiciando esta minimización de los costos de transacción mencionada anteriormente (Parada, 1987 citado en Cuevas, 2015).

Ser una organización Corredora de Bolsa exige una inscripción en el Registro de Corredores y Agentes, estar acreditado a alguna de las Bolsas nacionales, y poseer acciones en la propiedad que se desea operar en la Bolsa.

De acuerdo a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), a la fecha existen 32 Corredoras de Bolsa Vigentes (Comisión para el Mercado Financiero, s.f.). Esta cifra es fluctuante durante el tiempo debido a la alta competitividad y dinamismo del mercado, en el que entran y salen corredoras. La mayor parte de las transacciones financieras se concentran solamente en algunos Corredores de Bolsa, quienes poseen la mayor participación en este mercado.

Este mercado se encuentra regulado por entidades fiscalizadoras como la SVS, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, la Superintendencia de Pensiones, y la Fiscalía Nacional Económica (FNE) quien se encarga de establecer reformas a este sector, en materia de estructura y fragmentación de este rubro. Estas instituciones, junto con la Ley de Mercado de Valores y la Ley de Sociedades Anónimas, verifican que el mercado opere correctamente, cumpliendo con las normativas vigentes (Cuevas, 2015).

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL NUEVO ORDEN

2.1. Organizaciones del Nuevo Orden

Las organizaciones del Nuevo Orden conviven bajo la idea de que el cambio es constante, evaporando los contratos psicológicos que se establecieron en alguna época entre el trabajador y la organización, y dejando en el paso la organización burocrática. Estas buscan que sus trabajadores internalicen la idea del aprendizaje permanente. Del trabajador conformista y leal se ha pasado al trabajador que asume riesgos (Krantz, 1998).

En las últimas décadas, estas organizaciones están reemplazando las jerarquías verticales por redes horizontales, creando “organizaciones sin fronteras” (Hirschhorn & Gilmore, 1992) que terminan generando una organización flexible.

Antiguamente, la jerarquía ocupacional de los títulos establecía diferencias en el poder y en la autoridad. Existía una estructura estable, lejana a la actual en donde se enfrentan mercados rápidamente cambiantes y ambientes de negocios fluidos en que los roles se vuelven ambiguos.

Esta ausencia de límites en la estructura organizacional genera nuevas fronteras psicológicas en la mente de gerentes y trabajadores que se representan en las dinámicas relacionales.

Pese a los cambios entre una era y otra, aún se mantienen diferencias en autoridad, habilidades, talentos y perspectivas. Sin embargo, se establece el desafío para las personas de descifrar los roles y las relaciones que deben jugar para un trabajo productivo. En la “organización sin fronteras” resultan como elementos claves el tipo de relaciones en la productividad, innovación y efectividad. Esta nueva modalidad genera confusión y conflicto.

La flexibilidad presente en este nuevo tipo de organización debe buscar una tensión creativa entre las habilidades y los puntos de vista complementarios.

Existen cuatro tipos de fronteras no aisladas entre sí, que interactúan: (1) De autoridad (entre superiores y subordinados), (2) de tarea (donde el propio desempeño puede depender de los colegas) y (3) política. Esta última frontera se transforma en dañina cuando hay incapacidad de negociar. Para negociar se forman coaliciones con el objetivo de alcanzar los fines, desarrollando estrategias para conseguirlos. Es importante comprender que en esta frontera se deben defender los intereses sin socavar la efectividad y coherencia de la organización. En el caso en que se generen malas relaciones políticas, se provocará una percepción de poco reconocimiento, de poca representatividad en las decisiones y de explotación. Por último, (4) frontera de identidad. Cuando las personas usan el término “nosotros” existe una identidad grupal. En esta frontera, se debe lograr un equilibrio entre ser leales al propio grupo y mantener un respeto saludable con otros (Hirschhorn & Gilmore, 1992).

El conflicto y el riesgo son características inherentes de las organizaciones flexibles inmersas en un entorno competitivo turbulento y con consecuencias más graves ante el fracaso provocado por una decisión, lo que genera gran nivel de ansiedad en los trabajadores.

La autoridad en la “organización sin fronteras”, aunque debe estar clara, no se trata de control, sino de contención de conflictos y ansiedad que interrumpen el trabajo productivo. Los gerentes deben estar presentes para los subordinados, resolviendo los conflictos que el grupo no puede solucionar, y conociendo la ansiedad inherente al trabajo en un entorno incierto y arriesgado. Los gerentes deben conectarse con los trabajadores como personas, y no únicamente como subordinados. Es decir, una conexión emocional no solo a través de una relación de roles formales.

La conciencia de los sentimientos propios y ajenos puede ayudar al buen funcionamiento en la gestión de fronteras dentro de organizaciones flexibles.

En el entorno profesional sin fronteras de hoy en día, los individuos buscan otras formas de orientación y apoyo de las relaciones de desarrollo, como son la tutoría (Higgins & Kram, 2001; Molloy, 2006 citados en Sullivan & Baruch, 2009) y la creación de redes tanto dentro como fuera de su organización (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995; Forret & Dougherty, 2004; McCallum & Forret, 2009; Wolff & Moser, 2009 citados en Sullivan & Baruch, 2009).

2.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Organizaciones del Nuevo Orden

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos comprende un conjunto de políticas diseñadas para maximizar la integración organizacional, el compromiso de los empleados, la flexibilidad y la calidad del trabajo (Guest, 1987, 503).

En su evolución, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos ha reemplazado un enfoque "pluralista" de los temas (en el que se entiende que la relación laboral involucra, articula e institucionaliza intereses diferentes) por un enfoque "unitario", que no deja espacio para la existencia de sindicatos o de participación en la toma de decisiones, llegando a dejar fuera las necesidades de los trabajadores.

Este nuevo enfoque considera "seres humanos ingeniosos" y "gerentes" actores sociales que promueven la integración, el compromiso, el desarrollo de los empleados, el individualismo, la comunicación y el empoderamiento; reconfigurando las relaciones laborales. El desempeño del trabajador se vincula al del desempeño financiero de la organización.

Este cambio de enfoque se ha acompañado por un énfasis creciente en la psicología del empleado considerando su motivación individual, el esfuerzo, el compromiso, el clima y la cultura organizacional. Este sistema busca asegurar que los trabajadores no solo hagan lo que se les dice que hagan, sino que también creen lo que se les dice.

Además, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos es clara en la definición de modelos o etapas asociados a la gestión de carrera “óptima” en las organizaciones. En relación a esta dimensión, plantea algunas distinciones relevantes; (1) planificación o planeación de la carrera, (2) la administración de la carrera y la (3) posibilidad de empleo.

De acuerdo a Chiavenato (2009), la (1) planificación de la carrera es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas. Werther, Davis y Guzmán (2014) agregan que la planeación de la carrera profesional es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el historial profesional futuro. Señalan que planear la carrera no constituye garantía de éxito. Es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo constante. Las personas que no planean su carrera profesional suelen considerar que su compañía o su jefe inmediato asumirán esa responsabilidad.

Comúnmente, la planeación de carrera se limita a los trabajadores de nivel profesional y ejecutivo por temas de costo. Esta impulsa la fijación de metas, la motivación y el esfuerzo por alcanzar los objetivos.

Los programas de planeación de carrera deben contar con dos características indispensables. Un primer elemento es la flexibilidad, es decir, la adaptación a las necesidades del individuo y un segundo elemento es un enfoque activo relacionado con los programas y las acciones

para mejorar el desempeño. Además, estos pueden generar ventajas dentro de las organizaciones, como coordinación de estrategias de la compañía con las necesidades del personal preparando mejor a los trabajadores para los puestos, desarrollo de los trabajadores con potencial de promoción y motivarlos, facilitación de la ubicación internacional en el caso de las multinacionales, reducir la rotación generando lealtad y pertenencia, y satisfacer las necesidades psicológicas de los trabajadores, a través de pasos para la promoción. La planeación de carrera dependerá del análisis de competencias, de diagnosticar la personalidad y las aptitudes, y de estudiar las necesidades y las expectativas. La adecuada planeación de carrera trata de identificar las vertientes de desarrollo, retener el talento clave, aumentar la satisfacción, y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa (Domínguez, s.f.).

El plan de carrera se define como el proceso continuo en el que se establecen metas de carrera y se identifican los medios para alcanzarlas. Estos planes se ponen en práctica mediante información de oportunidades, motivación, capacitación y adelanto académico, asesoría (pruebas que ayudan a identificar la trayectoria), orientación (orientadores profesionales que permiten a los trabajadores evaluarse a sí mismo y a su entorno) y retroalimentación (para seguir una ruta adecuada de desempeño, mediante sistemas de información que ayuden a conocer las necesidades y las descripciones de puestos). Las organizaciones deben ser cuidadosas al momento de ofrecer asesorías para no volver a los trabajadores dependientes de estas, incentivando a que minimicen el esfuerzo personal en el propio desarrollo. La gestión de la carrera debe incluir la planificación y la administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas.

La (2) administración de la carrera es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella a efecto

de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

Cada organización localiza a los talentos que necesita para su futuro.

La (3) posibilidad de empleo se refiere a la condición de una persona que se mantiene siempre empleada y que es constantemente buscada e invitada por las organizaciones del mercado.

3. GESTIÓN DE CARRERA

3.1. El concepto y modelos de “carrera”

A menudo, las personas que integran una organización poseen expectativas en relación al desarrollo que podrán experimentar desde el cargo que comienzan a desempeñar. Los trabajadores poseen la noción de poder “hacer carrera”, lo que involucra diferentes experiencias.

El concepto de carrera como continuo lineal solo empieza a tener sentido en la sociedad industrial capitalista donde se estructura la producción siguiendo esta misma forma. Muchos autores se han aproximado a este concepto aportando con definiciones muy distintas entre sí. Es así como Chiavenato (2009) define la carrera como la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por otro lado, Werther et al. (2014) definen carrera profesional como todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Hall (2002, p.12) afirma que “carrera es la percepción individual de secuencias de actitudes y comportamiento asociados con los trabajos relacionados con las experiencias y las actividades a lo largo del recorrido de la vida de las personas”. Desde la mirada de Schein (1968), la carrera corresponde a un conjunto de atributos y experiencias de un trabajador en la cual se une, se mueve y se desarrolla en una organización, y una secuencia de pasajes fronterizos.

A su vez, el mismo Schein (1968) expone que la carrera también puede ser definida desde la organización como las expectativas que guían las decisiones sobre quién debe ser movido, cuándo, cómo y con qué frecuencia.

Con el tiempo, los investigadores en el éxito de las carreras han diferenciado este concepto en dos vertientes; la "carrera objetiva" de la "carrera subjetiva" (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Las medidas de éxito profesional objetivo ("carrera objetiva") son típicamente indicadores externos de avance profesional o la acumulación de recompensas extrínsecas en la situación profesional de un individuo y está asociada a la posición social (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Incluyen el nivel más alto de educación o el nivel jerárquico alcanzado, el salario más alto ganado, la tasa de movimiento en una escala organizacional y distintivos de logro (por ejemplo, honores profesionales) (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Las medidas del éxito subjetivo de la carrera, es decir, "carrera subjetiva", son típicamente actitudes, emociones y percepciones de cómo evalúan o sienten o los individuos sus logros u otras dimensiones respecto a la carrera, en lugar de la cantidad objetiva de logros. En la definición de esta distinción, los investigadores han examinado variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la identificación profesional (Hall, 1976; Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995 citados en Feldman & Ng, 2007).

Tres últimas distinciones que se realizan respecto al concepto de carrera, refieren en primer lugar a la (1) "carrera proteana" en la que el trabajador puede reorganizar sus conocimientos y habilidades para cumplir con las demandas laborales en un contexto organizacional cambiante, teniendo el control de su propia gestión de carrera (Sullivan & Baruch, 2009). En segundo lugar, se distingue el concepto de (2) "carrera sin fronteras" o "boundaryless careers", distinción que categoriza a las oportunidades de carrera que trascienden al empleador individual (Arthur & Rosseau, 1996 citado en Arthur, Khapova & Wilderom, 2005), es decir, la gestión de carrera del trabajador no depende necesariamente de la

organización a la que pertenece (Sullivan & Baruch, 2009). En tercer y último lugar, el (3) “modelo de carrera de caleidoscopio”, como uno de los últimos que se ha establecido respecto a la gestión de carrera; el cual señala que los individuos deciden su carrera considerando tres dimensiones; (3.1) autenticidad o ser fiel a uno mismo, (3.2) equilibrio entre demandas laborales y no laborales y (3.3) desafíos o trabajo estimulante que permite el avance profesional (Sullivan & Baruch, 2009).

3.2. Características de la “carrera”

Para Schein (1968), es importante considerar la dimensión individual y social-organizacional en el concepto de carrera, pues es un proceso donde la persona está influida por la organización (aculturación o socialización adulta), pero también influye dentro de la organización (innovación). La “socialización” es iniciada por la organización, mediante el poder que tiene el sistema social para inducir un cambio en el individuo y la “innovación” es iniciada por el individuo, mediante su poder para cambiar el sistema social. Comúnmente, la socialización ocurre en las primeras etapas de la carrera y la innovación al final de la carrera.

El individuo que se mueve a través de una organización construye ciertas perspectivas que tienen relación con el avance, el éxito personal, la naturaleza del trabajo, entre otros elementos (Becker, Geer, Hughes & Strauss, 1961). Aquellos individuos en la organización encargados de gestionar la “socialización”, crean estructuras para el desarrollo de recursos humanos, la asignación de las personas correctas a los espacios correctos, y las tasas óptimas de movimiento a través de departamentos y niveles (Schein, 1968).

El proceso de “socialización” involucra la enseñanza de normas, reglas de conducta, valores, actitudes y el comportamiento deseado en el rol para cumplir con las obligaciones. Además, requiere de otras personas de la organización en la vida diaria para el reforzamiento o confirmación de estos patrones de comportamiento. El individuo que ingresa a una compañía comienza a desarrollar nuevas actitudes, competencias y formas de enfrentar situaciones sociales. La organización incluso puede penetrar en la vida privada, lo que se denominaría un “proceso de socialización más amplio”.

El proceso de “innovación” normalmente ocurre en las organizaciones, pero sin derivar necesariamente en nuevas ideas o procesos que sean funcionales para la organización.

Cuando la “socialización” se topa con aspectos que la persona no quiere cambiar, normalmente, esta opta por abandonar una organización. Lo mismo ocurre cuando la “innovación” es incompatible con las normas o procedimientos organizacionales.

Por otra parte, en relación con las características de la carrera y respecto a la dimensión individual de esta, Schein (1968) describe tres elementos desde los que pueden ser analizadas las organizaciones; los que corresponden a: (1) Número de fronteras de cada tipo, (2) la permeabilidad de las fronteras, y (3) el sistema de filtrado que las caracteriza.

Adicionalmente, existen otros elementos relevantes que se esperan en la gestión de carrera de un trabajador. Entre estos se encuentran las creencias y el tipo de flexibilidad para adaptar el rol a las demandas organizacionales (Schein, 1968). En complemento con lo anterior, varios estudios señalan diferentes condiciones que favorecen la gestión de la carrera. Tadeucci, De Araujo & Ribeiro (2013) señalan que una de las cualidades necesarias para la gestión de carrera en las mejores ciudades brasileñas es el emprendimiento, la capacidad de

hacer frente a cambios y contradicciones, y la autoevaluación y la capacidad de crítica. Es decir, la gestión de carrera no solo requiere conocimientos técnicos, sino que también componentes personales (Malvezzi, 1999; Tolfo, 2002; Dutra, 1996 citados en Tadeucci, De Araujo & Ribeiro, 2013).

3.3. La búsqueda de movilidad dentro de la carrera con fronteras

El término movilidad de carrera se ha utilizado de manera genérica para referirse a casi cualquier tipo de cambio en los deberes laborales. El concepto de “cambio de carrera” en los textos académicos considera modificaciones de gran y pequeña envergadura.

Como antes se mencionó, de acuerdo a Schein (1968), el movimiento de carrera es básicamente un proceso de aprendizaje o “socialización” (durante el cual la influencia organizacional es máxima), seguido por un proceso de desempeño (durante el cual la influencia individual en la organización es máxima), seguido de un proceso de obsolescencia o de aprendizaje de nuevas habilidades que conducen a un mayor movimiento.

El mismo Schein (1968) señala que las personas pueden gestionar su carrera dentro de la organización, a través de tres movimientos fundamentales:

a) Verticalmente: Corresponde a la noción de aumentar o disminuir el rango o nivel en la organización.

b) Radialmente: Correspondientemente a la noción de aumentar o disminuir la centralidad de uno en la organización. Se refiere al grado de estar más o menos "en el interior" de esta.

c) Circunferencialmente: Corresponde aproximadamente a la noción de cambiar la propia función o trasladarse a otra división en la organización.

Junto con estos tres tipos de movimiento, Schein (1968) identificó también tres tipos de fronteras que caracterizan la movilidad en la estructura interna de la organización:

a) Fronteras jerárquicas: Que separan los niveles jerárquicos entre sí. Estos filtran a los individuos en términos de atributos; tales como antigüedad, mérito, características personales, actitudes, etc.

b) Fronteras de inclusión: Que separan individuos o grupos que difieren en el grado de centralidad. Son las fronteras más difíciles de caracterizar, ya que el sistema puede cambiar a medida que uno se acerca al núcleo interno de la organización, donde la personalidad, la antigüedad y el juego político pueden ser relevantes para integrar el “círculo interno” de la organización.

c) Fronteras funcionales o departamentales: Que separan departamentos, divisiones o diferentes grupos funcionales. Estas filtran en términos de las competencias específicas del individuo o sus necesidades de capacitación y desarrollo.

3.4. Carrera sin fronteras y Movilidad

La carrera entendida desde el modelo burocrático de Max Weber, bajo el principio de escalar en la organización para obtener mayor autoridad (Hodge, Anthony & Gales, 2003), y con un contrato psicológico a largo plazo de a poco ha quedado en el paso, siendo sustituida por el concepto de “carrera sin fronteras”.

El concepto de “carrera sin fronteras” plantea la posibilidad de que los trabajadores se muevan dentro de la organización y entre organizaciones de manera más fluida, considerando que esta es la forma que les permitirá el desarrollo laboral (Arthur & Rousseau, 1996; Osterman, 1996 citados en Zaleska & De Menezes, 2007). Esto involucra trasladarse desde el concepto de carrera tradicional o con fronteras, que antes se expuso desde la perspectiva de Schein, a una carrera autodirigida por el trabajador, que no se encuentra supeditada a una única organización (Arthur & Rousseau, 1996). De esta manera, las organizaciones ofrecen a sus integrantes la posibilidad de participar en programas de formación en los que puedan desarrollar habilidades que sean transferibles a otras organizaciones, aumentando su empleabilidad en el mercado laboral (Hall, 1996; Sullivan, Carden & Martin, 1998 citados en Zaleska & De Menezes, 2007).

Arthur y Rousseau (1996, citado en Feldman & Ng, 2007) establecieron seis dimensiones asociadas al concepto: (1) Cambios en los empleadores, (2) validación externa del valor de mercado de empleadores externos, (3) conexión con redes externas, (4) relaciones de información no jerárquicas, (5) negativa a aceptar cambios de trabajo ofrecidos por el empleador y (6) flexibilidad (o restricciones) en la movilidad debido a circunstancias personales.

Las consecuencias en los trabajadores asociadas a la implementación de un modelo de “carrera sin límites” (Arthur & Rousseau, 1996) son un menor compromiso o lealtad con la organización a la que se pertenece, un mayor énfasis por desarrollar un trabajo de calidad y una búsqueda del desarrollo personal (Zaleska & De Menezes, 2007). El desarrollo personal provendrá de la adquisición del fortalecimiento de las habilidades y de la generación de redes

sociales, generadas de los movimientos laterales y rotaciones dentro y entre organizaciones (DeFillippi y Arthur, 1994; Kanter, 1989 citados en Zaleska & De Menezes, 2007).

Dos componentes importantes dentro del concepto de “carrera sin límites” son, en primer lugar, la (1) permeabilidad de los mercados laborales, es decir, la cantidad de trabajos alternativos y organizaciones disponibles, y el grado de dificultad para que los trabajadores accedan a estos (Belous, 1990; Doeringer, 1990 citados en Feldman & Ng, 2007). En segundo lugar, (2) la plasticidad en la trayectoria profesional de los individuos, es decir, la frecuencia de cambio a lo largo de la historia laboral de un trabajador (Nicholson y West, 1988 citado en Feldman & Ng, 2007).

Así como existe la distinción entre “carrera objetiva” de “carrera subjetiva”, también existe esta separación dentro del concepto de “carrera subjetiva”, a través de barreras objetivas para ingresar a una organización, percepciones subjetivas de la permeabilidad del mercado laboral, e indicadores objetivos y subjetivos de la plasticidad en la trayectoria profesional (Feldman & Ng, 2007).

Una potencial fuente de conflicto del concepto de “carrera sin fronteras” puede darse en aquellas organizaciones donde existen trabajadores que se mantienen en una misma función (Zaleska & De Menezes, 2007), sin posibilidad de moverse a otras áreas o cargos, impidiendo maximizar la empleabilidad que les facilitaría moverse a otra organización.

Por otra parte, en la teoría se han expuesto seis perspectivas para descubrir qué factores motivan a los empleados a buscar movilidad o nuevas oportunidades de carrera interna o externa (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Desde el más macro al más micro nivel de análisis, estas perspectivas consideran los (1) factores estructurales del mercado laboral

(condiciones macroeconómicas, ambiente social y ambiente legal), (2) factores del mercado laboral (composición de género, niveles de salarios, intensidad del trabajo, crecimiento de la industria, grado de cambio en responsabilidades ocupacionales, inversión en capital humano, redes ocupacionales, y rigidez y permeabilidad de la estructura de movilidad ocupacional), (3) políticas y procedimientos organizacionales (política organizacional de personal y compensación, estructura de los beneficios de pensión y seguros, redes intraorganizacionales, y prácticas organizacionales de socialización), (4) factores a nivel grupal de trabajo (capital social, apoyo social y cohesión del grupo, demografía relacional, interdependencia de tareas, trabajo virtual, uso de trabajo externo, ajuste persona-grupo), (5) factores de la vida personal (cantidad y predicción de demanda de tiempo, apoyo en resolver conflicto trabajo-familia, redes de familia y amistad), y (6) diferencias de personalidad y estilo personal (estilos de apego, rasgos de personalidad, locus de control, intereses de carrera, tipos de inteligencia) (Feldman & Ng, 2007).

3.5. La influencia del capital social en la gestión de carrera

Las prácticas de carrera -en términos de dotación, reclutamiento, desarrollo, promoción, culturas de reciprocidad y roles específicos- han tenido un impacto sobre la naturaleza del capital social organizacional en diversas industrias. Según Putnam (1995, 2000, citados en Tempest, McKinlay & Starkey, 2004), el capital social se refiere al valor colectivo de todas las "redes sociales", materializándose en el funcionamiento de las redes para la ganancia mutua de sus miembros. En otras palabras, el capital social se define como "la buena voluntad generada por el tejido de las relaciones sociales que puede facilitar acciones" (Adler & Kwon, 2002: 17).

El uso del concepto de capital social da una idea importante de la naturaleza cambiante de las carreras y las organizaciones (Tempest et al., 2004). La carrera es un contexto primario en el que se moldean los lazos estructurales, relacionales y cognitivos fundamentales para el capital social (Nahapiet & Ghoshal, 2000). En el caso de los servicios financieros, rubro en el que se ubica la organización estudiada en esta investigación, se sostiene que la carrera tradicional en este rubro se asocia con un capital social organizativo "fuerte y unificado" que fomenta la cooperación a expensas de la innovación.

4. EXPERIENCIAS Y SIGNIFICADOS

Las organizaciones pueden ser entendidas como procesos dinámicos conscientes e inconscientes en los que se construyen y se destruyen significados subjetivos (Gray, Bougon & Donnellon, 1985); como puede ocurrir con el concepto de carrera internalizado por los miembros de estas.

Estos significados se componen de tres elementos; (1) conceptos, (2) fenómenos relacionales, y (3) valores y estructuras. (1) Los conceptos emergen de categorizar procesos desde experiencias grupales similares, así como del entrenamiento organizacional (Barley, 1983; Berger & Luckman, 1967; Louis, 1980; Van Maanen, 1976 citados en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). El uso reiterado de conceptos en un discurso común establece valores coincidentes y la base de las relaciones organizacionales cuando estos permanecen constantes en el tiempo. (2) Los fenómenos relacionales involucran la relación entre conceptos. Así, los conceptos relacionados dentro de creencias dominantes gerenciales propician causas y efectos en la estructura organizacional (Ford & Hegarty, 1984 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). (3) Los valores y el conocimiento tácito de las estructuras derivan en significados (Polanyi, 1958 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Las estructuras generalmente se manifiestan en el lenguaje (Pondy, 1978 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985), emociones y patrones repetitivos de conducta (Epstein, 1983 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Los valores residen en un nivel preconsciente de funcionamiento organizacional y en las experiencias directas (Epstein, 1979, 1983 citados en Gray, Bougon & Donnellon, 1985) y los individuos asignan significados a sus experiencias mediante la valoración, llegando a ser completamente coincidentes justamente cuando existen valores coincidentes. Lo anterior, genera estabilidad en las organizaciones, porque no

existir coincidencias, aumenta la probabilidad de conflicto dentro de ella (Gray, Bougon & Donnellon, 1985).

Cuando estos significados son internalizados por los miembros de una organización y preservados a través de la institucionalización de reglas y estructuras formales/informales, normalmente dejan de ser cuestionados (Gray, Bougon & Donnellon, 1985).

Los significados y expectativas en una organización pueden coincidir a través de la interacción social regular (Homans, 1950 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Esta coincidencia de significados es forzada mediante la “socialización”, aspecto que ya se ha explicado desde la visión de Schein, en donde los miembros internalizan las directrices organizacionales y el costo social de ignorarlas (Gray, Bougon & Donnellon, 1985).

La generación de significados es un proceso político (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Los líderes imponen patrones de significados (Smircich & Morgan, 1982 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985), influenciando la toma de sentido a través de la introducción de conceptos inculcando relaciones de causa y efecto, y por la impartición de valores en las políticas y prácticas. Las elites crean significados con el objetivo de controlar al sistema organizacional (Gray, Bougon & Donnellon, 1985).

Las contradicciones organizacionales contribuyen a la destrucción de significados por ser fuentes de tensiones (Benson, 1981 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985). Estas surgen desde la estratificación de los miembros de la organización en relación al poder.

Una fuente de significados contradictorios puede derivarse de la alianza hacia distintos grupos de la organización, generando conflictos respecto a los estándares del trabajo y la

progresión de carrera (Van Maanen & Barley, 1984 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985).

En las organizaciones también conviven algunos significados sancionados que serán aceptados solo si estos satisfacen los intereses de los miembros de la organización (Gray, Bougon & Donnellon, 1985).

Haciendo uso de esta perspectiva en el análisis de la organización financiera de estudio, se identificarán aquellos significados comunes en relación a la dimensión de la gestión de carrera, vinculados a valorizaciones compartidas. A su vez, se pretende mirar aquellas diferencias existentes que podrían ser una potencial fuente de conflicto en esta organización.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Recogiendo los temas que se mencionaron, resulta interesante aunarlos para realizar un análisis de la gestión de carrera en una industria tan dinámica como es el mercado de capitales y, de esta manera, comprender si la carrera en este rubro responde con la misma velocidad. Del mismo modo, poder conocer hacia qué tipo de carrera van las experiencia y significados levantados entre los entrevistados de la compañía estudiada; si es más bien un carrera con fronteras, sin fronteras o una combinación de ambas, con las consecuencias que acarrear cada una de estas distinciones.

A su vez, es interesante adentrarse en el entendimiento de los elementos que influyen en las posibilidades de desarrollar una carrera en una compañía de este rubro, identificando los factores que estimulan o dificultan a un trabajador del sector acceder a oportunidades laborales en este sector.

Por último, existe la curiosidad por observar qué significados comparten los trabajadores de este sector respecto a la gestión de carrera, qué significados se contraponen entre los trabajadores, cuáles significados son impuestos por los líderes de una organización financiera y de qué manera discrepan en el entendimiento de la carrera trabajadores y actores del nivel gerencial o jefaturas.

Si bien se aborda un caso particular, los elementos identificados en esta investigación podrían ayudar a una organización de este sector a entender qué moviliza a los trabajadores a permanecer en una determinada compañía o moverse a compañías de la competencia, qué es trascendental al momento de pensar en hacer carrera en una organización, y de qué manera

las áreas de Gestión de Personas deben hacer cargo de entregar oportunidades laborales a sus trabajadores.

METODOLOGÍA

Esta Tesis se enmarca dentro del Proyecto Fondecyt 1161717 “Movilidad Social, Inequidad y Segregación Laboral en Chile; El Rol de las Organizaciones y la Gestión de Personas” aprobado el año 2016 por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).

Este proyecto se encuentra conformado por dos equipos; uno de carácter cuantitativo y uno de carácter cualitativo. Dentro de este último, surge esta investigación.

Para efectos de esta investigación, la temporalización de ella fue de corte longitudinal, debido a que se investigó las problematizaciones de un grupo de trabajadores pertenecientes a una institución financiera, en el transcurso de su carrera en esta compañía.

El trabajo de campo de la investigación se inició con una instrucción sobre el enfoque de análisis de experiencias y significados (Gray, Bougon & Donnellon, 1985) con bibliografía pertinente sobre el tema. Posteriormente, se comenzó la revisión de autores en relación al tópico de gestión de carrera para el origen de temas e hipótesis que pudieran ser verificados desde los datos levantados en las entrevistas, y para el desarrollo de un marco teórico.

Por otra parte, la estrategia de muestreo se llevó a cabo mediante un arranque intencionado (Ruiz, 1996), es decir, un muestreo no probabilístico por conveniencia (Salamanca & Martín-Crespo Blanco, 2007), pues los investigados fueron escogidos a criterio de la contraparte investigada.

La recolección de la información se realizó mediante entrevistas individuales y grupales semiestructuradas personales que permitieron explorar detalladamente y con exhaustividad el testimonio de los miembros de esta compañía financiera.

Se realizaron cinco entrevistas individuales a Gerentes y tres entrevistas grupales en las que participaron 20 Trabajadores de la compañía.

Dentro de estas entrevistas, se hace uso de la técnica directa (Anguera, 1986), pues los entrevistados conocieron el propósito del cuestionario que enfrentaban; buscando entender, a partir de los propios investigados, los atributos relacionados a la gestión de carrera.

Para registrar toda la información producida en el proceso de entrevista, se utilizó un dispositivo de grabación de audio, previo consentimiento de los entrevistados. Estas grabaciones fueron transcritas y archivadas confidencialmente.

Los miembros del Equipo Cualitativo de este Proyecto Fondecyt se encargaron de realizar y analizar las entrevistas antes mencionadas.

El análisis de datos fue realizado simplificando los pasos elaborados por la *Grounded Theory* (Corbin & Strauss, 1967, 1990) para la obtención de resultados y la construcción de una teoría emergente.

Así, el análisis se inició con el proceso de codificación abierta (Corbin & Strauss, 1967, 1990); buscando identificar temas, desarrollar conceptos y proposiciones referidos a experiencias y significados de carrera en esta organización. Luego, se construyeron categorías de los fenómenos identificados, desarrollando y describiendo dichas categorías de fenómenos, según sus propiedades y características.

Posteriormente, el análisis continuó con el proceso de codificación axial (Corbin & Strauss, 1967, 1990). Aquí, se establecieron relaciones entre las categorías de fenómenos encontrados en las descripciones de los profesionales entrevistados sobre sus dinámicas grupales frente a la experiencia de carrera.

Se relacionan las categorías de fenómenos con sus subcategorías para lograr una mayor explicación, comprensión y precisión de los fenómenos descubiertos. Además, en este proceso se reunieron los datos emergidos desde la codificación abierta (Corbin & Strauss, 2002) y, de este modo, se intentaron identificar aquellos elementos que influyen dentro de los fenómenos experimentados por los entrevistados como las condiciones, las acciones, las interacciones y los efectos de estos atributos para cada individuo y para el grupo (Strauss, 1987, citado en Corbin & Strauss, 2002).

Para efecto de las codificaciones abiertas y axiales, se utilizó el software Atlas.ti, una herramienta informática que permite sistematizar el análisis cualitativo.

Una vez realizado todo el proceso de codificación, se construyó una matriz de análisis o cuadro de doble entrada, estructurado de la siguiente forma:

Tabla 1: Matriz de Análisis

AGENTES	EXPERIENCIAS Y SIGNIFICADOS	COINCIDENCIAS	CONFLICTOS	CITAS
Gerentes				
Profesionales				
Organización				

Los “Agentes” entrevistados corresponden a Gerentes y Profesionales No Gerentes. En el último grupo se encuentran, principalmente, Gestores Patrimoniales, Agentes de Valores y Analistas, quienes participaron en los focus groups.

En esta compañía fueron entrevistados de manera individual cinco gerentes y se realizaron tres entrevistas grupales con diferentes profesionales de la organización.

La principal hipótesis en la que se basa esta investigación corresponde a la posibilidad de que exista una relación entre las experiencias y significados de carrera de gerentes y trabajadores de esta organización con los planteamientos respecto a la carrera que presentados en el Marco Teórico.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados integra en su mayoría información primaria y, en menor grado, secundaria de la organización estudiada. La información primaria corresponde a las entrevistas individuales realizadas a los gerentes y las entrevistas grupales a trabajadores. La información secundaria considera datos que fueron extraídos desde el sitio web de la compañía financiera relacionados con definiciones estratégicas de la organización.

A continuación, se presentarán coincidencias y algunas discrepancias respecto a la comprensión de las experiencias y significados de la carrera, a partir de las declaraciones de los actores entrevistados y de la compañía.

El análisis se ha estructurado en etapas de la carrera de un trabajador en esta organización, iniciando en la Atracción y culminando en la Fuga o Salida.

1. Influencia del prestigio en la atracción

En las entrevistas se hace uso de las palabras “prestigio” y “privilegio” para caracterizar los atributos de la compañía que motivan a formar parte de esta.

Los gerentes valoran el prestigio de la compañía en el mercado. Los trabajadores consideran que es un privilegio pertenecer a la organización por el peso de la marca de la compañía frente a sus competidores, y también por la posibilidad de generar redes de contacto influyentes, lo que se relaciona con el capital social (Putnam, 1995, 2000, citados en Tempest, McKinlay & Starkey, 2004) que se construye en las organizaciones.

De acuerdo a Sullivan & Baruch (2009), en las organizaciones sin fronteras, los individuos buscan la creación de redes internas y externas a la organización que permitan fortalecer su desarrollo.

Entrevistado: [Lo que más valoro de la compañía es] ser lo más grande del mercado. Con un prestigio súper importante, también es súper valorable.

Entrevistado: Nos sentimos privilegiados de trabajar en un lugar así y tener tales contactos.

2. Reclutamiento y Capital social

En el marco teórico se definió el capital social y sus implicancias en la gestión de carrera. En este caso, de acuerdo a los gerentes, esta dimensión se puede ver reflejada en la importancia de las relaciones sociales para poder moverse internamente y el poseer contactos para ingresar a ella. Incluso, afirman que estas relaciones sociales ayudarían a alcanzar posiciones estratégicas o de socio accionista.

Para los trabajadores, el reclutamiento e ingreso a la compañía se da por referidos que ellos mismos reportan a la compañía. Exponen que muchas contrataciones se dan hacia estos trabajadores recomendados.

De acuerdo a Putnam (1995, 2000), el valor colectivo de las redes sociales se materializa en la ganancia mutua entre sus miembros, en este caso, a través de la contratación de un referido informado por algún integrante de la organización o “por la buena voluntad de las relaciones sociales que facilita el acceso” (Adler & Kwon, 2002: 17).

Entrevistado: Están constantemente recibiendo gente y ahí lo que tú haces es buscar gente y los mismos tipos que están a cargo preguntan si tienen a alguien bueno que conozcan que se vea interesado en participar de esto y de ahí varios empiezan a moverse.

Entrevistado: De hecho pertenezco al grupo de, a ver los gestores patrimoniales vamos por etapas, muchas veces recién titulados de la universidad, que los contratan por contactos, por sus relaciones y llegan todos relacionados.

La siguiente cita es representativa de la influencia de las redes sociales en el desarrollo de carrera (acceso a una compañía). Las redes generadas externamente, debido al paso por otra organización, son influyentes para la carrera profesional (DeFillippi y Arthur, 1994; Kanter, 1989 citados en Zaleska & De Menezes, 2007). En el caso de esta compañía, son particularmente relevantes las redes formadas fuera de ella para transformarse en integrante de esta. Estas redes creadas en el exterior poseen una mayor fuerza que las redes intraorganizacionales (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005), que parecen tener menos significancia para desarrollarse en la organización.

Entrevistado: Hice clases en la universidad, ¿cierto?, de economía, en la de los Andes. Y un profesor, que fue profesor mío en los Andes me dijo ya vente (...) pa' acá. Ahí este profesor me dijo vente pa' acá”.

3. Selección

Los valores en esta organización constituyen cierto orden social. Los gerentes reconocen que el proceso de selección pone énfasis en ciertos valores de vida para que una persona pueda ingresar a la compañía.

En este caso, se observa que el proceso de “socialización” planteado por Schein (1968) se encuentra instalada en la carrera de la compañía desde el proceso de selección, poniendo

énfasis en valores específicos que son deseados en quienes asumen roles en esta organización.

Los trabajadores mencionan que este mismo proceso de selección evalúa positivamente el componente humano, particularmente, el compañerismo; lo cual es coherente con la importancia que toda la organización entrega al trabajo en equipo.

Entrevistado: No contratamos gente de determinados, eh... otras empresas, no porque sean malas o excelentes, sino porque el perfil de las personas que trabaja ahí, alguien que es exitoso en una consultora multinacional obviamente va a hacer un poco canalla, (...) eso no funciona (...), eh..., los valores importan y si metes a alguien sin esos valores, no te estoy hablando de cuestiones de políticas aquí cada uno piensa lo que se le da la gana, pero que tenga claro cuáles son sus valores principales en la vida, eh..., si no tiene lo mismo que tú va a hacer mal ambiente, y el perfilamiento y el cliente no va a tener (...) un servicio de la misma tipología, y eso en la selección se puede poner en riesgo.

Entrevistado: También se ve en el proceso de selección, como en un principio todo se ve como exigente, pero al dar la entrevista, no se fijan mucho lo que uno lleva y ni nada, sino en si te manejas en el tema y se vas aportar al equipo o grupo, compañerismo lo humano.

La formación profesional adquiere importancia en la gestión de carrera cuando se habla de la universidad de egreso. Los gerentes expresan que la universidad es fundamental para hacer carrera en esta compañía, ya que entrega herramientas para poder desarrollarse. Además, en un caso particular, sirvió de agencia de colocación para un egresado.

De lo anterior, se infiere un elemento de medición del éxito profesional objetivo, postulado en el concepto de “carrera objetiva”. Este guarda relación con el nivel de educación alcanzado, que determina la probabilidad de ser seleccionado por los encargados del proceso de esta compañía (Seibert, Kraimer & Liden, 2001). Los procesos de selección dan importancia al título, a la universidad y al rendimiento académico para optar por un determinado postulante.

Los trabajadores reconocen que en esta compañía solo forman parte profesionales con un perfil similar, respecto a universidad de egreso y carrera. En algunos casos, a estos criterios se suma la empresa de procedencia.

Entrevistado: Acá somos todos de la Católica o de la Chile, ingenieras comerciales, acá se contrata ingenieros o civiles o comerciales de la Católica o de la Chile y ojalá de la mitad pa' arriba de tu generación.

Entrevistado: Siento que es muy importante el nombre de la universidad que saliste porque... eh... te... pe... Justo soy de la generación que ahora está recién egresada que, buscando trabajo, tengo... Muchísimos amigos buscando trabajo y yo fui de las primeras que, mis amigas que salió de la universidad, fueron las primeras que encontraron trabajo. Entonces el hecho de haber salido de una universidad que justamente se enfoca, en, en, tiene prestigio y además se enfoca en esto de adaptarse a los cambios sí que nos ha favorecido en el mercado laboral y tenemos un perfil que por lo menos nos ayuda por el contexto (...), siempre el nombre de la universidad es muy importante.

Entrevistado: La formación que tengas es básica y también te, te da también diferenciarte, según la universidad donde puedas estudiar, qué..., qué empresas donde puedas trabajar.

Entrevistado: El peso de los títulos profesionales, la experiencia en la selección, yo creo que en nuestra área es muy importante, lo digo por lo que escucho, la línea de pensamiento de las personas que hacen las selecciones en nuestra área, porque estaban buscando a una persona, un puesto vacante y estaban comentando cómo iban las entrevistas y los diferentes candidatos y le ponían muchísimo peso a eso. No sé si para todos es igual la verdad, pero para esta persona es muy importante. Yo creo que le dan mucho énfasis a lo que es la formación inclusive más lo que es la experiencia, por que como están buscando un puesto parecido al de nosotros, como que se fijaban en la Universidad, promedio de notas y ese tipo de cosas, pero así como que tuviese mucha experiencia parece que era más secundario.

Entrevistador: ¿Hay cierta predilección por Universidades?

Entrevistado: Por Universidades y por notas también,

Entrevistador: ¿Y cuáles son esas?

Entrevistado: En nuestro caso es ingeniería e ingeniería comercial y de la Universidad Católica, creo.

Aun cuando en esta compañía el modelo de carrera convive con varias características de la “carrera sin fronteras”, en las citas anteriores se identifica una barrera objetiva (Feldman & Ng, 2007) para el ingreso, a través del criterio de selección basado en la universidad de egreso.

4. Participación en decisiones

Un elemento que se identifica en las experiencias y significados de los gerentes es una ilusión de participación en las decisiones, entre las que se encuentran aquellas relacionadas con la carrera. Se manifiesta cierto grado de conformismo frente a esta imposibilidad de influir en las decisiones y se expresa que aunque se den instancias de participación a los trabajadores, finalmente, son los directivos de la compañía los que toman la decisión final. Cuando los trabajadores son nuevos o poseen una menor edad, tendrían menor posibilidad de ejercer su voz en la compañía.

De acuerdo a Schein (1968), lo que se ve en estas citas es una fuerte “socialización” de la organización y una baja posibilidad de “innovación” de los trabajadores, dado que no podría realizar mayores cambios en el sistema social de la organización por esta poca participación en las decisiones.

Entrevistado: El estilo de [el Presidente de la compañía] (...) es un estilo súper, cómo se llama, incorpora a todo el mundo, muchas veces uno dice no lo puedo creer (...), es súper transparente, incorpora a todo el mundo, aunque te hace sentir que tu participai aunque después capaz que el día el gallo ya tenga una decisión tomada”

Entrevistador: Tú hablabas de la importancia de que opinen en tu equipo, de que den su opinión, en relación con eso..., eh..., ¿de qué forma en esta compañía pueden manifestar la molestia, malestar en las diferentes tomas de decisiones o las diferencias que puedan existir?

Entrevistado: En mi departamento con total libertad, insisto, pero la última palabra la tengo yo, y si digo “mira, se hace así”, se hace así. [A un trabajador] de 23 o 26 años tampoco le podemos dar tanta opinión.

Pese a que las citas anteriores dan cuenta de la posibilidad de expresar la opinión libremente, existen otras voces que discrepan de esta posición. Los entrevistados expresan su temor de dar a conocer su posición respecto a ciertas temáticas para mantener cordiales las relaciones de trabajo.

Entrevistado: De repente se cometen errores y uno no quiere opinar porque no sabes si va a caer bien tu opinión o no.

Entrevistado: Están muy concentrados en cuidar las relaciones internas, las relaciones no se desgastan y no van al choque. No entran en conflicto.

En estas citas se visualiza una anulación de la capacidad crítica, lo que podría reducir la habilidad de gestionar la carrera; según Tadeucci, De Araujo y Ribeiro (2013). La capacidad de plantear la visión discrepante ante una situación o el desacuerdo, es un factor necesario para gestionar la carrera.

5. Comunicación

La gestión de carrera requiere comunicación de conocimientos y de oportunidades. En el caso de esta compañía, existe congruencia entre gerentes y trabajadores en relación a la falta de canales formales para informarse respecto a estas dos dimensiones, los que deben ser mejorados por la organización.

En este sentido, es posible señalar una debilidad en cuanto a las políticas y procedimientos organizacionales de socialización, un factor relevante que motiva a los trabajadores a buscar movilidad o nuevas oportunidades de carrera dentro de la compañía, de acuerdo a Feldman y Ng (2007). La falta de estos canales de socialización interna impide a algunos actores de la organización a informarse oportunamente de las oportunidades de desarrollo que pueden generarse en esta institución financiera.

Entrevistado: Yo te diré que lo que menos valoro [de la compañía]. Creo que falta una parte así como de profesionalismo, ¿te fijai?, pal' tema de tratamiento de algunas cosas como más sensible ponte tú, el manejo de información debieron ser mucho más profesionales en muchos aspectos porque, bueno, tal como lo explicaba en el principio, si tú no estái metido en las copuchas del pasillo que está pasando erís el último en enterarse de todo, entonces esas cosas de repente uno echa de menos la estructura profesional del tema de comunicación.

Entrevistado: Hay información que no se filtra para abajo, entonces uno se entera medio que por pasillo, pero creo que es algo en lo que está trabajando justamente la empresa, que es mejorar la comunicación por canales más formales, pero si hay algunas conversaciones que uno las va..., es falta de comunicación interna, sí.

Entrevistado: Cuando hay un concurso para postular eh..., no sé si se le informa al personal, yo en lo personal no he recibo eh..., noticias y creo que es como un déficit que tienen en la compañía, de que cuando hay un puesto disponible, eh... en cualquier área, tampoco existe un comunicado que invite a los..., a participar.

6. Trabajo en equipo

Un aspecto que es posible señalar como transversal a las declaraciones organizacionales, de gerentes y de trabajadores se relaciona a la importancia que adquiere en esta compañía el trabajo en equipo dentro del desarrollo de carrera.

Para los gerentes, trabajar en esta organización necesariamente involucra colaboración entre compañeros. Además, el poder desarrollarse en esta requiere mantener buenas relaciones con los pares del equipo.

Para los trabajadores, el compañerismo también es una dimensión relevante, ya que ayuda al logro de los objetivos grupales y al avance conjunto. Lo anterior es fomentado a través de las mediciones de desempeño que se realizan en la compañía. Como resultado, los trabajadores señalan alcanzar una mayor identidad con los colegas, más que con la organización.

La organización, en sus definiciones estratégicas también declara como un elemento altamente importante para el cumplimiento óptimo de los resultados, el trabajo en equipo.

Acá es posible identificar uno de los tipos de fronteras que interactúa en las organizaciones del Nuevo Orden, relacionada a la tarea (Hirschhorn & Gilmore, 1992). En la compañía se ha internalizado el significado de que el propio desempeño depende de los colegas, específicamente, de trabajar en conjunto con otros.

También, es posible ver reflejada la frontera de identidad (Hirschhorn & Gilmore, 1992). La identidad, tal como menciona un trabajador, se genera hacia el grupo de pares, más que con la misma organización.

Entrevistado: Esas ganas de construir, la gente tiene claro (...) que solo se hace apoyándose de tus compañeros, apoyándose de equipos consolidados que conoces y están contentos, pero si está el flojo (...), a la calle, así se trata de trabajar.

Entrevistado: Viene [un trabajador], un poco chupamedia, me dice “¿cómo puedo levantar y qué puedo hacer para potenciar mi carrera”, yo [le digo] “déjate de polladas de más...”, eh, soy muy duro, de verdad, lo siento (...), “tú lo que tienes es que te vas a pasar 14 horas al día, te tienes que preocupar de hacer bien tu trabajo y llevarte bien con la persona que tienes al lado, porque si te llevas mal con la persona que tienes al lado, y no la retienes y no le das ayuda y eres un imbécil..., no vas a prosperar, preocúpate de eso, que si te preocupas de eso

tu trabajo va a ser mejor, tu trabajo va a ser más reconocido, tú vas a estar más contento y te van a pagar más..., pero primero llévate bien con los que tienes al lado.

Entrevistado: A diferencias de otras empresas, acá hay algo más de compañerismo, más que de competitividad, fue una de las cosas que me sorprendió de esta área, es que uno puede pedir ayuda digamos a las 9 de la noche, a alguien en su casa y esa persona es capaz de explicarte, no sé, dos hora, una hora y media si es que te ve complicado, está esto de enseñarte más allá de que yo voy hacer un mejor trabajo que tú, para que quizás me vean mejor los jefes a final de año, ese compañerismo hace que todo el grupo avanza en conjunto

Entrevistado: Acá yo no tengo un objetivo personal, como para que venga mi jefe a visitarme y me diga “oye, tu objetivo es este”, no, como que se da por entendido que el objetivo es grupal y remar todos pal mismo lado.

Entrevistado: Yo creo que también, intrínsecamente, no sé si bien directo, pero te miden el nivel de compromiso que uno tiene con el trabajo y con el equipo, o sea si alguien no está comprometido claramente a final de año le llegará la tarjeta roja.

Entrevistado: Yo me camisetao por el grupo, por el equipo, más que por la entidad en sí.

Entrevistado: El grupo es lo importante, si el grupo fuera mala onda con suerte duraría tres meses.

Entrevistado: El trabajo en equipo, aunque tenga que ver con otra área, aunque tenga que ver con la misma área, si tú lo podís hacer, hazlo, y yo creo que eso, eso habla y bueno otros factores, muchas más, eso habla de tu buen trabajo, que te puede ayudar para decir este es un buen elemento.

Entrevistado: [La preocupación por el equipo] es algo que se reconoce, se valora y que tiene un, un impacto en la posibilidad de... moverse al interior de mejorar, tener mejores expectativas.

7. Remuneraciones

A juicio de los trabajadores, no solo existen diferencias en las oportunidades de movilidad entre las áreas, como se verá más adelante, sino que también en las remuneraciones que se reciben. El salario es una dimensión del mercado laboral que motiva a los trabajadores a buscar movilidad (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Se podría inferir que los trabajadores de aquellas áreas que tiene directa vinculación con la generación de rentabilidad en la compañía poseen una menor

disposición a moverse a otra organización, pues poseen un mejor salario que aquellos que pertenecen a otra área.

Entrevistado: En el nivel de remuneraciones depende del tipo de área en el que trabajes, si es un área que genera ingresos a la compañía es distinto, que una que genere reportes por ejemplo, que puede ser un área de control de gestión, o un área de estudio.

8. Capacitaciones

Otro elemento que incide en la gestión de carrera de los trabajadores de esta compañía es la capacitación. Aquí se visualiza que tanto gerentes como trabajadores consideran que participar en instancias de capacitación corresponde a un hito para la carrera.

Los gerentes declaran que dentro de esta compañía se promueve el uso de diferentes herramientas para capacitar a los trabajadores, destacando particularmente el financiamiento a cursos de postgrados.

Para los trabajadores, las capacitaciones son el principal factor de actualización de conocimientos dentro de su carrera.

El otorgamiento de capacitaciones por parte de la organización dependerá del desempeño que posea la persona, pero también trabajadores como gerentes coinciden en que las variaciones presupuestarias de esta compañía muchas veces impiden realizar todos los cursos de capacitación que los colaboradores anhelan. Es decir, el poder capacitarse en la compañía queda en función de los recursos financieros o presupuesto que dispone el área de Recursos Humanos para invertir en capacitación. La falta de capital es un aspecto que se suma a la ausencia de planificación como causantes de una volatilidad en la realización de

capacitaciones dentro de la compañía. Esto genera una falta de continuidad de cursos que algunos trabajadores han comenzado y no han podido finalizar.

Por otro lado, se observa una desconexión de parte de la compañía entre capacitar y desarrollar la carrera de un trabajador, ya que estos últimos señalan que las capacitaciones se dan en base a las necesidades del cargo, siendo estrictamente necesarias para el cumplimiento de las funciones. Probablemente, lo anterior se relaciona con la escasez de recursos o presupuesto para este ítem. La inversión en capital humano es un elemento relevante que puede determinar la búsqueda de movilidad hacia otras organizaciones de parte de un trabajador, como establece el modelo de “carrera sin fronteras” (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). A su vez, de acuerdo a los profesionales entrevistados, no existiría la voluntad de indagar en las verdaderas necesidades de capacitación de los trabajadores.

La teoría de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Werther, Davis & Guzmán, 2014), establece como atributo importante la flexibilidad en los programas de planeación de carrera. Esto es, saber adaptarse a las necesidades de los individuos que componen la organización. En esta compañía, lo que se ve es la ausencia de una instancia consultiva para levantar las necesidades de capacitación reales que posibiliten un desarrollo de carrera ajustado a los intereses de los trabajadores.

Por otro lado, en esta compañía se entienden las capacitaciones como premio a un buen desempeño. Aquí se hace uso de un elemento propio de las medidas de éxito profesional objetivo (“carrera objetiva”), ya que la evaluación del desempeño propicia el desarrollo de un trabajador (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005).

Las siguientes citas dan cuenta del análisis presentado anteriormente:

Entrevistado: Mmm..., yo creo que lo principal [que ha contribuido en mi desarrollo profesional] es la capacitación, en el sentido de que..., yo no he tenido desgraciadamente una capacitación permanente, pero sí considero que estudié en una buena escuela.

Entrevistado: Acá hay bastantes herramientas de capacitación y a diferencia de otras empresas te promueven bastante a que las uses, recursos humanos y en el presupuesto está bastante claro y el presupuesto está para gastárselo, entonces te dicen “ya, hay tanta plata para que..., para que alguien tome un doctorado, diplomado”.

Entrevistado: Ahora cuando tú llegai a hacer todos los trámites siempre el presupuesto no es el mismo que cuando te dicen. “Me voy a tomar las dos mañana”, “No, ¿sabes qué?, tomame una”.

Entrevistador: ¿La posibilidad de que una persona pueda acceder a una de esas capacitaciones tiene que ver con su desempeño también?

Entrevistado: Sí, número uno con el presupuesto y es un premio.

Entrevistado: Nos ha favorecido porque cada vez se va prefiriendo más la capacitación y (...) que se vaya actualizando más esta carrera, por decirlo, así va incorporando nuevas cosas.

Entrevistado: Bueno, en el terreno de formación, o sea desde que yo trabajo [en esta compañía] que son 2 años y medio ha sido como..., un poco inconstante, digamos..., como que no... ha estado... bien definida o desde el principio no he visto mucha regularidad en esto, puedo decir que hubo un año puntual que hubo más formación igual te da para entender mucho también del presupuesto que haya que puede cambiar de un año a otro.

Entrevistado: Hay años que se dan y otros que no. Por ejemplo este..., yo participé de un programa, eh..., y este año también lo quería..., eh..., hacer, pero como decía es más inconstante y en algunas veces por tema de presupuesto o simplemente no se va impartir, no, te quedas sin, sin, sin poder seguir una segunda etapa o..., una mejor capacitación, son un poco ambiguos.

Entrevistado: Es funcional. Por ejemplo hay capacitaciones que, que cierta área no puede postular porque son directamente eh..., con sus labores, por ejemplo hay gente que no puede postular por ejemplo a cursos de inglés, a lo mejor porque no te pega directamente.

Entrevistado: No todos podemos optar a todos los cursos porque no tiene relación con el trabajo diario que hacemos, muchas personas quisieran..., sueñan con hacer el curso.

Entrevistado: Creo que le falta la expertise de potenciar el área [de Recursos Humanos]. Le falta mucho, esa es mi opinión personal, pero le ponen trabas y trabas, presupuesto, yo creo que es el área que menos presupuesto tiene para invertir en capacitación.

Entrevistado: Yo creo que debiese haber una instancia por parte de los trabajadores, para que ellos puedan hacer un resumen de lo que realmente se requiere, o sea podemos nosotros querer algo, unas capacitaciones, pero otro grupo otra cosa, pero ahí ellos son los que deciden cuál es la, la a lo que se le da más prioridad y qué realmente se necesita, una cosa es pedir, pero, pedir por pedir, ahí en eso está la instancia de donde cada trabajador dice lo que requiere o lo que necesita como para seguir funcionando y apoyando a la empresa.

9. Aspiraciones de desarrollo

El elemento que se abordará a continuación refiere a la manera en que gerentes y trabajadores interiorizan la idea de que el desarrollo de carrera depende de las aspiraciones personales, más que de recursos entregados por la organización.

Los gerentes señalan que las personas deben ser proactivas y buscar las oportunidades de capacitación. Esto se relaciona fuertemente con el “modelo de carrera proteana”, donde el trabajador quien tiene el control absoluto de su gestión de carrera (Sullivan & Baruch, 2009). Además, estos mismos expresan que son los trabajadores y no solo los jefes los que deben preocuparse por la excelencia en el trabajo.

La proactividad es un discurso instalado desde la Presidencia de la compañía que refuerza en sus mensajes la iniciativa que deben tener los integrantes de esta organización.

Los trabajadores comparten este discurso y señalan que cada uno debe gestionar su propio desarrollo de carrera. Lo mismo opinan para los casos en que alguien desee aumentar su remuneración y/u obtener una buena evaluación de desempeño.

Entrevistado: No me tengo que preocupar de tu excelencia porque tiene que venir de ti y de ayudar al compañero (...), yo te ayudaré, yo te coordinaré, yo te enmarcaré en lineamientos estratégicos, pero empuja tú también.

Entrevistado: [Me identifico en esta compañía con el] Afán de excelencia, personas y (...). Una vez le oí al presidente de esta compañía decir, no seas empleado, toma iniciativa, descubre, no esperes que te den la orden o que la orden sea suficientemente clara, eh..., empieza tú, empuja tú porque al final hay que dar iniciativa a la gente, esa estructura vertical de yo solamente lo que me mandan, (...) no impera y a mí es lo que me saca un poco de quicio. Tienes que tener iniciativa, siempre se ha hecho así me pone muy mal a mí, si está mal está mal y tienes que saber decirlo y hacerlo mejor.

Entrevistado: También va un poco, no tan solo en las oportunidades que entrega la organización, sino que yo también me tuve que mover y ver qué era lo que yo quería aprender, por dónde quería empezar, hacer una capacita... o sea, como eh..., también tener uno ese bichito de querer desarrollar y querer aprender otras cosas y uno proponerlo en la organización, para que te den el espacio o para que se den las instancias de que tu jefatura lo pueda proponer al gerente y se haga la instancia del desarrollo de carrera en ese sentido de aprendizaje.

Entrevistado: No sé mis otros compañeros, si yo quiero ganar más me esmero y me pongo metas y puedo multiplicar dos o tres veces las metas y recibo un bono a fin de año, depende de mí.

Entrevistado: Te van midiendo mensualmente y si tú logras a fin de año cumplir las metas te entregan un premio, pero ese premio ahí tu vez, si lo recibes, lo puedes tirar a un depósito convenido, como tú quieras, pero si tenemos incentivos, un bono. Todo depende de uno.

10. Carga de trabajo

Para desarrollar carrera en esta compañía se debe estar dispuesto a asumir una alta carga de trabajo.

Pese a que los gerentes declaran entregar facilidades ante eventualidades que requieren conciliar trabajo y familia, estas deben ser retribuidas a la compañía con mayor dedicación al trabajo en instancias futuras.

Los trabajadores asumen que pertenecer a esta organización requiere hacer sacrificios en el tiempo extra laboral relacionados a la vida personal y declaran que falta una mayor empatía de parte de los jefes frente a esta carga de trabajo.

Existen cargos como el de analista que se asocia a una mayor carga de trabajo. Muchas veces estos se sienten “máquinas” del sistema y manifiestan temor de expresar su disconformidad, evitando el conflicto para no desgastar las relaciones ni perder el empleo. Como consecuencia, muchos no soportan esta intensidad y dejan la compañía.

La carga de trabajo también se asocia como un impedimento para lograr desarrollarse en la compañía.

De acuerdo a la teoría respecto a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009), el trabajo constante que llevado a un extremo podría derivar en sobrecarga laboral, determina el éxito al momento de planear la carrera.

En esta dimensión se expresan aspectos subjetivos de la carrera, asociados con percepciones individuales relacionadas con las posibilidades de desarrollo dentro de la organización (carga o sobrecarga laboral), más que la cantidad objetiva de logros (Feldman & Ng, 2007). Además, se observa el apoyo de parte de la compañía en el conflicto trabajo-familia, lo cual se enmarca dentro de los factores de la vida personal que motivarían a los trabajadores a buscar oportunidades de carrera interna (Feldman & Ng, 2007).

Entrevistado: Cuando he contratado a alguno de unos auditores le digo a las 6 termina tu jornada laboral, si te tienes que ir al médico, si tu señora tiene un problema, si tu marido tiene un problema, si tus hijos están..., la familia es lo primero, y el trabajo viene después, eso sí si de verdad necesito en un momento dado que rindas el 200% y te quedes tres semanas a las 11 de la noche, te lo voy a requerir igual, se trata de hoy por mí y mañana por ti, eso (...) se aplica.

Entrevistado: Yo he pensado mucho la verdad, y estar trabajando todos los fines de semana, no estoy pidiendo que te den los dos días libres, pero uno por lo menos, pero al final si te toca trabajar un fin de semana al final trabajaste cuántas horas en total en la semana. Quizás cuál es el límite de horas que se puede trabajar para que te den otro día, entonces ahí hay una línea, que por lo general uno tiene que saber hasta cuándo para.

Entrevistado: Podría haber algo de empatía, como si ya trabajó el fin de semana déjenlo un poco descansar. La gente estaría un poco más en confianza, en nuestra área que tiene ciertas exigencias. Si es necesario nos quedamos sábado y domingo, pero si después en la semana no tienen nada urgente nos podrían dar en la semana un poco de descanso, dado que trabajaste tantas horas.

Entrevistado: Nosotros al final somos como las máquinas de imprimir de los jefes, entonces cada uno quiere ocupar las máquinas para su propio, para su propio negocio. Entonces queda en nosotros ponerse un poco más duro y decir que no, pero llegan todos entonces si fuera el mismo jefe quizás él sabría que estuviste trabajando ya el fin de semana, pero como son diferentes llega otro y te exige. Y a uno le cuesta decirle que no porque piensas que te puede costar la pega.

Entrevistado: Deja de haber gente que te pueda ayudar, y tienes que cumplir y hacer las cosas casi tú solo, porque el que tiene que ensuciarse las manos por decirlo así es el hueón abajo, el analista. Y ahí (...) vienen las horas en que te vas tarde, en que tienes que trabajar los fines de semana, cumplir.

Entrevistado: Algo que limita nuestro desarrollo en el área donde nosotros estamos, yo por lo menos te diría que el tema de que es demasiado intenso de repente el tiempo y ahí hay poco límite o regla como para limitar eso, la carga y cantidad de pega. En ese sentido todos han pasado por la misma, los viejos hasta los chicos.

En la siguiente cita, se visualiza la inexistencia del “modelo de carrera de caleidoscopio”; donde sí se busca un trabajo estimulante, pero no un equilibrio entre demandas laborales y no laborales (Sullivan & Baruch, 2009).

Entrevistado: De repente hay que trabajar los fines de semana hasta muy tarde y se deja de lado el aspecto familiar, experiencias que son ricas y que tal vez da lata perderselas, ahí hay un sacrificio de la vida personal por el trabajo importante. Y eso tal vez es el costo que tenemos que pagar un poco por aprender y querer estar en un lugar donde el aprendizaje es bastante.

En este punto se observa un significado discrepante en relación a la carga laboral. Los analistas de esta compañía mencionan la existencia de una instancia para poder reacomodar las cargas de trabajo, aspecto que puede ser revisado con las respectivas jefaturas o gerencias.

Entrevistado: Los gerentes nos juntan regularmente, pero también nosotros tenemos una instancia, en la que dividimos nuestra carga de trabajo, para eso nos reunimos todos los analistas, con algunos de los gerentes, ahí vemos más o menos qué tan desequilibradas pueden estar las cargas de trabajo, y en base a eso generar ayudas dentro del equipo y también el gerente a cargo.

11. Diferencias entre áreas

Los participantes, gerentes y trabajadores, coinciden en que las oportunidades de desarrollo de carrera difieren entre aquellas áreas que realizan actividades primarias de la cadena de valor de las actividades de apoyo. Las oportunidades serían menor para las áreas de actividades de apoyo, como las áreas administrativas.

La naturaleza de estas mismas áreas dificultaría la posibilidad de desarrollarse y moverse o rotar dentro de la compañía. Existiría una mayor preferencia por movilidad en algunas áreas respecto a otras, además de diferencias en la comunicación de oportunidades a cada área.

Los Gerentes conviven con la creencia que las áreas administrativas no poseen interés en desarrollarse dentro de la compañía y por esto motivo no poseen tantas oportunidades de desarrollo, como ocurre en otras áreas de la compañía.

Desde la teoría de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009), que da la pauta para la implementación de modelos en las organizaciones, se plantea que por temas de costo las organizaciones deben limitar la planeación de carrera solo a un nivel ejecutivo y profesional; lo cual podría ser coherente con esta fantasía gerencial.

Por otra parte, aquí intervienen las fronteras funcionales o departamentales en la movilidad, postuladas por Schein (1968), separando en divisiones las competencias y necesidades de capacitación.

Entrevistado: El reclutamiento como primera instancia se da hacia afuera, y no interno en la empresa entonces esa movilidad yo no veo que sea algo tan masivo. ¿Qué existen casos?, sí, pero al nivel de operarios, nivel de personas que somos un grupo súper grande, creo que la movilidad deben ser como un 2% dentro de la compañía no veo que sea un gran volumen y creo que pasa no sé si es por desinformación o simplemente el canal para el reclutamiento de un nuevo puesto no pasa porque la primera opción no es alguien interno, sino que externo o pasa porque se deja exclusivamente a la persona que pide esta nueva contratación elegir si quiere una persona interna, si quiere una persona externa, pero por ejemplo en mi área hemos tenido dos personas que sean cambiado dentro de mismo operaciones y ha sido la excepción, pero fue por un tema que nació de nosotros, nosotros ir y hablar con la otra jefatura “sabes que necesito dos personas, ¿te complica en que yo le proponga a tu equipo cambiarse al mío?”, pero no veo que sea algo tan masivo.

Entrevistado: [Las oportunidades laborales] no creo que sean grandes, van en función de (...), de modo relacionado a la estructura social, eh..., las personas que están en un nivel más inferior socialmente en administrativo, en trabajo administrativo, tienen más limitado, muchas veces porque ellos mismos no lo quieren hacer, no quieren avanzar y eso me da mucha pena cuando lo veo, eso en..., eh..., tienen más limitadas las opciones. Cuando llegas a departamentos más calificados o gente con mayor cualificación si se dan oportunidades de hacer cosas nuevas.

Entrevistado: Para una unidad de apoyo, porque yo soy una unidad de apoyo, eso [las oportunidades laborales] es más limitado obviamente que el core business de la empresa.

Entrevistado: Es más fino o más glamoroso trabajar [en esa área], entonces la movilidad es en algunas áreas.

Entrevistado: En el área que represento yo, que es operaciones, no, no comparto mucho lo que tú dices, yo he visto más limitantes que oportunidades en cambiar de área en cuanto de operaciones a la mesa, sí he visto movilidad, pero son las mínimas, no sé si..., no es masivo...

12. Movilidad horizontal

Los gerentes y trabajadores reconocen la existencia de una movilidad de tipo horizontal y no vertical o ascendente. Esto puede estar directamente relacionado al enfoque de “carrera sin fronteras” donde cambia el foco del desarrollo de carrera desde una perspectiva ascendente a una de tipo horizontal donde los trabajadores pueden desarrollar sus habilidades dentro del mismo cargo en el que están, sin buscar el desarrollo en posiciones más alta de la jerarquía organizacional. Esto los vuelve mucho más empleables o “comercializables” en el mercado laboral, dado que desarrollan habilidades que son transferibles a otra organización (Hall, 1996; Sullivan et al., 1998 citados en Zaleska & De Menezes, 2007).

Entrevistado: Son movilidades horizontales, más bien son horizontales, sí y bueno también ha habido un poco vertical, pero vertical no tanto desde que estoy acá porque la gente son todos jóvenes y son gallos que llevan mucho tiempo.

Entrevistado: Hay hartas probabilidades de que si yo tengo el incentivo comercial me puedan saltar al área comercial, si los gallos ven que yo tengo aptitudes comerciales van a estar felices, pero sí les digo “oye, esto es sin vuelta atrás, o sea, una vez que tú te fuiste a un área comercial o te fuiste a otra área de administración, por ejemplo, ok, pero esto es sin vuelta atrás”.

Entrevistado: Esta es una empresa en ese sentido que yo veo bastante movilidad, esta persona que antes estaba en una unidad de apoyo pasa por ejemplo a gente que está en control de gestión.

Entrevistado: Hay casos que después de estar un tiempo aquí sacan buenas pegas en otros lados. Entonces los gallos que saben, les salen mejores cosas en otros lados y dicen “no quiero seguir trabajando tanto” y se van a otro lado.

Dentro de la “organización sin fronteras” un cargo superior jerárquicamente, no necesariamente implica mayor conocimiento. En este caso, un trabajador señala que el diseño organizacional particular que posee esta compañía determina que un cargo gerencial no necesariamente posea un mayor poder en comparación a una subgerencia. Esto podría motivar la movilidad de tipo horizontal descrita anteriormente mucho más que una movilidad ascendente (Zaleska & De Menezes, 2007). Esto se refleja en la siguiente cita;

Entrevistado: Aunque dentro de ese puesto importante, el ser gerente comercial no es el puesto más relevante, ahí tiene como cuatro jefes más arriba, que son esos gerentes, ¿cachai? Entonces no es como si yo te digo, tú dices “ah, soy gerente, soy gerente”, (...), Gerente de la banca privada, pero ese gerente tiene tres jefes arriba, tiene cuatro jefe arriba, cinco jefes arriba, ¿te fijai?, entonces no es un gerente que tenga atribuciones para decir..., entonces es como un jefe de equipo podríamos decir, un jefe de ventas. Para no confundirnos, hasta puede ser más bacán ser subgerente, es bien curiosa la denominación de los cargos, digamos.

En relación a la movilidad y a la “carrera sin fronteras”, un gerente señala la importancia de los cambios de trabajo como un hito relevante en su desarrollo profesional. El concepto de “carrera sin fronteras” precisamente aborda la movilidad fluida entre organizaciones de parte de un trabajador, sin que su desarrollo se encuentre supeditado a una única organización (Arthur & Rousseau, 1996). A su vez, esta cita permite inferir cierta permeabilidad en el mercado laboral en que se desenvuelven los trabajadores de esta compañía y facilidad para cambiar de organización, una característica trascendental para la dinámica de la “carrera sin fronteras” (Belous, 1990; Doeringer, 1990 citados en Feldman & Ng, 2007).

Entrevistador: Si tuvieras que escribir los principales hitos de tu carrera profesional, ¿cuáles serían?

Entrevistado: Los hitos... Bueno, partir por los hitos hablando de los cambios de trabajo.

Aquí es posible encontrar una discrepancia entre gerentes y trabajadores, respecto a la existencia de esta movilidad. Los gerentes expresan la idea de una movilidad horizontal dentro de la organización entre áreas que los trabajadores desconocen.

Entrevistado: No hay movilidad, nada.

13. Decisiones de la jefatura respecto a la carrera de un trabajador

Resulta curioso que en esta compañía la jefatura directa puede determinar la carrera de una persona. Es decir, la gestión de carrera podría quedar a discreción de un jefe.

Los gerentes señalan que poder moverse internamente puede ser consecuencia de un pensamiento relativamente homogéneo entre el trabajador y su jefe. Así también, las capacitaciones pueden ser otorgadas de acuerdo a la opinión que cada jefe tenga de un trabajador y de las necesidades de orientación que requiera.

Para los trabajadores, el hecho de que no exista por ejemplo un procedimiento formal para moverse internamente en la compañía deja en manos de los jefes esta decisión. Reconocen que el desarrollo de la carrera debe ser buscado con cada jefatura.

Entrevistado: Sí, claro, eh en la medida de los logros [las personas pueden acceder a capacitaciones]. Si a mí [un trabajador] no me gusta, no le voy a dar eso, si a mí [un trabajador] no me gusta y le quiero dar potencial o veo que necesita un poco de recorrido o hay que darle una cierta posición, hay que darle un camino, dame esto, te lo voy a exigir por supuesto, si te he pagado un diplomado (...), primero me tienes que sacar un 7 y luego debes poder aplicarlo.

Entrevistado: Uno no postula a un área o un cargo. Generalmente, se genera porque algún gerente del área particular ve.

Entrevistado: Uno tiene cercanía con el jefe, puede hablar otras cosas, quizás uno tiene experiencia y le puede exigir más de lo que le puede exigir él y uno puede pedir más cosas, yo no digo que no.

No es menor el papel de las jefaturas en la gestión de carreras, pues su intervención termina generando patrones de significados (Smircich & Morgan, 1982 citado en Gray, Bougon & Donnellon, 1985), relaciones de causa y efecto, y valores asociados con las prácticas (Gray, Bougon & Donnellon, 1985) respecto a cómo se gestiona la carrera en esta organización. Los trabajadores expresan cierto grado de dependencia a su jefatura para obtener desarrollo en esta compañía.

Otro aspecto que, a juicio de un gerente, influye para alcanzar posiciones de mayor poder en la organización es la relación interpersonal que se tenga con las jefaturas y ser condescendientes en la interacción con estas.

Entrevistado: No soporto la autoridad, la autoridad así mal entendida, ¿te fijai?, que de repente llega uno de los dueños, los socios y aparecen todas las moscas conversando y a reírse de las tallas. Esa parte a mí la verdad me cuesta, la relación con ese tipo, ¿te fijai?, de personajes, porque no me gusta parecer que estoy haciéndole la pata y es lo que uno ve, ¿te fijai?, a nivel de corporaciones más grandes, que se da mucho. Entonces como no me gusta hacer la pata, como no me río de las tallas fomes..., la verdad es que si fuera chupamedia a lo mejor sería socio, pero no soy chupamedia no más po'.

14. Tiempo de permanencia

Otro aspecto identificado es la importancia que los gerentes atribuyen al tiempo de permanencia en la compañía para desarrollarse en ella para la obtención de los conocimientos técnicos necesarios y el acceso a posiciones estratégicas en la jerarquía.

De acuerdo a las citas que se presentan debajo, el tiempo en la compañía entrega un *know how* de los temas y en la compañía existe un ciclo de validación desde el momento en que se ingresa.

En el marco teórico se señala que dentro de las metas de una carrera individual la experiencia acumulada otorga la categoría de experto dentro de las organizaciones, experiencia que puede ser acumulada en esta compañía en la cantidad de años en que se pertenece a esta.

Por otro lado, esto podría ser parte de las fronteras jerárquicas planteadas por Schein (1968) en su modelo de “carrera con fronteras”, en donde se ejerce un filtro organizacional para la movilidad dado por la antigüedad en la compañía.

Entrevistado: Cuando tú ya estái más viejito y tu pensai que ya el tema técnico lo tenís un poco más dominado, tú decís “perfecto, ¿cuál va hacer mi 2.0’, mi 2.0 es llegar a temas de más dirección, hasta qué punto yo voy a apoyar no resolviendo los problemas, diciendo cómo hay que hacer las cosas, sino yendo un poco más al tema de la estrategia a largo plazo”. Yo te diría que generalmente las empresas para tú ya formar parte del tema estratégico el tema de las definiciones estratégicas de largo plazo, tenís que tener tiempo.

Entrevistado: Tú estái los primeros años entre dos y tres años validando todo lo que es el conocimiento técnico. El par de años después validándote a nivel de relaciones internas personales como manejar el problema dentro de la empresa y después ya estái en los temas estratégicos. Entonces, yo te diría qué es lo que me falta a mí acá, llegar a tener más participación en los temas estratégicos, definiciones estratégicas de largo plazo. En mi diagnóstico me dicen “te falta mucho tiempo para eso” porque además esta es una empresa en que la gente lleva muchos años entonces “para que tu estís en esa etapa te falta todavía”.

15. Fuga

Dentro de la organización emerge la aversión a estancarse en la carrera, lo que exige una constante revisión de las oportunidades en el mercado laboral externo. Esta sensación de estancamiento es la que motiva a los gerentes y a trabajadores a moverse entre organizaciones, lo cual también se relaciona a la fuga de trabajadores. Cuando la empresa no les entrega desarrollo o no se sienten potenciadas, deciden emigrar a otras compañías.

En palabras de los entrevistados;

Entrevistado: Me estaba quedando atascado y me fui.

Entrevistado: Pasa mucho que quienes desarrollan ciertas habilidades en el área comercial pueden a veces perderse, porque se ve como gestor patrimonial y cuando ya cumple una cierta etapa, dice “chuta, no tengo más que hacer”, entonces terminan yendo hacia otros lados y se pierden como muchos valores de ese tipo. Gente joven que partió y que termina como perdiéndose en el camino.

Entrevistado: Hay gente que se ha perdido en el camino, que es muy valioso, que hace muy bien su pega, también te falta donde uno, nadie se está preocupando de qué hacer contigo por último, en cambio la empresas de afuera cuando tú te destacas en algo o eres bueno en algo, uno la podría llevar a otro equipo donde podrían potenciarla. Ese desarrollo cuando tú ya pasas de los tres años (...), como que comienza a generar ese "bichito".

Entrevistado: No siempre todos tienen la posibilidad de ir como evolucionando o creciendo y es ahí donde se pierde gente que pudiera ser valiosa.

Los trabajadores coinciden en la fuga de talentos que existe en esta compañía. Son integrantes que no alcanzan a terminar sus intenciones de carrera dentro de esta organización. Entre las razones que mencionan se encuentra la inexistencia de promoción interna, la imposibilidad de migrar a otras áreas y no lograr un calce con el equipo. Cuestionan la nula evaluación que realiza la organización respecto a los motivos de esta fuga.

Entrevistado: Las personas que salen del área, no hay promoción interna de que se queden en la compañía, es raro eso.

Entrevistado: Las personas hacen eso o sea ven que la escala se terminó y no hay opción de pasar a otra área, entonces optan por la competencia y es así como se han perdido muy buenos recursos, porque no se han generado estas oportunidades de migraciones a otras áreas.

Entrevistado: A mí me preocupa que se vaya gente que es buena, eso es todo, siento que deberían hacer una evaluación de eso.

Entrevistado: Una de las cosas importantes que se fijan cuando contratan a alguien, que de alguna manera haya feeling con la persona que estén contratando y que se den cuenta que va a calzar en el equipo, y el que no calza ¡se va!

En estas ideas de trabajadores y gerentes se ve la aplicación de elementos de la “carrera sin fronteras”, quienes asumen su carrera más allá de un solo empleador o del empleador actual al que pertenecen, comprendiendo que las posibilidades de desarrollo pueden encontrarse en organizaciones ajenas (Sullivan & Baruch, 2009).

Otro factor causal de la fuga de trabajadores es la alta carga de trabajo que ya se abordó anteriormente. En el modelo de “carrera sin fronteras”, la intensidad del trabajo es un atributo del mercado laboral que determina la búsqueda de movilidad o de nuevas oportunidades de carrera en otras organizaciones (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). En el caso de esta compañía, determina por una parte las intenciones de fuga y de querer cambiar de organización.

Entrevistado: Trabajas de lunes a domingo sin parar, tampoco hay alguien que esté poniendo metas, uno tiene que dar lo mejor de sí y ve que el del lado también está poniendo con todo, pero de verdad llega un momento en que digo, hasta acá no más llego y sigo mañana, y esa es la interrogante que ¿hasta qué punto te ves trabajando aquí en tu vida? A veces es te agarra tanto el ritmo que tú dices "buuu, yo no voy trabajar así toda mi vida”.

Entrevistado: Al menos en el tiempo en que yo he estado, es de rotación, como dijimos anteriormente la carga es muy intensa y hay gente que no aguanta mucho y se va cambiando, hay gente que aguanta más.

La siguiente cita menciona la exploración del mercado que realiza un gerente,

Entrevistado: Yo siempre he estado, y esto se lo transmito a mi gente y todo, que uno siempre debe estar preparado, sobre todo en el mundo de hoy en día, a mantener tus competencias no solo para que sean valoradas adentro, sino porque por algún motivo te agarraste con alguien o la empresa decidió cambiar su estrategia y todo tenís que salir para el lado, siempre tenís que, y esa es mi filosofía, estar permanentemente mirando para el lado y decir como estoy con relación al mercado, no solo en temas de beneficios sino cómo estoy en relación a mis capacidades en relación al mercado, mis capacidades en estos momentos. “Me achanché” significa que yo ya no

crezco más profesionalmente porque si no crezco más profesionalmente buscaré crecimiento y si no es acá tendrás que buscar crecimiento en otro lado.

Por último, otro elemento que se observa en esta fuga es el abandono de la organización de parte de los trabajadores, a causa de aspectos impuestos en la “socialización” de la gestión de carrera de esta compañía que se topan con aspectos individuales que la persona no quiere cambiar (Schein, 1968).

CONCLUSIONES

La investigación anterior pretendió analizar la dinámica de gestión de carrera de los trabajadores de una organización financiera, específicamente, una corredora de bolsa; buscando comprender que elementos de los modelos de gestión de carrera propuestos por los teóricos en el tema son aplicables a esta compañía.

En virtud de los antecedentes investigados a través del proceso de entrevistas y el posterior análisis realizado, se identifican valorizaciones en su mayoría comunes entre gerentes y trabajadores respecto a la gestión de carrera. En cierto modo, de esta congruencia entre ambos actores, se podría inferir la socialización de los gerentes hacia el resto de la organización y la formación de una alianza que establecen los trabajadores con el nivel gerencial.

Entre los elementos comunes se señala el prestigio de esta organización para hacer carrera y la influencia del capital social para la membresía en esta compañía.

Por otro lado, frente a la baja capacidad de crítica o de cuestionamiento a las prácticas compartida por algunos trabajadores, se observa que la institucionalización de prácticas es un factor que propicia lo anterior.

Existen barreras objetivas para formar parte de la compañía, relacionados con la casa de estudios superiores de egreso.

Los entrevistados coinciden en la ausencia de canales formales de socialización para moverse internamente entre áreas. Es difícil para los trabajadores desarrollar su carrera si no están informados.

Los trabajadores se identifican con el compañerismo, la cohesión grupal y el trabajo en equipo; valor que es destacado por los principios organizacionales de la compañía; determinando fronteras de tarea e identidad.

La inversión en capital humano es una característica débil en esta compañía. En el modelo de “carrera sin fronteras”, una mayor inversión es un elemento que determina la movilidad del trabajador, es decir, la preferencia de un trabajador por esa organización.

La evaluación de desempeño formal o informal es la que determina el acceso a capacitaciones en esta compañía, elemento que se enmarca dentro de la “carrera objetiva”.

Los gerentes poseen un entendimiento de la carrera relacionada con el modelo de “carrera proteana” donde son los trabajadores quienes deben demostrar proactividad y buscar las oportunidades para su propio desarrollo. Algunos trabajadores han internalizado este discurso y comparten la idea de que son ellos mismo quienes deben gestionar su carrera.

Los trabajadores coinciden en su apreciación de la fuerte sobrecarga existente en el trabajo dentro de esta compañía. Esto es evidencia de la ausencia de un modelo de “carrera de caleidoscopio”. Esta carga es la que determina en muchos casos la fuga de los trabajadores hacia otras compañías, estimulando la presencia de elementos de la “carrera sin fronteras”.

Se visualizan aspectos clásicos de la teoría de gestión de carrera, particularmente en la división de competencias y de necesidades de capacitación o desarrollo, a través de departamentos funcionales.

Existe una percepción compartida de movilidad horizontal, donde los trabajadores prefieren moverse a otras áreas o cargos, en lugar de un ascender jerárquicamente, y teniendo la expectativa de aumentar su empleabilidad en este mercado. En este aspecto se ve con mayor

fuerza la aplicación de un modelo de “carrera sin fronteras”. Además, esto se relaciona con el concepto de “organización sin fronteras”, donde aquellos cargos superiores en la estructura organizacional, no necesariamente son aquellos que poseen mayor conocimiento. Por otro lado, algunos trabajadores asumen que su desarrollo no depende de una única organización, lo que se ve estimulado por cierto grado de permeabilidad para moverse en el mercado bursátil.

La antigüedad en la compañía es valorada para desarrollarse, lo que se asocia al modelo de “carrera con fronteras”.

Algunas de las diferencias encontradas, son potenciales fuentes de conflicto en esta organización. Entre estas diferencias se encuentra el disenso en relación a la posibilidad de participar en decisiones dentro de la compañía. Gestionar la carrera requiere ser capaz de plantear visiones discrepantes.

Un disenso adicional está en la presencia de mecanismos para reducir la alta carga laboral de los trabajadores.

Otro aspecto en que discrepan los entrevistados refiere al apoyo que establece la organización a la conciliación trabajo-familia. Para los gerentes es un aspecto del cual la compañía se hace cargo, no así para los trabajadores.

Por otro lado, para algunos trabajadores la organización carece absolutamente de movilidad de carrera.

La organización se mueve en un entendimiento ambiguo de la gestión de carrera. Pareciera ser que esta asimila la idea de que los trabajadores deben autogestionar su carrera, generando cierto abandono en la provisión de condiciones para que esto ocurra.

En resumen, se ve que en esta compañía existen elementos de la carrera “con fronteras”, “sin fronteras” y modelo de “carrera proteana”. Mayoritariamente, destacan los aspectos de la carrera “con fronteras”; como la socialización de los gerentes hacia trabajadores, la baja capacidad de crítica, la separación entre departamentos funcionales y la valoración de la antigüedad en la organización.

Puede ser interesante que futuras investigaciones analicen cuáles son las experiencias y significados respecto a la gestión de carrera en áreas administrativas, de la cual esta tesis no se hizo cargo, y así observar qué modelo de carrera es más aplicable en los trabajadores de esta área.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Anguera, M. T. (1986). La Investigación Cualitativa. *Educar* (10), 23-50.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Comisión para el Mercado Financiero (s.f.). Listado de Corredores de Bolsa. Extraído de: <http://www.svs.cl/institucional/mercados/consulta.php?mercado=V&Estado=VI&entidad=COBOL>

Corbin, J., & Strauss, A. (1967). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Londres: Sage.

Corbin, J., & Strauss, A. (2002). Codificación axial. En J. Corbin, & A. Strauss, *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (págs. 134-156). Editorial Universidad de Antioquía.

Cuevas, I. (2015). *Bolsas de Valores en Chile: Descripción del Mercado e Implicancias teóricas de la interconexión del Mercado Bursátil* (Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Extraído de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131942/Bolsas%20de%20valores%20en%20Chile%20%20descripci%C3%B3n%20del%20mercado%20e%20implicancias%20te%C3%B3ricas%20de%20la.pdf?sequence=1>

Domínguez (s.f.). Planes de carrera para todos. *Los Recursos Humanos*. Extraído de losrecursoshumanos.com/planes-de-carrera.htm

Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of management*, 33(3), 350-377.

Geer, B., Hughes, E. C., Strauss, A. L., & Becker, H. S. (1991). Boys in white: Student culture in medical school. *Transaction Publications*.

Gray, B., Bougon, M. G., & Donnellon, A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of management*, 11(2), 83-98.

Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.

Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hirschhorn, L., & Gilmore, T. (1992). The new boundaries of the “boundaryless” company. *Harvard business review*, 70(3), 104-115.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de las Organizaciones: Un Enfoque Estratégico* (6ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S.A. Capítulo 12 Poder y Política: Las organizaciones como entidades políticas.

Krantz, J. (1998). Anxiety and the new order. *The psychodynamics of leadership*, 77-107.

Marshall, E. (2015). *El sistema financiero chileno: tendencias de mediano plazo y desafíos regulatorios de la hora presente*. Extraído del sitio Web del Banco Central de Chile: http://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/bcch_presentac_104485_es.pdf/2dbb4a-6817-fd3c-3434-1cf7f29d6dc8

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2000). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and social capital* (pp. 119-157).

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408.

Ruiz, J. (1996). *Metodologías de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Salamanca, A. B., & Martín-Crespo, C. (2007). El Muestro en la Investigación Cualitativa. *Nure Investigación* (27).

Schein, E. H. (1968). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219-237.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.

Tadeucci, M. D. S. R., De Araujo, E. A. S., & Ribeiro, M. J. F. X. (2013). Competencias sociales en la estrategia de desarrollo de carrera. *Apuntes de psicología*, 31(1), 93-99.

Tempest, S., McKinlay, A., & Starkey, K. (2004). Careering alone: Careers and social capital in the financial services and television industries. *Human relations*, 57(12), 1523-1545.

Valdés, R. (2016). *Sistema Financiero en Chile*. Extraído del sitio Web de la Cámara de Diputados:

<https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=52942&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>

Werther, W. B., Davis, K., Brito, M. P. G., & Gómez, J. M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Zaleska, K. J., & De Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human relations*, 60(7), 987-1018.

ANEXOS

Anexo 1: Guión Entrevista Individual

1. Describe los principales hitos en tu carrera profesional.
2. ¿Cuáles han sido los factores que más han contribuido al desarrollo de tu carrera profesional?
3. ¿Cuáles han sido los factores que más han entorpecido el desarrollo de tu carrera profesional?
4. ¿De qué manera lo que has planteado previamente ha contribuido y/o entorpecido tu desarrollo personal?
5. ¿Cómo ha sido tu trayectoria laboral en esta organización?
6. ¿Qué es lo que más valoras en esta organización?
7. ¿Qué es lo que menos aprecias de esta organización?
8. ¿Cuáles son los elementos que más te identifican de esta organización?
9. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los principales objetivos de esta organización? ¿Qué es lo que orienta su labor?
10. ¿Cómo describirías las oportunidades laborales que ofrece esta organización?
11. A partir de las respuestas del entrevistado, explorar 3 ejes planteados por Schein: Vertical (ascenso/descenso), centralidad e inclusión, rotación de áreas.
12. ¿Qué factores estimulan o bloquean la movilidad y el desarrollo de carrera de las personas al interior de esta organización?
13. ¿Cuál es tu opinión personal con respecto a estos factores? ¿Los consideras justos/injustos; racionales/irracionales; efectivos/inefectivos; relevantes/intrascendentes?
14. ¿De qué forma esta organización hace efectivas sus políticas de (reclutamiento, selección, compensaciones, etc.)?
15. ¿Cómo respondes a las decisiones que esta organización adopta con respecto a tu desarrollo profesional y el de tus compañeros?
16. ¿De qué forma pueden las personas manifestar su molestia o malestar con respecto a la toma de decisiones en esta organización? ¿Cómo se resuelven estas diferencias?
17. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de esta organización con respecto a las prácticas de gestión de personas?
18. ¿Cuáles son las mayores debilidades de esta organización con respecto a las prácticas de gestión de personas?
19. Desde tu perspectiva, ¿qué es lo que orienta la labor esta organización en cuanto a sus prácticas de gestión de personas?

Anexo 2: Guión Entrevista Grupal

1. ¿Qué elementos o características de esta organización han facilitado o entorpecido el desarrollo de tu carrera profesional?
2. ¿Qué factores facilitan o bloquean la movilidad de las personas al interior de esta organización? ¿Cuál es tu opinión personal con respecto a estos factores? ¿Los consideras justos/injustos; racionales/irracionales; efectivos/inefectivos; relevantes/intrascendentes?
3. ¿Cuál es tu evaluación de las prácticas de (reclutamiento, selección, compensaciones, etc.) en esta organización?
4. ¿Cómo respondes a las decisiones que esta organización adopta con respecto a tu desarrollo profesional y el de tus compañeros? Si existen diferencias con la organización, ¿cómo se expresan y resuelven?
5. Desde tu perspectiva, ¿qué es lo que orienta la labor de esta organización en cuanto a sus prácticas de gestión de personas?
6. ¿Cuáles son los elementos que más te identifican de esta organización? ¿Qué es lo que menos te identifica de esta organización?