

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**TRANSICIONES DE CARRERA DE PROFESIONISTAS DE
TICS EN LA EDAD MADURA**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS
DE INFORMACION**

POR:

HAZAEI HEBERTO MARTINEZ SALINAS

MONTERREY, NUEVO LEON

NOVIEMBRE 2011

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**TRANSICIONES DE CARRERA DE PROFESIONISTAS DE
TICS EN LA EDAD MADURA**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS
DE INFORMACION**

POR:

HAZAEL HEBERTO MARTINEZ SALINAS

MONTERREY, NUEVO LEON

NOVIEMBRE 2011

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.®**

**TRANSICIONES DE CARRERA DE PROFESIONISTAS DE TICS EN LA EDAD
MADURA**

TESIS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION

HAZAEEL HEBERTO MARTINEZ SALINAS

MONTERREY, 24 DE NOVIEMBRE DE 2011

**TRANSICIONES DE CARRERA DE PROFESIONISTAS DE TICS EN LA EDAD
MADURA**

HAZAEL HEBERTO MARTINEZ SALINAS

TESIS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION

Presentada al Programa de Graduados en Mecatrónica y Tecnologías de Información

**Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración de
Tecnologías de Información**

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Noviembre 2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco su dedicación y esfuerzo a mi asesora de tesis, la Dra. Anabella.

Agradezco también el entusiasmo del comité de tesis, la Dra. América y la Dra.

Celina. Finalmente, les agradezco a mis profesores de Maestría que me permitieran aprender de ellos y de sus grandes conocimientos.

RESUMEN

El presente trabajo explora y describe las transiciones de carrera de los profesionistas de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) en la edad madura. Uno de los problemas de investigación de este trabajo es el hecho de que no conocemos mucho acerca de las características de carrera laboral de esos profesionistas.

El estudio, diseñado con enfoque cualitativo, utilizo las metodologías de Historias de Vida y de Análisis de Narrativas para recopilar y analizar los datos de campo, los cuales consistieron de una descripción de la carrera laboral de una muestra de diez individuos, profesionistas de TICs, que cuenten con una transición de carrera después de los cuarenta años de edad. En este contexto, una transición de carrera puede ser: despido, jubilación no voluntaria, cambio de empleo a otra industria o inicio de una carrera como profesionista independiente.

Se presenta un resumen de los resultados obtenidos, un análisis profundo de los mismos y, finalmente, una serie de recomendaciones prácticas para los grupos de interés identificados en el estudio, orientadas a mejorar y aprovechar el conocimiento de estos profesionistas.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN.....	vi
Tabla de Contenido	vii
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	x
Capítulo 1. Introducción.....	1
Presentación.....	1
Situación problemática.....	1
Problema.....	10
Objetivos	11
Metodología.....	12
Organización de la tesis.....	13
Capítulo 2. Marco Teórico	14
Introducción.....	14
Definiciones básicas.....	14
Evolución de los conceptos de carrera	15
Nuevos modelos de carrera	17
La carrera proteica.....	17
La carrera <i>boundaryless</i>	18
Otros modelos de carrera.....	20
Marcos teóricos integrativos	20
Carreras tradicionales	21
Carreras híbridas.....	22
Modelo de carrera caleidoscópica	22
Concepto de éxito de carrera	22
La naturaleza cambiante de la empleabilidad y de la carrera.....	23
Causas de rotación voluntaria.....	24

Modelos que explican la rotación voluntaria	25
El ciclo de vida personal y las carreras TICs	26
Características de las carreras de TICs.....	27
Estudios Relacionados con ésta tesis.....	29
Resumen y proposición teórica	31
Capítulo 3. Metodología de la Investigación	35
Introducción.....	35
Enfoque de Investigación.....	35
Diseño de la Investigación	36
Muestreo.....	37
Conformación de la Muestra	38
El Método de Investigación de <i>Historia de Vida</i>	39
Análisis de los Datos de las Historias de Vida.....	42
Análisis de los Datos	44
Confiabilidad de los Resultados	45
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	53
Introducción.....	53
Respuestas Sujeto 01	53
Respuestas Sujeto 02	56
Respuestas Sujeto 03	61
Respuestas Sujeto 04	64
Respuestas Sujeto 05	68
Respuestas Sujeto 06	71
Respuestas Sujeto 07	74
Respuestas Sujeto 08	77
Respuestas Sujeto 09	80
Respuestas sujeto 10.....	84
Conclusiones	86
Capítulo 5. Discusión.....	88
Introducción.....	88

Resultados por t3pico	88
Concentraci3n de resultados y conclusiones	99
Conclusiones	103
Cap3tulo 6. Conclusiones	108
Introducci3n.....	108
Resumen de Conclusiones.....	108
Recomendaciones para investigaciones futuras	110
Comentarios finales.....	110
Cap3tulo 7. Bibliograf3a.....	111
Ap3ndice A. Cuestionario usado como instrumento de investigaci3n.....	121
VITA	124

Lista de Tablas

Tabla 3.1. Demografía los sujetos entrevistados.....	39
--	----

Lista de Figuras

Figura 1.1. Modelo de Capital de Carrera.....	6
Figura 1.2. <i>Stakeholders</i> y su Problemática.....	9
Figura 2.1. Modelo de las Características de Transiciones de Carrera.....	30
Figura 2.2. Modelo Propuesto.....	34
Figura 5.1 Modelo Teórico Propuesto con Resultados Analizados.....	99
Figura 6.1. Modelo de Trayectoria Laboral en TICs.....	109

Capítulo 1. Introducción

Presentación

Este capítulo introduce la tesis “TRANSICIONES DE CARRERA DE PROFESIONISTAS DE TICS EN LA EDAD MADURA”. Las secciones presentadas son:

1. **Situación problemática.** Se identifica el contexto del estudio y los problemas o áreas de oportunidad (y sus antecedentes).
2. **Problema.** Se define el problema y se presenta su importancia para su investigación.
3. **Objetivo de la investigación.** Se especifica lo que se busca lograr al investigar el problema descrito.
4. **Metodología.** Se describe cómo se realizó la investigación.
5. **Organización de la tesis.** Describe el contenido del resto de los capítulos de la tesis.

Situación Problemática

¿Qué pasa con las carreras de los profesionistas de TICS después de que éstos entran a su etapa de edad madura? ¿Cuáles son las transiciones o etapas de la carrera de estos profesionistas? ¿Qué efectos tienen esas transiciones en su calidad de vida y rendimiento

laboral? ¿Qué efectos tienen las transiciones de carrera de estos especialistas en las empresas donde laboran?

El estudio de las carreras de los profesionistas de TICs en edad madura ha recibido escasa atención en la literatura, por lo que sabemos poco acerca de qué pasa con estos profesionales y sus carreras después de los cuarenta años. Algunas preguntas en la literatura de trayectorias de carrera que todavía se encuentran sin respuesta son: ¿Continúan con su carrera hasta retirarse o jubilarse? ¿Desarrollan su propia empresa? ¿Los llama la vida académica? ¿Inician una segunda carrera? La primera situación problemática es nuestro desconocimiento de este camino en la carrera de estos profesionistas.

Cuando se da una transición de carrera de un profesionista de TICs en edad madura, ¿Cuáles son sus efectos en la empresa para la cual labora? ¿Cómo se puede retener su *expertise*? ¿Cuál es el costo de reposición? ¿Cómo pueden las empresas minimizar estos impactos? ¿Se pueden predecir? La segunda situación problemática se relaciona con los costos de retención y/o reposición de estas personas altamente entrenadas por las empresas.

Sumner y Niederman (2004) identificaron las causas de rotación voluntaria en estructura jerárquica:

1. Grado de satisfacción laboral en el puesto o rol asignado
 - a. Conflicto en el puesto o rol asignado
 - b. Ambigüedad en el puesto o rol asignado
2. Compromiso de la organización

3. Grado de cansancio laboral crónico (*burnout*)

- a. Recursos insuficientes de la empresa
- b. Cambios en tecnología
- c. Fechas de entrega de productos no realistas
- d. Reestructuración organizacional

4. Oportunidad de progreso profesional

Strenger y Ruttenberg (2008) establecieron que la mayoría de las personas con cierto nivel de estudios tienen una necesidad existencial de cambio de carrera cuando llegan a la edad madura.

Algunos de los temas asociados a los costos de reposición de empleados, los cuales pueden ser tangibles o intangibles, son: (Society for Human Resource Management, 2008)

Tangibles:

1. Tiempo administrativo del procesamiento de la separación.
2. Carga de trabajo extra para los empleados que se quedan
3. Tiempo extra para cubrir la vacante.
4. Contratación de *staff* temporal para cubrir la vacante.
5. Desarrollo de estrategia de anuncios para inicio de reclutamiento.
6. Costo de espacio para publicación de anuncio.

7. Entrevistas.
8. Verificación de referencias.
9. Aplicación de exámenes psicométricos.
10. Tiempo de entrenamiento y orientación inicial.

Intangibles:

1. Baja en la productividad de la persona que se va (en sus últimos días).
2. Baja en la productividad de los compañeros de trabajo antes de que se retire la persona.
3. Baja en la productividad del supervisor.
4. Pérdida de productividad durante el entrenamiento de nuevo personal (del supervisor y compañeros).

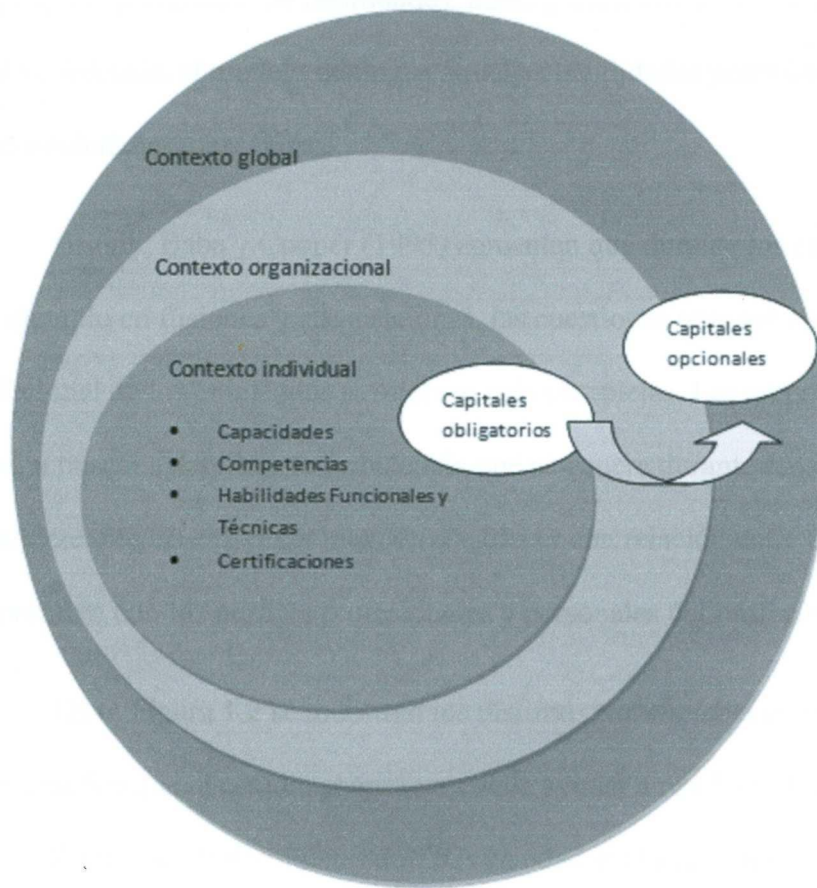
En cuanto al monto del costo de reposición de los empleados, se estima que éste se encuentra entre un 25 por ciento a cinco veces el salario anual del empleado, considerando el contexto laboral de los Estados Unidos (Morrison, 2006). Lo anterior depende del nivel organizacional (i.e. *junior* o *senior*) del empleado y de la industria en la que se encuentra la empresa. Específicamente, en el caso de un especialista de TICs con varios años de experiencia, se estima que el costo de reposición es de un 200 por ciento de su sueldo anual, en los Estados Unidos (Blake, 2008). Dadas estas estimaciones, se puede asumir que de acuerdo a la situación económica de las empresas nacionales, e inclusive a nivel mundial, les impide descuidar estos costos.

La tercera situación problemática se refiere a los efectos de estas transiciones de carrera en el rendimiento laboral y calidad de vida de los profesionistas de TICs. ¿Qué implicaciones psicológicas tiene para una persona de edad madura iniciar una carrera nueva o ser transferido a otro país por su empresa? ¿Cómo será su rendimiento laboral? Además, la literatura señala que la posibilidad de ser despedido genera *stress* y, que el enfrentarse a un mercado laboral agresivo y altamente competitivo puede igualmente afectar la calidad de vida del profesionista (Uchitelle, 2006).

Boon (2002) establece que uno de los factores de la satisfacción laboral en los profesionistas de TICs es el avance profesional, el cual está relacionado con la estrategia y plan de carrera profesional. Tradicionalmente, las empresas se encargaban de realizar el plan de carrera de los empleados, pero en la industria de TICs, dados los cambios repentinos en las tecnologías, esto ya no es posible hacerlo por completo. En la actualidad, la gestión del plan de carrera la efectúa el profesionista. Aun así, la empresa puede intentar ayudar hasta cierto punto en esto.

Lamb y Sutherland (2010) proponen un modelo en el cual se detallan los componentes del capital de carrera de los profesionistas del conocimiento. El conocimiento de éstos sirve para que dicho profesionista pueda progresar en su carrera, pero éstos sugieren que sería bueno que las empresas también los conocieran con el fin de retener y desarrollar talento, lo cual puede llevar a que esa organización sea más atractiva para otros profesionistas. En la Figura 1.1 se presenta el modelo.

Figura 1.1. Modelo de Capital de Carrera.



Fuente: Adaptado de Lamb y Sutherland (2010), pp. 308.

Para interpretar el modelo se parte de los círculos concéntricos, que representan el contexto en el cual se desempeña el profesional: a) contexto personal; b) contexto organizacional (de la empresa); y, c) contexto global (el de la industria a nivel internacional). En el centro del diagrama se identifican los elementos básicos que permiten el desarrollo de la carrera tales como: a) educación; b) habilidades técnicas; c) habilidades funcionales; d) competencias; e) capacidades.

El modelo muestra la dirección en la cual el profesionista se puede desarrollar para ampliar su “portafolio” de habilidades. Estos portafolios se muestran en el diagrama como óvalos. Además, el modelo distingue aquellas habilidades percibidas como “necesarias” de las consideradas “deseables.”

Briody, Baba y Cooper (1995) comentan que durante los cambios organizacionales, por ejemplo en fusiones y adquisiciones, las cuestiones relacionadas con el desarrollo profesional de los empleados se vuelven más complejas. Las empresas, al saber esto, pueden buscar estabilizar la turbulencia que se genera durante esos períodos. En resumen, se sugiere que las empresas intenten establecer una relación entre el plan de carrera corporativo con los perfiles profesionales y personales del profesionista.

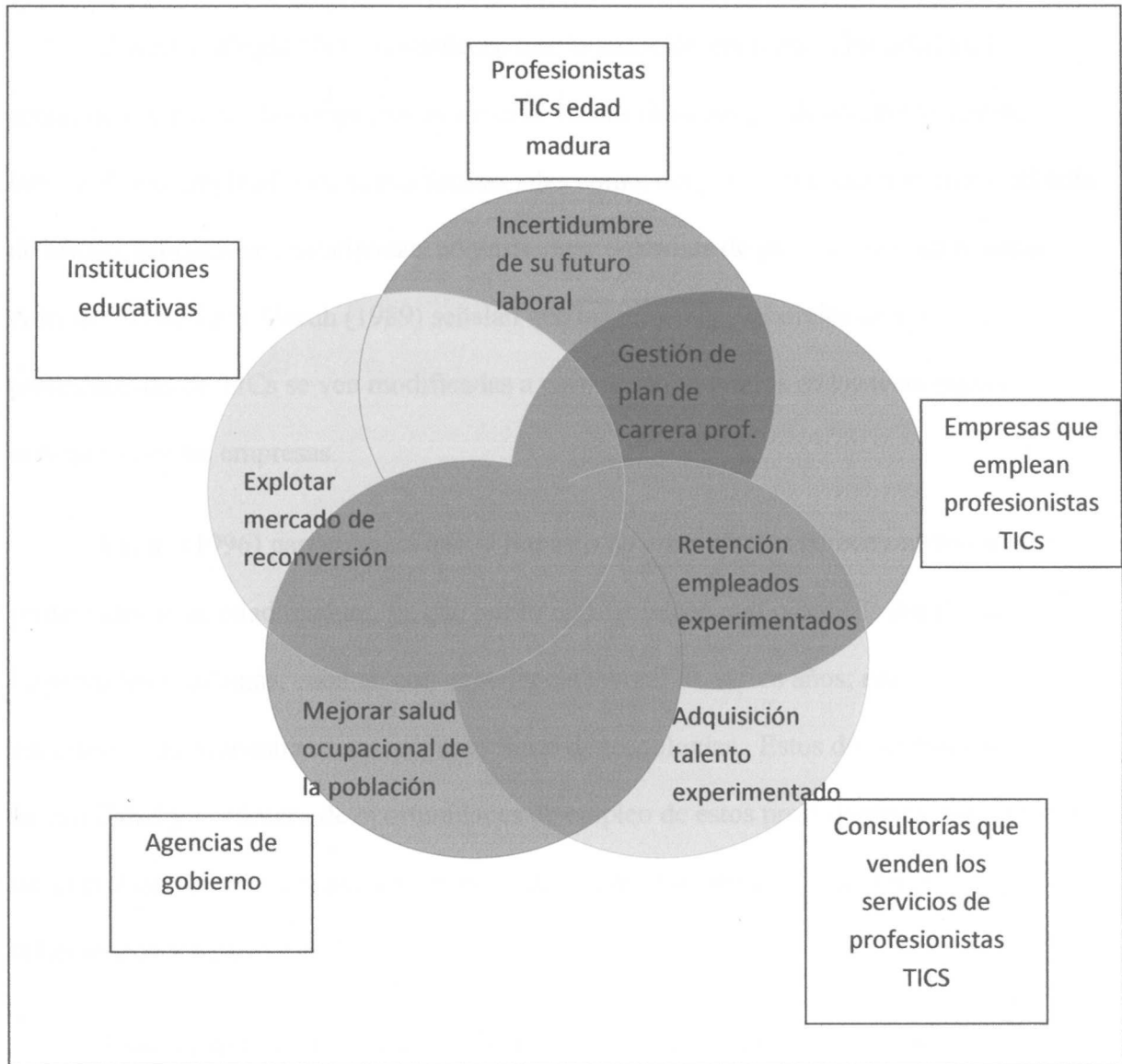
En la Figura 1.2 se muestran los distintos *stakeholders* en este tema y la problemática que el estudio propuesto puede ayudar a resolver. Cada círculo representa un grupo de interés (Profesionistas de TICs en edad madura, Empresas que emplean profesionistas de TICs, Consultoras que ofrecen servicios de profesionistas de TICs, Instituciones Educativas y Agencias de Gobierno). Dentro de cada círculo se muestra la problemática que se le presenta a ese o esos grupos de interés y la forma en que se beneficiaría con un estudio de esta naturaleza.

Los profesionistas de TICs en edad madura, dentro del contexto laboral actual, manifiestan una incertidumbre acerca de su futuro laboral debido, principalmente, a la aparente discriminación de las empresas que los pudieran contratar, así como a la obsolescencia, percibida, de sus habilidades técnicas. Además, a ellos les interesa gestionar, de la mejor manera posible, su carrera profesional.

Las Empresas que emplean profesionistas de TICs están interesadas en retener y apalancar los conocimientos que tienen sus empleados con experiencia. Las Consultorías que venden los servicios de profesionistas de TICs se interesan en adquirir los servicios de personal con experiencia, para capitalizar dicha experiencia y bajar sus costos de entrenamiento. Las instituciones educativas pueden explotar el mercado de reconversión, aprovechando los huecos en competencias generados por la evolución acelerada de las tecnologías. Las agencias de gobierno buscan mejorar la salud ocupacional de la población, incluyendo a los empleados de edad madura.

Esta interrelación de grupos de interés con los estudios de carrera se presenta en la Figura 1.2.

Figura 1.2 Stakeholders y su Problemática



Como conclusión, la situación problemática es que no conocemos, de manera precisa, las características y transiciones de las carreras de un segmento de la población económicamente activo que es costoso, altamente entrenado y difícil de reponer para las empresas. Este segmento es el de los profesionistas en edad madura.

Problema

Canaff y Wright (2004) establecen que la situación económica mundial en la actualidad impacta a las empresas en general. Dicha situación puede afectar la carrera laboral de los empleados de varias formas tales como: despidos, asignaciones fuera del país de origen, jubilaciones anticipadas, adquisiciones o pérdida de prestaciones, entre otras. Además, Kanchier y Unruh (1989) señalan que las relaciones laborales de los profesionistas de TICs se ven modificadas a partir de los cambios en las tecnologías utilizadas por las empresas.

Evetts (1996) particulariza que el impacto de estos efectos parece ser mayor en los profesionistas de edad madura, ya que por lo regular tienen compromisos familiares importantes y, además, cuentan con experiencia laboral de varios años; normalmente esta experiencia se concentra en un conjunto finito de tecnologías. Estos dos factores reducen la movilidad y el número de oportunidades de empleo de estos profesionistas, por lo tanto es natural que ellos se tengan que apegar a decisiones unilaterales de las empresas (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984).

Estos cambios, o la simple posibilidad de que ocurran, tienden a ser una fuente de *stress* que puede afectar el rendimiento laboral de los profesionistas, lo cual, por consecuencia, tendría efecto sobre la productividad y eficiencia de la empresa (Canaff y Wright, 2004). Para las empresas cuyos empleados tienen esas características, es deseable que estas personas, sumamente valiosas por sus conocimientos del negocio o de las tecnologías, trabajen en condiciones óptimas. Lo anterior nos lleva a establecer que es importante para esas empresas reconocer y, dentro de lo posible, eliminar la fuente de

stress laboral, así como el alto costo de la rotación de personal en las empresas, en particular de los empleados con categoría *senior*.

Además, en México, el déficit de profesionistas de TICs hace que los empleados con experiencia sean más valiosos aún para las empresas, ya que ellos pueden fungir como líderes técnicos y/o mentores de los empleados más jóvenes. Desde el punto de vista de las instituciones educativas, la identificación del comportamiento de las transiciones de carrera de los profesionistas de TICs resulta deseable para el diseño de productos educativos que satisfagan la demanda de necesidades de especialización y entrenamiento. Lo anterior aplica a las necesidades tanto de empresas como de individuos.

Objetivos

Esta investigación busca proponer un modelo que facilite al tomador de decisiones la administración efectiva de la trayectoria de carrera del capital humano dedicado a las TICs en edad madura en las organizaciones. Este modelo permitirá que la empresa se ubique inicialmente en su situación actual (representada por un cuadrante), para posteriormente sugerir estrategias de cómo moverse a otros cuadrantes más benévolos para ella.

Por medio del modelo se podrían encontrar patrones y dinámicas de la rotación de capital humano, lo cual podría ser utilizado para las organizaciones para tratar de predecir y controlar las intenciones voluntarias del capital humano de dejar la empresa.

Este estudio pretende comparar el comportamiento de las transiciones de carrera del capital humano en el contexto de México, con las teorías revisadas derivadas de otros contextos. En particular:

1. Extender el estudio de Strenger y Ruttenberg (2008) para establecer las necesidades existenciales de cambio de carrera en el contexto de México.
2. Identificar si los cambios tecnológicos conducen a las nuevas relaciones empleado-empresa propuestas por Kanchier y Unruh (1989), en el contexto de México y del capital humano de TICs de edad madura.

Metodología

Para realizar el estudio se planeó usar un enfoque de investigación cualitativo, como se describe en Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado y Baptista-Lucio (2006). Derivado de una revisión de literatura relevante, se generó un cuestionario, el cual se utilizó en formato de *historia de vida* a una muestra de 10 sujetos que cumplían con los siguientes criterios:

1. Su experiencia laboral era mayormente en el campo de las TICs.
2. Debían tener al menos una transición de carrera (i.e. despido, inicio de empresa propia o cambio de profesión), la cual haya ocurrido a la edad de 40 o mayor

Organización de la Tesis

A continuación se describe la organización de este documento de tesis. En el Capítulo 2 se presenta el marco teórico que se desarrolló para obtener los fundamentos de la tesis y para diseñar el instrumento de levantamiento de datos. En el Capítulo 3 se describe a detalle la metodología que se utilizó para obtener los datos empíricos. En el Capítulo 4 se presenta los resultados obtenidos de las entrevistas y su análisis. En el Capítulo 5 se describe el análisis detallado de los resultados obtenidos y se presenta una discusión acerca de los mismos. En el Capítulo 6 se resumen los resultados obtenidos y se realizan recomendación para estudios futuros. Al final se enlista las referencias bibliográficas utilizadas en este estudio. Este documento incluye también el Anexo A que incluye el cuestionario utilizado en la etapa de las entrevistas realizadas.

Capítulo 2. Marco Teórico

Introducción

Este capítulo presenta los conceptos de teoría de carreras que se utilizaron para construir el marco teórico del presente estudio. Concluye, además, con una sección de Resumen y Proposición.

Definiciones Básicas

Arthur, Hall y Lawrence (1989) definieron el término *carrera* como “la secuencia evolutiva de experiencias laborales de una persona a través del tiempo” (p.8). Esta definición implica que la carrera laboral refleja las relaciones entre una persona y las organizaciones e instituciones, y cómo estas relaciones fluctúan en el tiempo. Según estos autores, el estudio de las carreras laborales es el estudio de los cambios individuales, organizacionales y a nivel sociedad con respecto al trabajo.

Según Rousseau (1995) el *contrato psicológico* es un conjunto de creencias individuales referentes a un acuerdo de intercambio entre la organización y el empleado sobre las condiciones laborales.

Se han identificado dos tipos básicos de contrato psicológico. Un contrato *transaccional* (MacNeil, 1985) se refiere a una relación de corta duración en la cual se intercambian contribuciones o beneficios específicos, en donde el empleador selecciona a los empleados basándose en la tenencia de habilidades bien definidas, el empleado realiza el trabajo acordado y, finalmente, el empleador compensa al empleado por la labor realizada, terminando con esto la relación.

Por el otro lado, un contrato *relacional* (Rousseau, 2004) es un acuerdo de larga duración en la cual el empleador provee al empleado con incentivos como oportunidades de entrenamiento, de desarrollo y recompensas laborales; a cambio el empleado se compromete a ser leal al empleador.

Evolución de los Conceptos de Carrera

Tradicionalmente, las carreras profesionales se describían en el contexto de estructuras organizacionales estables (Levinson, 1978), con los individuos avanzando dentro de la jerarquía organizacional en una empresa (Rosenbaum, 1979). Estos modelos populares en las décadas de los años 50 y 60 emergieron dentro de contextos económicos y laborales caracterizados por la introducción de tecnologías y por normas y estructuras sociales que seguían el concepto del “hombre como proveedor” del hogar (Sullivan y Crocitto, 2007). La relación empleado-empleador se caracterizaba, en ese entonces, por el intercambio de la lealtad del individuo hacia la empresa por una promesa de seguridad en el trabajo (Rousseau, 1989).

Los cambios en el entorno tales como la globalización de las economías y mercados, los avances tecnológicos acelerados, el aumento en la diversidad de la fuerza de trabajo y el incremento en la subcontratación de empleados temporales han cambiado las estructuras organizacionales tradicionales, las relaciones empleado-empleador y el contexto mismo del trabajo (Sullivan y Baruch, 2009). Como ejemplos de estos cambios están el auto-empleo, aunque en ocasiones forzado por despidos (Carragher, 2005); la posposición de planes de retiro (Johnson, Soto y Zedlewski, 2008); o el regreso al trabajo después de un periodo en el retiro (Wang, Adams, Beehr y Shultz, 2009).

Hall (2004) señaló que desde la perspectiva de la persona, la actitud hacia y el comportamiento de las carreras también se han modificado en respuesta a varios factores sociales tales como el aumento en el tiempo de esperanza de vida; los cambios en estructuras familiares; el aumento de personas buscando la satisfacción de necesidades de aprendizaje, desarrollo y crecimiento.

Algunas personas cambian de carrera por reflexión y re-evaluación (Ibarra, 2003). Otras incrementan su grado de control y responsabilidad sobre su carrera (Tharenou, 2009). En nuestros días se observa un incremento en las decisiones basadas en deseos personales en lugar de en prácticas organizacionales de administración de carrera (Sullivan y Baruch, 2009).

Strenger y Rutenber (2008) establecen que los profesionistas de edad madura han pasado y han resuelto situaciones difíciles en su trabajo, están conscientes de sus potencialidades y limitaciones y tienen la capacidad de poner los problemas en perspectiva; es decir, pueden establecer prioridades ante diversas situaciones laborales. Este tipo de profesionistas han pasado de tener necesidades por *deficiencia* a tener necesidades de crecimiento. Lo anterior permite que estas personas tengan ciertos grados de libertad para decidir sobre su carrera, dentro de ciertas limitantes en habilidades, conocimientos y cuestiones de salud propias de la edad. Esta libertad incluye el no tener presiones de demostrarse a sí mismo, o a los demás, lo que pueden hacer o hasta dónde pueden llegar. Por lo anterior, según estos autores, es que se dan “segundas vidas” o “segundas carreras” entre estos profesionistas.

Nuevos Modelos de Carrera

Se han propuesto dos nuevos modelos de carrera en la literatura contemporánea: Carrera *proteica* (Hall, 1996) y carrera *boundaryless* (Arthur y Rousseau, 1996). La palabra *proteico* se refiere a algo que puede modificar su forma a voluntad, lo cual era una cualidad del dios de la mitología griega Proteo. La palabra en inglés *boundaryless* hace referencia a algo que no tiene fronteras o límites. En este documento uso la palabra en inglés, ya que no existe una traducción exacta al español, y su uso en ese idioma está altamente difundido en la literatura.

La Carrera Proteica

Hall (1996) describió al profesionalista que tiene una carrera *proteica* como aquel que puede reorganizar y re-empaquetar su portafolio de habilidades para embonar en un entorno cambiado y así mantenerse en el mercado laboral. Estas personas gustan de la flexibilidad, de la libertad, creen en el aprendizaje continuo y buscan recompensas intrínsecas de su trabajo. Ellos reconocen que su estabilidad laboral disminuye con el tiempo y que la incertidumbre en el trabajo aumenta, por lo tanto buscan tomar la responsabilidad en la gestión de su carrera (Hall, 2002).

Briscoe y Hall (2006) definieron dos dimensiones del concepto de la carrera proteica: Una, dirigida por valores personales (los valores de la persona proveen una guía y medida de éxito); y, dos, la auto-dirección en la gestión de la carrera que significa el tener la habilidad de adaptarse a los requisitos de rendimiento y aprendizaje del entorno que

evoluciona constantemente. Dado esto, estos autores sugieren cuatro categorías de carrera que se pueden identificar hoy en día:

1. Dependiente (baja dirección por valores, baja auto-dirección)
2. Rígido (alta dirección por valores, baja auto-dirección)
3. Reactivo (baja dirección por valores, alta auto-dirección)
4. Proteico o transformacional (alta dirección por valores, alta auto-dirección)

La Carrera *Boundaryless*

La perspectiva de “carrera organizacional” asume que las carreras están limitadas por una misma organización, la cual provee a sus empleados de un sistema de puestos, dentro del cual éstos se mueven (Frohman y Johnson, 1993). Esta perspectiva enfatiza estabilidad, jerarquía y puestos bien definidos (DeFillippi y Arthur, 1996).

A partir de inicios de la década de los 70, la competencia global y la presión por obtener resultados a corto plazo por parte de las empresas cambiaron el entorno laboral (Frohman y Johnson, 1993). Además, los consejos de los gurús de la administración de la década de los 80 promovían la esbeltez en las empresas (Peters, 1987).

Los factores anteriores llevaron a los empleados a utilizar estrategias personalizadas para sobrellevar la situación tan cambiante. Estas estrategias se caracterizaron por depender menos de una sola organización y más en el desarrollo de habilidades y reputación que les permitiera movimientos entre organizaciones. Lo anterior se identificó como la carrera *boundaryless* (Arthur y Rousseau, 1996), definida por DeFillippi y Arthur (1994) como: “las secuencias de oportunidades de trabajo, más allá de las fronteras de un solo ámbito laboral” (p. 116).

Van Buren (2003) señaló que los beneficios de las carreras *boundaryless* para los empleadores son: a) Reducción de costos del mercado laboral interno; b) incremento en flexibilidad operativa; y, c) eliminación de restricciones en cuanto a la relación con los recursos humanos disponibles.

Además, Von Hippel y otros (1997) agregaron otro beneficio: la creación de conocimiento generado por empleados contingentes. Esto es, la empresa puede aprovechar el conocimiento y experiencia de los profesionistas que llegan de fuera, con experiencia laboral en otras empresas o, inclusive, en otras industrias. Esto no sería posible si solo se contara con empleados “internos” quienes, por definición, están avocados a la operación de su empresa solamente.

En el contexto de la carrera *boundaryless*, Currie, Tempest y Starkey (2006) explican que al nivel individual las estrategias exitosas se enfocan al desarrollo de habilidades técnicas y/o ser parte de una red extensa de contactos sociales.

Al nivel organizacional, la empresa tiene como misión apalancar sus competencias basadas en conocimientos, las cuales residen mayormente en el *know-how* y *know-whom* (también conocidos como bienes de carrera) de sus empleados (Quinn, 1992).

Nicholson (1996) señaló que es complicado hacer una reingeniería a las organizaciones en el contexto de las nuevas carreras porque las personas siguen dentro de una cultura de formas tradicionales de carrera y los subsistemas estratégicos de las empresas no están alineados a las nuevas carreras.

Tolbert (1996) estableció que el término “carrera *boundaryless*” implica la reducción de la importancia de la organización como estructura social contenedora, aunque

esto no quiere decir que las carreras no tengan límites: éstos existen pero están cambiando y ya no están en el plano organizacional sino individual o social.

Aunque la teoría de la carrera *boundaryless* conlleva imágenes de organizaciones flexibles trabajando con individuos capacitados (Garsten, 1999), algunos autores han expresado ideas críticas del enfoque. Por ejemplo, las empresas promueven este tipo de carreras sólo por bajar costos y transferir el riesgo de desarrollo de su carrera al individuo (Van Buren, 2003); las ventajas de este tipo de carreras sólo se reflejan en ciertos individuos tales como aquellos que tienen un alto nivel de empleabilidad (Guest, 2004). Guest (2004) sugirió establecer una diferencia de resultados entre carrera *boundaryless* voluntaria (iniciada por los intereses y capacidades del individuo) e involuntaria (forzada por la terminación de la relación laboral).

Otros Modelos de Carrera

Sullivan y Baruch (2009) recopilaron una lista de modelos nuevos de carrera que combinan conceptos de *boundaryless* y proteico llamados marcos teóricos integrativos. Otros modelos no se relacionan con estos dos conceptos y ofrecen enfoques diferentes. A continuación se revisan estos modelos.

Marcos Teóricos Integrativos

Granrose y Baccilli (2006) encuentran a los conceptos *boundaryless* y proteico demasiado parecidos. Estos autores señalaron que no se puede definir claramente dónde termina la carrera *boundaryless* y en dónde empieza la proteica. Por esta ambigüedad, se han propuesto tres marcos teóricos integrativos:

1. Carrera post-corporativa. Esta carrera define a alguien que deja un empleo en una empresa grande y busca arreglos que lo satisfagan en lo personal. Este concepto integra conceptos del modelo *boundaryless* y del modelo proteico (Peiperl y Baruch, 1997).
2. Perspectiva *boundaryless*, definida por Greenhaus y otros (2008) combina aspectos de los modelos *boundaryless* y proteico. Esta perspectiva tiene tres componentes:
 - a. Patrones de movilidad entre empresas, de empresa a *freelance*, de tener trabajo tiempo completo a medio tiempo, entre otras combinaciones.
 - b. Competencias de carrera (*know-how* y *know-whom*)
 - c. Orientación proteica
3. Perfiles de carrera, definido por Briscoe y Hall (2006) toma las dos dimensiones del concepto proteico (auto administración de carrera y motivación por valores personales) y dos dimensiones de *boundaryless* (movilidad física y psicológica) y genera 16 posibilidades de perfil de carrera. Cada una de estas cuatro dimensiones se describe como alta o baja para definir el perfil del profesionista. Por ejemplo el perfil “ciudadano firme” tiene baja movilidad física, alta movilidad psicológica, alta auto administración y alta motivación por valores personales.

Carreras Tradicionales

Sullivan y Baruch (2009) señalaron que aunque desde la mitad de la década de los 90 se han estudiado las carreras fuera de las organizaciones, algunos estudios encuentran que los individuos siguen una carrera tradicional; esto es, siguen carrera en una sola empresa y se mueven dentro de la estructura jerárquica de ésta.

Carreras Híbridas

Sullivan y Baruch (2009) identificaron que se han realizado estudios que encuentran que ciertos individuos llevan una carrera tradicional dentro de una organización y, por otro lado, tienen una carrera con elementos del modelo *boundaryless* y del proteico.

Modelo de Carrera Caleidoscópica

Este concepto nace de los resultados de cinco estudios que usaron a 3,000 sujetos en los Estados Unidos de América, y establece que un individuo puede cambiar el patrón de su carrera de acuerdo al entorno o a procesos personales de maduración y reflexión (Mainiero y Sullivan, 2006). Los tres factores que determinan las decisiones de carrera encontrados en ese estudio son:

1. Autenticidad. Este factor determina que el individuo decide de tal manera que se mantiene fiel a sus valores personales.
2. Balance. Este factor determina la búsqueda de equilibrio entre vida de trabajo y fuera de éste.
3. Reto. Este factor determina la necesidad de trabajo estimulante.

Concepto de Éxito de Carrera

Ballout (2007) identifica tres enfoques para predecir el éxito de carrera:

1. Enfoque individualista. La teoría de capital humano indica que los individuos que invierten más en educación, tienen mayor posibilidad de desempeñarse mejor y por lo tanto de recibir mayores prestaciones que los demás (Becker, 1975).

2. Enfoque estructural. Este enfoque establece que ciertas características estructurales ayudan o impulsan el desarrollo laboral de las personas. Aspectos como el tamaño de la empresa y las prácticas internas de promoción tienen influencia sobre el éxito individual. Se enfatiza además que las empresas grandes permiten mayores posibilidades de movilidad interna para los empleados, ya que tienen estructuras jerárquicas que permiten promociones frecuentes (Tosi y otros, 2000).

3. Enfoque de comportamiento. Este enfoque indica que las personas toman un rol proactivo acerca del control de sus carreras, y utilizan estrategias compatibles con el contexto de las estrategias corporativas (Gunz y Jalland, 2006).

La Naturaleza Cambiante de la Empleabilidad y de la Carrera

A mitad del siglo XX, la gestión de carrera se percibía como una responsabilidad de la organización (Baruch, 2003). Las empresas administraban la carrera de los empleados con la finalidad de que éstos avanzaran en la jerarquía organizacional (Thite, 2001) al mismo tiempo que desarrollaban habilidades específicas para la empresa (Baruch, 2004).

Al entrar al siglo XXI, las carreras han cambiado en puntos críticos (Clarke, 2007):

1. Las estructuras de carrera son más variadas. Ahora existen las carreras *boundaryless* y proteicas (Hall, 1996), por lo que la conceptualización de la carrera tradicional se ve mayormente reemplazada por nuevos conceptos de carrera (Mirvis y Hall, 1996).

2. Los contratos psicológicos cambian de ser relacionales a ser transaccionales (Rousseau, 1995).

3. La actitud hacia el control de carrera de los empleados cambia de esperar a que la organización los guíe a ellos a tomar éstos la mayor responsabilidad (King, 2004). El rol de la empresa se turna ahora en apoyar el crecimiento y desarrollo del empleado (Inkson y Arthur, 2001).

4. La gestión de carrera se convierte en sinónimo de empleabilidad (Garavan, 1999). El individuo tiene la posibilidad de crear seguridad en el trabajo por medio de mejorar su nivel de empleabilidad (Baruch, 2004).

Clarke (2007) identificó los factores que conforman el concepto de empleabilidad, el cual tiene elementos de: actitud, proactividad, flexibilidad, conocimientos, capacidad de introspección, capacidad de aprender y bienes de carrera (*know-why*, *know-how* y *know-whom*)

Causas de Rotación Voluntaria

Lee y Mitchell (1994), en su modelo de rotación voluntaria, establecen que la rotación es influenciada por una serie de variables que incluyen:

1. Ocurrencia de eventos (*o shocks* del sistema) que hacen que el individuo evalúe su estancia en su actual trabajo. Estos eventos no necesariamente son negativos o relacionados con el trabajo ya que pueden ser eventos positivos o neutrales, e independientes del ámbito laboral.

2. El individuo se ve forzado a seguir un patrón mental (*o script*) ante eventos de un sistema.

3. Falta de satisfacción en el trabajo.

Bergin (2009), en un estudio de los profesionistas de Tecnologías de Información y Comunicaciones en Irlanda, encuentra que las principales causas de rotación voluntaria son:

1. La experiencia laboral de la persona es un factor importante que tiene relación negativa con la movilidad.
2. Las ocupaciones de alto nivel de complejidad (ejercidas principalmente por profesionistas o técnicos especializados) tienen menor movilidad que las ocupaciones que no necesitan estudios previos.
3. El hecho de que las personas tengan un mayor nivel de conocimientos y/o habilidad que el que se requiere para desempeñar su trabajo es un factor importante en la decisión de salir de la empresa

Modelos que Explican la Rotación Voluntaria

Bergin (2009) enlistó los principales modelos que intentan explicar por qué las personas cambian de trabajo. Éste identificó tres enfoques teóricos:

1. Modelos de búsqueda de trabajo (*job search models*)
2. Modelos de alineación de trabajo (*job matching models*)
3. Modelos de capital humano

En los modelos de búsqueda de trabajo se identifica una clara diferencia entre las capacidades de los empleados para desempeñar un mismo puesto. El modelo de Burdett (1978) asume que la alineación entre un empleado y su trabajo se conoce de antemano, y los trabajadores tienen un nivel de productividad e ingresos acorde a sus capacidades. Siguiendo con este mismo modelo: Los empleados continúan buscando nuevas

oportunidades laborales aun con un trabajo estable y aceptarán la primera oferta que les represente un ingreso mayor, incluso si se toman en cuenta los costos de cambio de trabajo. Conforme aumenta su experiencia, los empleados pueden aplicar y evaluar mas ofertas de trabajo, pero los costos de cambio de trabajo aumentan; por lo tanto, a mayor experiencia menor es la posibilidad de cambio.

La idea central de los modelos de alineación de trabajo es que el mercado laboral se caracteriza por tener información imperfecta. Según Jovanovic (1979), la productividad de un empleado no se conoce de antemano. Conforme avanza el tiempo en el puesto, se descubre más información de sus capacidades y se actualizan las expectativas de la calidad de la alineación del puesto. Esto lleva a que el empleado continúe en el puesto u obtenga un ascenso. Por consiguiente, la probabilidad de salir de la empresa disminuye conforme avanza el tiempo.

Los modelos de capital humano (Becker, 1962) indican que los empleados, con el tiempo en un puesto, adquieren capital humano que les hace susceptibles a mayores ingresos en esa organización. Los cambios de trabajo se ven como negativos en cuanto a los ingresos.

El Ciclo de Vida Personal y las Carreras TICs

El ciclo de vida humano, aunque definido de manera simple desde la perspectiva de teoría de carrera, posee tres etapas sucesivas: educación, trabajo y retiro (Elder, 1985). El ciclo de vida se ha definido como las secuencias interdependientes de estatus sociales a través de dominios de vida (educación, familia o trabajo) durante la duración de la vida (O'Rand, 2006). La literatura de transiciones de carrera identifica una incompatibilidad entre la

sucesión de proyectos personales en el trabajo de tecnologías de información y comunicación (TICs) y carreras progresivas y extendidas (Sackmann y Wingens, 2003).

Los estudios se enfocan a “transiciones de retiro” en lugar de ver al retiro como una salida de la vida laboral (Brooke, 2009). Los cambios en el ámbito mundial (globalización, aumento en la esperanza de vida, mercado laboral competido) han hecho del retiro temprano una opción menos segura, ya que implica que el individuo detenga su carrera y esto causa que sea difícil volver a arrancar, en caso de requerirse (Cahill, Giandrea y Quinn, 2006). Los investigadores sugieren que “trabajos puente” ayudan en la transición entre trabajo y retiro. Una retirada completa de la vida laboral se convierte en una opción variable, imprecisa y contingente (Guillemard y Rien, 1993).

Algunos estudios inter-ocupacionales acerca del retiro han demostrado que los factores principales que disparan el retiro son financieros y de salud, seguidos por baja satisfacción del trabajo (Brooke, 2009). Un estudio en Holanda encontró que los estereotipos acerca de la productividad, confiabilidad y adaptabilidad de los trabajadores mayores, también influenciaban un retiro temprano (Henkens, 2005).

Características de las Carreras de TICs

Brooke (2009) en un estudio empírico con PYMES de Australia, identificó las siguientes características de las carreras de TICs y su relación con los empleados de edad madura.

1. **Trayectorias de carrera basadas en edades.** Tanto los trabajadores maduros como los jóvenes coincidieron en que la mayoría de los programadores tienen entre 20 y 30 años, los administradores de proyecto están en sus 30 y los

encargados de mantenimiento general están en sus 40. Muchos percibían que sus carreras serían cortas y no se veían en ellas después de sus 50 años. Un testimonio de un gerente *senior* señalaba que el valor de un empleado mayor (en edad) provenía no de sus capacidades técnicas, sino de sus conocimientos administrativos o estratégicos; pero en las empresas de TICs, con su limitada vida, dichos conocimientos no se llegaban a usar. Se percibe que, con la edad y de manera natural, el interés de las personas se retira del trabajo especializado de TICs. La edad de 30 años marca el fin de la carrera técnica.

2. **Trayectorias de carrera compactadas.** Se redefine el término “experiencia” como la posesión de habilidades de TICs competitivas. Esto tiene el efecto de hacer las carreras más cortas. Los empleados mayores reciben presiones para retirarse. Estas presiones provienen de ideas sin fundamento acerca de la edad avanzada.

3. **Incompatibilidad entre trabajo intenso de TICs y carreras extendidas.** El trabajo de TICs se percibe como de alta presión e incompatible con las capacidades e intereses de los empleados maduros.

4. **Reestructuración de carreras de IT en las empresas.** La naturaleza de los proyectos de IT produce una carrera fragmentada, lo cual hace difícil una transición de carrera técnica a carrera gerencial. Una trayectoria de carrera vertical es aún más difícil en empresas pequeñas, porque éstas tienen una vida corta.

Estudios Relacionados con ésta Tesis

Kanchier y Unruh (1989), en un estudio empírico, establecieron que los cambios en la tecnología, y en los contextos económicos y sociales, generan maneras nuevas de trabajar y obligan a los profesionistas a tener que adaptarse a éstas. Esto conduce a tres posibles situaciones:

1. El concepto de éxito se define en términos de cada persona.
2. Es inaceptable para los profesionistas un entorno laboral autoritario o impersonal. Esto conlleva a un grado de lealtad reducido hacia las empresas.
3. Desarrollo de una actitud nueva con respecto a libertad personal y laboral.

Liu (2008) describió los casos de doce científicos e ingenieros que pasaron por transiciones de carrera en la edad madura, todos en los Estados Unidos. En este estudio se estableció que los eventos que causaron las transiciones de carrera fueron: a) Re-localización a otra ciudad; b) despido; c) cambio de puesto; d) iniciar negocio propio; y, e) jubilación anticipada. Este estudio también señaló estrategias para transiciones exitosas: a) Eficiencia personal; b) tolerancia a cambios y situaciones; c) adversas; d) optimismo; e) capacidad de adaptación; y, f) flexibilidad. Una representación gráfica de los hallazgos del estudio, así como algunos ejemplos y estrategias, se presenta en la figura 2.1.

Figura 2.1. Modelo de las Características de Transiciones de Carrera.

		Origen de la Transición	
		Voluntaria	Forzada
Grado percibido del éxito de la Transición	Positivo	<p>Ejemplo: Retiro voluntario de empresa; inicio de segunda carrera como profesor Estrategia: Aprovechar nuevas oportunidades laborales</p>	<p>Ejemplo: Despido, seguido por inicio exitoso de consultoría propia Estrategia: uso de habilidades y conocimientos para atacar mercados</p>
	Negativo	<p>Ejemplo: Inicio de empresa, la cual fracasa y cierra Estrategia: Desarrollar visión de negocios, tolerancia, habilidades gerenciales</p>	<p>Ejemplo: Retiro forzado por discapacidad física Estrategia: Uso del tiempo libre para capacitarse</p>

Fuente: Adaptado de Liu (2008)

Resumen y Proposición teórica

El Control de Carrera

Hasta mediados de la década de los 1970s, las organizaciones tenían la posibilidad de ofrecer a sus empleados trabajo de por vida. Además, las empresas llevaban y por lo tanto ofrecían el control del plan de carrera de sus empleados. La internacionalización de las economías cambió fuertemente el entorno de operación de las organizaciones, con la consecuencia de que la mayoría de éstas ya no pueden ofrecer esa seguridad en el empleo ni llevar el plan de carrera de los empleados (Sullivan y Baruch, 2009).

Como consecuencia de lo anterior, y de un deseo individual de flexibilidad y auto-control (Strenger y Ruttenberg, 2008), los empleados empiezan a tomar la responsabilidad de dirigir sus propias carreras. Surgen los nuevos modelos de carrera: *boundaryless*, proteico, híbrido (Hall, 1996; Arthur y Rousseau, 1996), aunque las estructuras tradicionales de carrera se mantienen en algunas empresas (Sullivan y Baruch, 2009). La transición hacia los nuevos esquemas no se ha completado totalmente: en lo individual, las personas siguen con la mentalidad de la empresa paternalista; en lo organizacional, las empresas no han modificado su infraestructura de gestión de capital humano (Nicholson, 1996).

En el estudio de Liu (2008) se relacionaba el éxito de la transición de carrera con quien la propició: la empresa (rotación involuntaria) o el individuo (voluntaria).

Por consiguiente, es importante para el historial de carrera de un empleado quien tiene el control de su plan de carrera al momento de realizar transiciones. Tanto las características de la organización como las del individuo tienen efecto sobre la gestión de la

carrera del empleado. En algunos casos, la empresa tiene un rol de liderazgo en esto; en otros, el individuo toma responsabilidad de su plan de carrera. Si el individuo tiene el perfil proteico o *boundaryless* es probable que lleve él o ella el control de su carrera. Si es así, sus transiciones de carrera serán provocadas por él o ella. Si, por el otro lado, el individuo no tiene ese perfil emprendedor, dependerá de que la empresa en la que trabaja no le provoque una transición de carrera, ya que esto puede ser negativo para dicha carrera.

Las Causas de Rotación

Las razones por las cuales un individuo toma la decisión de salir de una empresa son amplias y diversas. El proceso mental que sigue una persona para actuar de esa manera es complejo: tiene que ver con una serie de variables que dependen de las características del lugar de trabajo, esto es, la organización, y, por otro lado del perfil psicológico del individuo (Bergin, 2009).

La principal clasificación que podemos identificar acerca de las causas de rotación voluntaria son (Sumner y Niederman, 2004):

1. Causas atribuibles a la gestión de la empresa: Mala administración de proyectos, establecer metas no realistas, falta de apoyo organizacional con el empleado, etc.
2. Causas atribuibles al perfil psicológico del individuo: deseo de tener flexibilidad y balance de tiempo trabajado, necesidad de obtener mayor reconocimiento, necesidad de cambio de carrera, etc.

La rotación de personal es causada por una o más razones, aunque normalmente una de ellas es la que se percibe como más importante.

Por lo anterior, un modelo que intente describir las transiciones de carrera de los empleados de cualquier industria y de cualquier perfil (edad, nivel de estudios, etc.) debería tomar en cuenta la causa principal de dichas transiciones.

Modelo Propuesto

Como proposición, después de revisar la literatura existente de teoría de carreras, considero que, las dos dimensiones que pudieran describir las transiciones de carrera en empleados de edad madura son:

1. Grado de control de carrera por parte del individuo (vs. por parte de la empresa)
2. Causa principal de rotación voluntaria

En línea con las ideas anteriores propongo un modelo que describe las transiciones de carrera cuya representación gráfica es la siguiente:

Figura 2.2. Modelo Propuesto

		Control del Plan de Carrera	
		Empresarial	Individual
		(-)	(+)
Razones personales empleados (+)	Causas rotación		
	Atribuibles a la empresa (-)		

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

Introducción

Este capítulo describe el proceso de la metodología que se utilizó en el presente estudio. En la primera sección se describe el diseño de la investigación. En la segunda sección se presentan las bases teóricas en las cuales se fundamentó la presente investigación. Finalmente, en la tercera sección se presentan los argumentos para defender la confiabilidad del diseño y resultados de la investigación.

Enfoque de Investigación

El enfoque metodológico que se utilizó en esta investigación fue de carácter cualitativo. El enfoque cualitativo es definido como un conjunto de estrategias y métodos que facilitan la interpretación de hechos, eventos, prácticas o conductas a través de observaciones, anotaciones y documentos (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2006). Algunas características de los estudios cualitativos que destacan son:

1. Las emociones, experiencias y otros aspectos subjetivos de los actores en la investigación (así como las interacciones entre individuos y sociedad) son la pieza de datos más importante del estudio.
2. El concepto de *realidad* se define por medio de la interpretación de los mismos actores y de sus realidades, así como la del investigador.

Estos atributos de los estudios cualitativos fueron determinantes en la selección de este enfoque para el presente estudio, ya que las experiencias laborales de los individuos

fueron la fuente principal de los datos y cómo la interpretaron estos mismos fue de capital importancia para diseñar el estudio, obtener y analizar los datos.

Diseño de la Investigación

Se revisó extensamente la literatura y antecedentes de la teoría de carreras y transiciones de carrera y se identificaron los temas principales para esta investigación y que están presentados en el Capítulo 2. Estos temas fueron:

1. Características de las trayectorias laborales en TICs
2. Modelos de carrera laboral
3. Éxito laboral
4. Causas rotación voluntaria/Causas de transición
5. Necesidad existencial de cambio
6. Fuentes de *stress* por transiciones de carrera
7. Cambios en las relaciones laborales empleado-empresa por cambios tecnológicos
8. Empleabilidad

Cada tema identificado fue analizado para obtener los sub-temas que lo componían y así incluirlos en el estudio. Después de esto, se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas para comprender cómo los actores respondieron a esos temas. A cada subtema le corresponde, en general, una pregunta del cuestionario.

El cuestionario se diseñó para realizar una *entrevista estructurada*, aunque con una dosis de flexibilidad para permitirle al investigador explorar otros temas no previstos con anticipación a la entrevista. Se incluye este instrumento en el Apéndice A.

El cuestionario se aplicó inicialmente a un individuo como prueba piloto para revisar la estructura y consistencia de cada pregunta. Se analizaron las respuestas obtenidas de este sujeto y se hicieron los ajustes correspondientes a la redacción de las preguntas en búsqueda de una mejor comprensión de las mismas para futuros sujetos a entrevistar.

Muestreo

El cuestionario revisado se utilizó en una muestra de diez individuos que cumplieron con los siguientes criterios:

1. Una experiencia laboral concentrada en el campo de las TICs.
2. Tener al menos un evento de un cambio o transición de carrera (por ejemplo: despido, inicio de empresa propia, cambio de profesión o jubilación anticipada), y que éste haya ocurrido después de los 40 años de edad.

La primera estrategia de muestreo fue por conveniencia. Esto es, el acceso a los sujetos fue relativamente fácil por ser conocidos por el autor de esta investigación. Los primeros cinco sujetos fueron contactados a partir de una lista de contactos personales. Después, se siguió una estrategia de ‘bola de nieve’ que consiste en que un sujeto entrevistado recomienda a otro sujeto que reúne los criterios establecidos para conformar la muestra de esta investigación. De este modo, los siguientes cinco sujetos fueron referidos por entrevistados anteriores.

Marshall (1996) establece que las técnicas de muestreo probabilístico usadas en los estudios cuantitativos no son adecuadas en las investigaciones cualitativas. Además, establece tres criterios para determinar el tamaño de la muestra en un estudio cualitativo: a) Por conveniencia (el investigador tiene acceso a los datos/sujetos de la muestra); b) Por *propósito (o de juicio)*, en la que el investigador selecciona el tamaño de la muestra más eficaz para responder la pregunta de investigación; y, c) Teórica, en la que conforme avanza la investigación se determina el tamaño de la muestra.

En este trabajo, los factores que determinaron el tamaño de la muestra fueron: a) otros estudios parecidos al presente utilizaron una muestra similar (Liu, 2008), b) restricciones en tiempo y acceso a sujetos; y, c) el tamaño de la muestra permite responder a las preguntas de investigación.

Las entrevistas fueron realizadas en lugares públicos (v. g., cafeterías o restaurantes) con el objetivo de aislar al sujeto de su lugar de trabajo y que durante la entrevista se concentrara en la descripción de su carrera laboral. Todos los sujetos aceptaron entrevistarse en estos lugares públicos. La duración de las sesiones tuvo un rango de cuarenta a noventa minutos. Con autorización previa de los sujetos entrevistados, todas las entrevistas se grabaron en medios digitales y se transcribieron a archivos de texto para su fácil manejo y análisis.

Conformación de la Muestra

En la siguiente tabla se desglosan las características demográficas de los individuos que conformaron la muestra.

Tabla 3.1. Demografía de los sujetos entrevistados.

Sujeto	Sexo	Edad	Tipo de Transición
Sujeto 1	Masculino	58	De empleado a profesionalista independiente
Sujeto 2	Masculino	47	De empleado a empresario
Sujeto 3	Masculino	44	De empleado a desempleado
Sujeto 4	Masculino	61	De empleado a empresario
Sujeto 5	Masculino	41	De empleado a desempleado
Sujeto 6	Masculino	53	De empleado a docente
Sujeto 7	Masculino	45	De empleado a docente
Sujeto 8	Masculino	54	De empleado a desempleado
Sujeto 9	Masculino	45	De empleado a desempleado
Sujeto 10	Masculino	43	De empleado a desempleado

Bases Teóricas

El Método de Investigación de *Historia de Vida*

Dex (1991) señala que las historias de vida o de trabajo, en el contexto de la investigación social, requieren la recolección de datos acerca de las vidas de personas por medio de autobiografías, diarios, historias orales o cuestionarios estructurados o no estructurados.

La autora establece la importancia de las historias de vida de la siguiente manera:

1. Aunque podría parecer obvio, desde el punto de vista de muchos procesos sociológicos, el pasado es un factor importante para la comprensión del presente. Esto, porque anteriormente, en estudios de esta naturaleza, la falta de información histórica no se consideraba importante.

2. La intersección de las vidas de los individuos en relación con las de otros individuos o con estructuras sociales u organizacionales adquiere una importancia mayor en nuestros días. Previamente, estas relaciones eran ignoradas. En la actualidad, se dice que el estudio de varias historias de vida individuales puede arrojar luz sobre el desarrollo y cambios de una organización. Además, es posible construir y probar teorías sociológicas, económicas, psicológicas e históricas a partir de historias de vida.

Dex (1991) comenta que la utilidad de las historias de vida se materializa en varios ámbitos: movilidad ocupacional, desempleo, transición a edad adulta, fin de edad laboral, relación entre educación y ocupación, entre los más estudiados. Todas estas áreas se benefician con la existencia de mayor información de historias de vida.

Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2006) señalan que para recolectar datos en el campo a través de la biografía o de la historia de vida se requiere lo siguiente:

1. La historia de vida se construye por medio de entrevistas en las cuales se pide al sujeto que narre sus experiencias acerca de algún tema o aspecto específico.

2. Se le solicita al sujeto que se reflexione sobre sus experiencias con ese tema.
3. El entrevistador puede solicitar detalles acerca de las experiencias personales del sujeto para enriquecer el relato.
4. Se requiere que el entrevistador sea un conversador hábil para poder obtener la esencia de las experiencias personales contadas por el sujeto.
5. El investigador analiza los relatos de manera holística y a sus componentes de manera individual.
6. Se recomienda tener cuidado con el papel del sujeto en la historia, ya que puede suceder que el mismo participante lo magnifique.
7. Los sujetos y sus vidas son el centro del estudio.
8. Las historias son los datos originales y se les registra en lo que se denomina *textos de campo*.

Jones (1983) argumenta que el método *historia de vida* permite al investigador acercarse a cómo los individuos crean y representan al mundo social que los rodea. Este método ofrece un marco interpretativo, el cual da mayor prioridad a las explicaciones individuales de acciones que a categorías conceptuales predeterminadas.

Jones (1983) enumera los criterios para el uso correcto de este método:

1. Ver al individuo como un miembro de una cultura.
2. Reconocer el papel de familiares y amigos en la transmisión de cultura.

3. Especificar la naturaleza de la acción social y el fundamento de la realidad social.
4. Enfatizar el papel de la experiencia a través del tiempo.
5. Asociar el contexto social con la acción de la persona.

Por lo tanto, el cuestionario se diseñó con el objetivo de recolectar datos siguiendo el método de investigación de *historia de vida*.

Análisis de los Datos de las Historias de Vida

De acuerdo a Connelly y Clandinin (1990) una investigación narrativa es un tipo de investigación cualitativa, el cual se centra en el estudio de una sola persona y se recopilan datos a través de historias personales para luego reportar experiencias individuales. Estos reportes de experiencias implican que el investigador analice las historias personales y, posiblemente, las replantee en sus propias palabras desde el marco de referencia teórico que lo guía. La investigación narrativa se utilizó en conjunto con el método de historia de vida para maximizar el aprendizaje obtenido a partir de las historias laborales de los sujetos.

Según Creswell (2005), la investigación narrativa se puede utilizar cuando el investigador quiere explorar un fenómeno y hay individuos que están dispuestos a compartir sus experiencias personales con respecto a éste. Al concentrar historias y experiencias personales, la investigación arroja un conocimiento más integral del problema bajo estudio.

Bray (2009) establece que normalmente se utilizan seis pasos para conducir un estudio basado en la investigación narrativa:

1. Identificar el problema o fenómeno a estudiar.
2. Seleccionar a un individuo o sujeto cuyas experiencias puedan proveer conocimiento acerca del fenómeno o problema. El estudio puede incluir las historias de más de un individuo.
3. Recolectar datos de campo. Esto se puede realizar por medio de entrevistas personales o conversaciones informales, además de métodos indirectos como lecturas de cartas o diarios personales, o conversaciones con familiares, entre otros. En este estudio se tuvo la oportunidad de revisar el *curriculum vitae* de los sujetos antes de las entrevistas.
4. Replanteo o reorganización de la historia del individuo. Esto implica que el investigador analice los datos del campo con el objetivo de ordenar cronológicamente los elementos de la historia y de identificar categorías. Este paso es importante, ya que el investigador tiene el conocimiento global del problema a estudiar, además de información proveniente del marco teórico, los cuales son elementos que el individuo no posee.
5. Interactuar con el participante. Esta acción se integra en todos los momentos en los cuales el individuo participa en el estudio. Esta colaboración se manifiesta de varias maneras, dependiendo del estudio en cuestión. En lo particular en este estudio, se convivió con el sujeto solamente durante la entrevista.
6. Documentar por escrito la historia del sujeto, desde el punto de vista del investigador.

Análisis de los Datos

El análisis y la presentación de los resultados obtenidos se basaron en los puntos anteriores y se hicieron de la siguiente manera:

A partir de las transcripciones de las entrevistas con los sujetos, se seleccionaron los pasajes relevantes y se registraron como Temas de Primer Orden. Para cada uno de estos Temas de Primer Orden, por medio de un proceso de síntesis, se generó un Tema de Segundo Orden. Este Tema de Segundo Orden alimenta los resultados del estudio por tópicos. Finalmente, de nuevo por medio de un proceso de síntesis, se genera y registra un Tema Final. Como ejemplo, tomemos los datos de la historia laboral de un sujeto. Por síntesis, ésta historia genera un Tema de Primer Orden:

La persona ha trabajado en varias empresas. Casi siempre ha salido por razones personales.

A partir de éste Tema de Primer Orden se genera el Tema de Segundo Orden:

La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una carrera "boundaryless"

Y finalmente, se genera el Tema Final:

Modelos de Carrera

En el capítulo de resultados se presentan cuadros de Análisis Temático con el siguiente formato como ejemplo:

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
<i>La persona ha trabajado en varias empresas. Casi siempre ha salido por razones personales.</i>	<i>La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una carrera "boundaryless"</i>	<i>Modelos de Carrera</i>

Además, de nuevo en el capítulo de Resultados, se presenta el Historial Laboral de cada sujeto, con el siguiente formato:

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
<i>Secuencia del empleo del sujeto (1,2,3...)</i>	<i>Puede ser técnico o gerencial</i>	<i>Puede ser Empleado, Profesionista independiente, Por Honorarios, etc.</i>	<i>Edad en la cual se dio la transición</i>	<i>¿Tenía Plan de Vida y Carrera?(S I/NO)</i>	<i>¿Quién llevaba el control de su carrera laboral? (Empresa/ Empleado)</i>	<i>Descripción de la razón por la cual cambió de trabajo</i>

Confiabilidad de los Resultados

Lincoln y Guba (1985) establecen que la problemática central de la confiabilidad en cualquier investigación consiste en cómo el investigador puede convencer a su audiencia de que dicha investigación merece que se le preste atención. Estos autores mencionan las

cuatro preguntas tradicionales que se hacen los investigadores en los trabajos cuantitativos en lo referente a confiabilidad:

1. Validez interna: ¿Cómo establecer confianza en los hallazgos de una investigación dentro del contexto en el que se efectuó dicha investigación?
2. Validez externa: ¿A qué grado es posible utilizar los resultados obtenidos en una investigación en contextos ajenos a la misma?
3. Consistencia o confiabilidad. ¿Cómo determinar si los resultados de la investigación se repetirían con los mismos sujetos en el mismo contexto?
4. Neutralidad u objetividad. ¿En qué grado los resultados de una investigación son determinados por los sujetos investigados y no por el sesgo, motivaciones o intereses del investigador?

Como resumen, los criterios tradicionales de *validez interna*, *validez externa*, *confiabilidad* y *objetividad* de una investigación cuantitativa se transforman en, desde el punto de vista cualitativo en: *credibilidad*, *transferibilidad*, *dependabilidad* y *confirmabilidad*, respectivamente.

A continuación se enumeran las técnicas que se utilizaron para cubrir los criterios de confiabilidad, los cuales se basan en Lincoln y Guba (1985). Para cada recomendación se menciona su utilización en el presente trabajo de investigación.

Criterio *Credibilidad*

Una de las técnicas para producir resultados e interpretaciones creíbles es tener una relación prolongada con el contexto de la investigación. Esto permite tener varios

beneficios: que el investigador aprenda la cultura del contexto, que sepa reconocer las distorsiones de datos (ya sean atribuibles al investigador o a los sujetos) y que genere confianza con los sujetos.

Es imposible entender cualquier fenómeno sin conocer su contexto, por esa razón se recomienda que el investigador conviva con esa cultura el tiempo suficiente para conocerla. Este periodo depende del contexto a estudiar, pero una regla tácita puede ser “hasta que el investigador se pueda mantener por sí mismo” dentro de la cultura.

Una relación prolongada ayuda a que el investigador pueda reconocer distorsiones de los datos. Esta distorsión puede deberse al investigador mismo. Recordemos que el investigador se considera un “extraño” dentro del contexto a estudiar, lo cual genera atención hacia su persona, lo cual puede distorsionar la información y su flujo. Otra causa de distorsión puede ser generada por los sujetos de la investigación al querer “complacer” al investigador y no responder cabalmente a sus cuestionamientos.

La creación de confianza es un proceso por medio del cual el investigador asegura al sujeto que su información no se va a divulgar y que se va a utilizar para algo constructivo. Este proceso toma su tiempo y por esa razón se requiere el uso de esta técnica (relación prolongada).

Una inmersión demasiado prolongada puede llevar al investigador a ser absorbido por la cultura. Esto, en general, hace que se pierda la objetividad (y tal vez la motivación) en la realización de la investigación. La recomendación es encontrar un punto medio en el tiempo de la relación con el contexto cultural.

En la presente investigación la técnica de la relación prolongada fue usada de la siguiente manera: el investigador tiene un perfil profesional similar al de los entrevistados por lo tanto conoce adecuadamente la cultura laboral de los mismos; además, el investigador conocía con anterioridad a la mayoría de los sujetos, por lo tanto existe una relación de confianza para con ellos. Se comentó con los sujetos en repetidas ocasiones que su información es confidencial y no se divulga a nadie. Esto le da tranquilidad al sujeto y evita distorsión de la información. El ritmo con el cual se condujeron las entrevistas fue lento, para maximizar la comodidad del entrevistado y permitir el flujo de información valiosa y personal.

La técnica llamada *observación persistente* permite identificar y enfocarse en las características más importantes del problema estudiado. En general, estos objetivos se logran si el investigador analiza continuamente la información que recibe. Éste debe discernir entre la información relevante para su investigación y aquella que no aporta algo relevante al estudio. Esta técnica tiene la desventaja de que puede surgir la tentación de terminar anticipadamente la clasificación de la información. Esto puede ocurrir por presiones de tiempo, de colaboradores o de patrocinadores.

En la presente investigación la técnica observación persistente se utilizó al momento de revisar la literatura existente y en el diseño del cuestionario. Se realizó un análisis de los tópicos relevantes y se seleccionaron aquellos mencionados por los autores más reconocidos. Se dio prioridad a aquellos tópicos mencionados por varios autores.

La técnica de *triangulación* se puede subclasificar en triangulación de fuentes de información, de métodos, de investigadores y de teorías. La técnica consiste en usar más de

uno de los elementos arriba mencionados para asegurar de la consistencia de la interpretación de los datos y de la objetividad del análisis.

En este estudio, podemos hablar de que se utilizó la triangulación de investigadores, ya que, aunque el autor y responsable es una sola persona, se pudo contar con la ayuda de un asesor de tesis, quien fungió como juez en todas las etapas de la investigación.

La técnica llamada *confirmación por colegas* consiste en exponer detalles de la investigación a un tercero con la capacidad de análisis sobre esta. Los objetivos de esta práctica son: Mantener honestidad en el investigador, generar una serie de ideas alternativas en el diseño de la investigación y, por último, tener la posibilidad de “desahogarse” para limpiar la mente de emociones. Una posible desventaja de esta técnica es que el investigador original pierda motivación si el colega no está de acuerdo en algunos puntos del estudio.

En el presente estudio, esta técnica se utilizó al presentarse una versión en borrador de la investigación en un congreso nacional de análisis organizacional y tomar la retroalimentación obtenida.

Por último, la técnica *Referencias adecuadas* consiste en tener un registro de la información manejada en la investigación, la cual puede ir desde el diseño hasta los resultados. El objetivo de esto es poder analizar posteriormente y en repetidas ocasiones los datos obtenidos.

En este estudio, se registraron y transcribieron las entrevistas con los sujetos, para su posterior análisis. Se llevó un registro cuidadoso de cada evento y sección de esta investigación.

Criterio Transferibilidad

Mientras que el investigador cuantitativo tiene que expresar formalmente la *validez externa* de su investigación (probablemente como límites estadísticos de confianza), el cualitativo solo puede expresar las hipótesis a las que llegó más una descripción detallada del contexto en el cual se llegó a ellas.

El nivel de detalle de los resultados le permitiría a alguien más (no al investigador original) juzgar si es posible utilizar los resultados de la presente investigación en algún otro contexto. En resumen, el investigador cualitativo no puede definir un grado de transferibilidad, solamente puede compartir la base de datos en la cual se basó para llegar a sus hipótesis.

En la presente investigación se cuenta con los detalles de los instrumentos de medición (consistentes en un cuestionario), la descripción de la recolección de información y, además, están disponibles los *transcripts* de las entrevistas a solicitud de otro investigador.

Criterio Dependabilidad

Para satisfacer este criterio se sugiere el uso de la técnica del *auditor*. Esta figura consiste en una persona (quien no es el investigador) que asegura la calidad del trabajo de

investigación por medio de dos tareas: uno, revisa la calidad del proceso que se utilizó para recabar y registrar la información y, dos, se revisa el producto obtenido, esto es el trabajo de investigación terminado.

La técnica del auditor se toca de nuevo en la siguiente sección. En la presente investigación, el rol de auditor lo tomó la asesora de la tesis.

Criterio Confirmabilidad

Para satisfacer el criterio de confirmabilidad (también llamado neutralidad), al igual que para la dependabilidad, se puede utilizar la técnica del auditor. Halpern (1983; citado en Lincoln y Guba, 1985) definió el concepto de esta técnica. Primeramente se definen los artefactos (o documentos) que el auditor debe tener, posteriormente, se definen los pasos (o algoritmo) que debe seguir el auditor. Esto permitió mantener la posición objetiva del investigador con respecto a posibles prejuicios en la interpretación debido a su cercanía con el fenómeno bajo estudio a través de su experiencia laboral.

Los artefactos son: a) datos brutos (grabaciones, notas de campo, documentos, etc.); b) productos de reducción de datos y análisis; c) productos de reconstrucción y síntesis; d) notas de proceso; e) materiales de reflexión y motivación; y f) información de desarrollo instrumental.

El proceso de auditoría se divide en cinco etapas:

1. Acercamiento (enfoque) al trabajo (antes de iniciar).
2. Compromiso de participación.

3. Acuerdo formal.
4. Determinación de confiabilidad.
5. Cierre.

En la presente investigación, el auditor (la asesora de tesis) tuvo acceso a toda la documentación del trabajo y participó a lo largo de todo el proyecto, esto es, en las cinco etapas arriba mencionadas.

Como conclusión y reflexión del diseño de la metodología de esta investigación se puede mencionar que, la historia de vida como método para estudiar el desarrollo de carrera de los especialistas en TICs es adecuado para este tipo de preguntas de investigación y la narrativa, como método para presentar los datos, es apegada a la realidad del sujeto; y, que en un estudio cualitativo, la confiabilidad es un concepto abierto. Los criterios mencionados en esta sección intentan persuadir al lector que la información es confiable. Nuevamente, los estudios cualitativos son sistemas abiertos, sujetos a interpretación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el estudio. Para cada participante se muestran sus datos demográficos, las respuestas al cuestionario y un análisis temático (mencionando los Temas de Primer Orden, Segundo Orden y Finales)

El objetivo de esta tesis es explorar diversos temas de la transición de carrera de los profesionales y de los especialistas de las TICs, y qué sucede con sus carreras después de los 40 años de edad.

Respuestas Sujeto 01

Datos demográficos: Sujeto 01. Edad: 58. Lugar de nacimiento: Monterrey.

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
1	Técnico	Empleado	21	Informal, pero existía	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
2	Técnico, y por promoción llegó a gerencial	Empleado	25	Sí	Empleado	Retiro anticipado por problemas económicos de la empresa

						[Voluntaria]
3	Profesionista independiente	N/A	57	N/A		

2. Perfil de carrera: Tradicional

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: No. Stress por motivos laborales sí, pero no se relacionan con cambio de empresa ni de condiciones.

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: El sujeto no ha tenido necesidad de tomarla en cuenta seriamente.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
La antigüedad como empleado en el primer trabajo fue de 4 años. Sale de ahí por encontrar una mejor oportunidad en otra empresa grande.	La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una “carrera tradicional”	Modelos de Carrera
La antigüedad como empleado en el segundo trabajo fue de 31 años. En esa empresa avanzó en el organigrama, pasando de roles técnicos a gerenciales. Llegó a la mínima	El control de carrera es compartido entre empresa e individuo. Las transiciones son	

edad de jubilación y tomó la oferta de la empresa de jubilarse.	controladas por el individuo.	
Como profesional independiente presta servicios a su anterior empresa, fungiendo prácticamente como empleado de la misma.		
Su primer trabajo (21 años) tiene perfil técnico.	Se cumple el patrón: inicio en Rol Técnico, cambio a Rol Gerencial a la edad de 30 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
El inicio del segundo trabajo (25 años) también tiene perfil técnico.		
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 36 años.		
Está muy satisfecho con su trayectoria laboral.	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Declara que “le gustaría mejorar en el trato humano”		
El éxito en lo personal se define por logros técnicos como: trabajar exitosamente con tecnologías de punta, participar en proyectos importantes, etc.		
Salió de su primer empleo por una mejor oportunidad en otra empresa grande.	Causa de rotación voluntaria atribuible al empleado.	Causas de rotación voluntaria
Salió de su segundo empleo por jubilación.		

No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Aunque han existido fuentes de stress en el ámbito laboral, éstas no se relacionan con transiciones.	Las transiciones no representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
Las nuevas generaciones de empleados de TICs aportan nuevas ideas que son valiosas		
Si fuera a establecer negocio propio, considera a la honestidad la característica personal más importante para ser exitoso.	El sujeto no ha tenido necesidad de ponderar ni mejorar su empleabilidad	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 02

Datos demográficos: Sujeto 02. Edad: 47. Lugar de nacimiento: Monterrey.

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:

1	Técnico	Empleado	24	SI	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
2	Técnico	Empleado	27	Sí	Empleado	Retiro voluntario con liquidación [Voluntaria]
3	Técnico	Empleado	30	Sí	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
4	Gerencial	Empleado	34	Sí	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa, reto profesional [Voluntaria]
5	Gerencial	Empleado	35	NO	Empleado	Retiro voluntario por cuestiones familiares (demasiados viajes)
6	Técnico	Honorarios Profesionales	35	NO	Empleado	Se termina proyecto
7	Técnico al inicio, por promoción llega a ser gerencial	Honorarios Profesionales	36	NO	Empleado	Cierra empresa por problemas económicos. Pasa a ventas

						por gusto personal y por condiciones favorables.
8	Gerencial en área de ventas	Empleado	40	NO	Empleado	La empresa lo libera pasando a ventas por comisión (por cuestiones económicas)
9	Profesionista independiente	NA	46	NO		

2. Perfil de carrera: Tradicional

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: No. Stress por motivos laborales sí, pero no se relacionan con cambio de empresa ni de condiciones.

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: El sujeto considera que el conocimiento del mercado es la competencia clave para tener éxito como profesionista independiente o empresario.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
El sujeto trabaja para varias empresas en el área de sistemas. Algunos roles son técnicos y otros gerenciales.	La trayectoria del sujeto exhibe características de “carrera boundaryless”	Modelos de Carrera
	El control de carrera lo tiene el individuo. La mayoría de las transiciones son iniciadas por el sujeto.	
Los primeros roles fueron técnicos, para posteriormente llegar a roles gerenciales.	Se cumple el patrón: inicio en Rol Técnico, cambio a Rol Gerencial a la edad de 34 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 34 años.		
Está satisfecho con su trayectoria laboral, aunque si tuviera oportunidad aprovecharía algunas oportunidades que se le presentaron y dejó ir.	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Declara que “le gustaría establecer una empresa exitosa”		
El éxito en lo personal se define por logros técnicos como: trabajar exitosamente con tecnologías de punta, participar en proyectos importantes, etc.		
La mayor parte de los cambios de trabajo	Causa de rotación	Causas de

son atribuibles al empleado.	voluntaria atribuible al empleado por búsqueda de mejores oportunidades.	rotación voluntaria
En algunos casos la empresa cerró, se acabó la asignación o cambió la relación de planta a por comisión.		
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Aunque han existido fuentes de stress en el ámbito laboral, éstas no se relacionan con transiciones.	Las transiciones no representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
Las nuevas generaciones de empleados de TICs quieren todo fácil.		
El sujeto considera que el conocimiento del mercado es la competencia clave para tener éxito como profesional independiente o empresario.	El sujeto está consciente de su empleabilidad y está trabajando en mejorarla.	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 03

Datos demográficos: Sujeto 03. Edad: 44. Lugar de nacimiento: Hidalgo, NL.

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
1	Técnico	Empleado	24	NO	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
2	Técnico	Honorarios Profesionales	28	NO	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
3	Técnico	Honorarios Profesionales	28	NO	Empresa	Se termina proyecto
4	Técnico	Independiente	30	NO	Empleado	Se termina proyecto
5	Técnico	Honorarios Profesionales	30	NO	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
6	Técnico	Honorarios Profesionales	32	NO	Empleado	Se termina proyecto
7	Técnico	Honorarios Profesionales	36	NO	Empleado	Se termina proyecto
8	Desempleado	NA	36	NO	Empleado	11 meses

9	Técnico	Empleado	36	NO	Empresa	Por adquisición de la empresa hay un reajuste
10	Técnico	Honorarios	40	NO	Empleado	Actual

2. Perfil de carrera: Outsourcing

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: Si. Incertidumbre al quedar desempleado.

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: El sujeto considera que las habilidades y conocimientos técnicos son la competencia clave para tener éxito como profesionalista independiente o empresario.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
El sujeto trabaja para varias empresas en el área de sistemas. Todos los roles son técnicos.	La trayectoria del sujeto exhibe características de “carrera boundaryless”	Modelos de Carrera
	El control de carrera lo tiene la empresa. La	

	mayoría de las transiciones son iniciadas por el entorno laboral (fin de proyecto, adquisiciones)	
Todos los roles que ha tenido el sujeto son técnicos.	No se cumple el patrón de pasar de rol técnico a gerencial.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
No se ha dado cambio de rol técnico a gerencial.		
Está satisfecho con su trayectoria .	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Declara que “le gustaría llegar a ser gerente”		
La mayor parte de los cambios de trabajo son atribuibles al entorno (fuera de control del individuo).	Causa de rotación no voluntaria atribuible al entorno.	Causas de rotación no voluntaria
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
El encontrarse sin empleo represento una fuente de stress	Las transiciones representan una fuente de	Fuentes de stress por

	stress.	transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
El sujeto considera que los conocimientos y habilidades técnicas son la competencia clave para tener éxito como profesionista independiente o empresario.	El sujeto está consciente de su empleabilidad y está trabajando en mejorarla.	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 04

Datos demográficos: Sujeto 04 . Edad: 61. Lugar de nacimiento: Díaz Ordaz, Tamps.

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
1	Técnico	Honorarios Profesionales	26	NO	Empleado	Mejora económica [Voluntaria]
2	Técnico	Empleado	27	NO	Empleado	Mejora económica [Voluntaria]
3	Técnico al inicio, por promoción llega a ser	Empleado	28	Sí	Empleado	Cambios organizacionales empresa, cambio de dirección,

	gerencial					políticas. Pidió liquidación. [Voluntaria]
4	Autoempleo	NA	48	NO	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa, reto profesional [Voluntaria]
5	Gerencial	Empleado	49	NO	Empleado	Fricciones con el director, falta de cumplimiento de promesas [Voluntaria]
6	Gerencial	Empleado	53	NO	Empleado	Se termina proyecto
7	Profesionista independiente	Honorarios Profesionales	56	NO	NA	NA

2. Perfil de carrera: Tradicional al inicio, boundaryless más recientemente y finalmente emprendedor.

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: Sí, incertidumbre de cómo obtener ingresos al salir de la empresa en la que trabajó como empleado 20 años.

7. Cambios tecnológicos u organizacionales como fuente de deseo de transición: Sí, cambios organizacionales provocaron una transición.

8. Empleabilidad: El sujeto considera que la visión de negocios y estrategias son la competencia clave para tener éxito como profesionista independiente o empresario.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
El sujeto trabaja para varias empresas en el área de sistemas. Algunos roles son técnicos y otros gerenciales.	La trayectoria del sujeto exhibe características de “carrera boundaryless”	Modelos de Carrera
	El control de carrera lo tiene el individuo. La mayoría de las transiciones son iniciadas por el sujeto.	
Los primeros roles fueron técnicos, para posteriormente llegar a roles gerenciales.	Se cumple el patrón: inicio en Rol Técnico, cambio a Rol Gerencial a la edad de 30 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 30 años.		
Está satisfecho con su trayectoria laboral, aunque si tuviera oportunidad aprovecharía algunas oportunidades que se le presentaron y dejó ir.	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Declara que “le gustaría establecer una		

empresa exitosa”		
El éxito se define como “llegar a tener un negocio exitoso”		
La mayor parte de los cambios de trabajo son atribuibles al empleado.	Causa de rotación voluntaria atribuible al empleado por búsqueda de mejores oportunidades.	Causas de rotación voluntaria
En algunos casos se terminó el proyecto.		
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Las transiciones han provocado stress	Las transiciones sí representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios organizacionales provocaron una transición	Los cambios organizacionales afectaron el trabajo y las relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos u organizacionales
El sujeto considera que la visión de negocios y la implantación de estrategias son competencias clave para tener éxito como profesional independiente o	El sujeto está consciente de su empleabilidad y está trabajando en	Empleabilidad

empresario.	mejorarla.	
-------------	------------	--

Respuestas Sujeto 05

Datos demográficos: Sujeto 05. Edad: 41. Lugar de nacimiento: Monclova, Coah

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
1	Técnico	Por honorarios	24	NO	Empleado	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
2	Técnico	Por honorarios	27	NO	Empleado	Falta de tiempo para estudios [Voluntaria]
3	Técnico	Profesionista independiente	27	NO	Empleado	Necesidad de mayores ingresos [Voluntario]
4	Técnico	Por honorarios	29	NO	Empleado	Se termina proyecto
5	Técnico	Por honorarios	30	NO	Empleado	Se termina proyecto
6	Técnico	Por honorarios	31	NO	Empleado	Se presenta mejor oportunidad
7	Técnico	Honorarios Profesionales	32	NO	Empleado	Reajuste por parte de la empresa

8	Técnico	Empleado	36	NO	Empleado	Transferencia a una empresa filial
9	Técnico	Empleado	37	NO	Empleado	Falta de desarrollo profesional [Voluntario]
10	Técnico	Empleado	39	NO	Empleado	Reajuste
11	Técnico	Profesionista independiente	40	NO	NA	Mejor oportunidad
12	Técnico	Por honorarios	40	NO	Empleado	Mal ambiente de trabajo [Voluntario]
13	Técnico	Profesionista independiente	40	NO	NA	NA

2. Perfil de carrera: Boundaryless “forzado”

3. Éxito laboral: El sujeto no se considera exitoso. El éxito se define como “Realizar actividades que le gusten”

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: Sí, incertidumbre por no saber cómo solventar gastos.

7. Cambios tecnológicos o de contexto como fuente de deseo de transición: Sí. Los cambios organizacionales causaron transiciones

8. Empleabilidad: El sujeto considera que conocimientos técnicos y la auto capacitación son la competencia clave para tener éxito como profesionista independiente o empresario.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
El sujeto trabaja para varias empresas en el área de sistemas. Todos los roles son técnicos.	La trayectoria del sujeto exhibe características de “carrera boundaryless”	Modelos de Carrera
Casi toda la actividad profesional es por proyecto.	El control de carrera lo tiene el individuo. La mayoría de las transiciones son iniciadas por el sujeto, aunque esto ha provocado resultados negativos	
Todos los roles son técnicos.	No se cumple el patrón: no ha habido cambio a roles gerenciales	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
No está satisfecho con su trayectoria laboral	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
El éxito en lo personal se define como: trabajar en lo que te gusta.		
La mayor parte de los cambios de trabajo son atribuibles al empleado.	Causa de rotación voluntaria atribuible al empleado por búsqueda	Causas de rotación

	de mejores oportunidades.	voluntaria
En algunos casos la empresa cerró, se acabó la asignación fue reajustado.		
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Las transiciones han provocado stress	Las transiciones sí representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios organizacionales provocaron una transición	Los cambios organizacionales afectaron el trabajo y las relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
El sujeto considera que conocimientos técnicos y auto capacitación son la competencia clave para tener éxito como profesionista de sistemas	El sujeto está consciente de su empleabilidad y está trabajando en mejorarla.	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 06

Datos demográficos: Sujeto 06. Edad: 53. Lugar de nacimiento: Tijuana

1. Historial laboral

Consecutivo (de más	Tipo de	Tipo Relación	Edad	Plan de	Control	Cambio debido
---------------------	---------	---------------	------	---------	---------	---------------

viejo a más nuevo)	puesto	con empresa	aprox.	vida	de carrera	a:
1	Técnico, y por promoción llegó a gerencial	Empleado	23	SI	Empresa	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
2	Gerencial	Empleado	27	NO	Empresa	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
3	Gerencial	Empleado	31	NO	Empresa	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
4	Gerencial	Empleado	35	NO	Empresa	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]
5	Gerencial	Empleado	40	NO	Empresa	Mejor oportunidad, mejor empresa [Voluntaria]

2. Perfil de carrera: Tradicional. El sujeto lo llama “Emprendedor Interno”

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: No. Stress por motivos laborales sí, pero no se relacionan con cambio de empresa ni de condiciones.

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: El sujeto no ha tenido necesidad de tomarla en cuenta seriamente.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
Ha tenido varios puestos gerenciales en empresas grandes.	La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una “carrera tradicional”	Modelos de Carrera
	El control de carrera es guiado principalmente por la empresa. Las transiciones son controladas por el individuo.	
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 24 años.	No se cumple el patrón: el sujeto pasa rápidamente a puestos gerenciales a los 24 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
Está muy satisfecho con su trayectoria laboral. Ha conseguido todas sus metas y objetivos	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral

Salió de su primer empleo por una mejor oportunidad en otra empresa grande.	Causa de rotación voluntaria atribuible al empleado.	Causas de rotación voluntaria
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Aunque han existido fuentes de stress en el ámbito laboral, éstas no se relacionan con transiciones.	Las transiciones no representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
El sujeto declara que “no hay necesidad de empleabilidad”	El sujeto no ha tenido necesidad de ponderar ni mejorar su empleabilidad	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 07

Datos demográficos: Sujeto 07. Edad: 45. Lugar de nacimiento: Monterrey

1. Historial laboral

Consecutivo (de más)	Tipo de puesto	Tipo Relación	Edad	Plan de	Control de	Cambio
-------------------------	----------------	------------------	------	------------	---------------	--------

viejo a más nuevo)		con empresa	aprox.	vida	carrera	debido a:
1	Docente/técnico	Empleado	22	SI	Empresa	Deseo de incursionar en mundo corporativo [Voluntaria]
2	Técnico, y por promoción llega a ser gerencial	Empleado	27	SI	Empresa	Deseo de regresar a mundo académico [Voluntaria]
3	Técnico, y por promoción llega a ser gerencial	Empleado	40	SI	Empresa	Actual

2. Perfil de carrera: Tradicional.

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: No. Stress por motivos laborales sí, al hacer el cambio a manejo de personal

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: El sujeto considera que las habilidades de comunicación, administración de proyectos y conocimientos de metodologías son las habilidades claves para mantener empleabilidad.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
Ha tenido puestos gerenciales en empresas grandes.	La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una “carrera tradicional”	Modelos de Carrera
	El control de carrera es guiado principalmente por la empresa. Las transiciones son controladas por el individuo.	
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 30 años.	Se cumple el patrón: el sujeto pasa a puestos gerenciales a los 30 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
Está muy satisfecho con su trayectoria laboral.	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Las transiciones se han dado por intereses personal es	Causa de rotación voluntaria atribuible al empleado.	Causas de rotación voluntaria

No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Aunque han existido fuentes de stress en el ámbito laboral, éstas no se relacionan con transiciones.	Las transiciones no representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
El sujeto considera que las habilidades de comunicación, administración de proyectos y conocimientos de metodologías son las habilidades claves para mantener empleabilidad.	El sujeto está consciente de y trabaja en mejorar su empleabilidad.	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 08

Datos demográficos: Sujeto 08. Edad: 54. Lugar de nacimiento: Monterrey.

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:

1	Técnico, y por promoción llegó a gerencial	Empleado	18	Sí	Empresa	Por fusión de empresas su puesto se elimina. Liquidación
2	Gerencial	Empleado	48	NO	Empleado	Actual

2. Perfil de carrera: Tradicional

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: Si. Incertidumbre por falta de ingresos.

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: El sujeto no ha tenido necesidad de tomarla en cuenta seriamente.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
La antigüedad como empleado en el primer trabajo fue de 30 años. Sale de ahí por un recorte de personal al darse un fusión entre empresas.	La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una “carrera tradicional”	Modelos de Carrera

	Se cumple el patrón: inicio en Rol Técnico, cambio a Rol Gerencial a la edad de 30 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 30 años.		
Está muy satisfecho con su trayectoria laboral.	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Salió de su primer empleo por liquidación	Causa de rotación no atribuible al empleado.	Causas de rotación voluntaria
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
La transición represento una fuerte fuente de stress	Las transiciones representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos

Las nuevas generaciones de empleados de TICs aportan nuevas ideas que son valiosas		
Si fuera a establecer negocio propio, considera a la habilidad en ventas y conocimientos técnicos como herramientas claves	El sujeto está consciente de su empleabilidad	Empleabilidad

Respuestas Sujeto 09

Datos demográficos: Sujeto 09. Edad: 45. Lugar de nacimiento: Monterrey

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
1	Técnico y paso a socio a los 25 años	Honorarios SGMM	22	Vago, informal	Empleado	Problemas económicos de la empresa, mejor oportunidad (voluntario)
2	Gerencial	Nomina/prestaciones	34	SI	Empresa	Recorte / voluntario
3	Administrativo	Honorarios/temporal	36	NO	Empleado	Discrepancias con jefe, voluntario
4	Docente	Honorarios/temporal	37	NO	Empleado	Mejor oportunidad
5	Gerencial	Honorarios	38	NO	Empleado	Problemas

					o	económicos de la empresa, retiro voluntario
6	Gerencial	Honorarios	40	NO	Emplead o	Retiro voluntario, mejor oportunidad
7	Gerencial	Honorarios	42	NO	Emplead o	Actual

2. Perfil de carrera: Outsourcing

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo. No hay satisfacción en la parte económica. Éxito: ayudar desarrollo de personas y participar en proyectos grandes. Si, tiene cosas pendientes, actualizaciones, etc.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: No. Stress por motivos laborales sí, falta de pago, no encajar, muchos viajes

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: Objetivos bien definidos, especialización, mercado objetivo, metodologías, motivación a personal.

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
Ha tenido puestos gerenciales en empresas grandes, sin embargo el sujeto describe su carrera como “outsourcing”	La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una carrera “boundaryless”	Modelos de Carrera
	El control de carrera es guiado principalmente por la empresa. Las transiciones son controladas por el individuo.	
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 25 años.	No se cumple el patrón: el sujeto pasa a puestos gerenciales a los 25 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
Está muy satisfecho con su trayectoria laboral.	El sujeto percibe al “éxito” desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Las transiciones se han dado por intereses personal es	Causa de rotación voluntaria atribuible al empleado.	Causas de rotación voluntaria

No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Aunque han existido fuentes de stress en el ámbito laboral, éstas no se relacionan con transiciones.	Las transiciones no representan una fuente de stress.	Fuentes de stress por transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
El sujeto considera que las habilidades de comunicación, administración de proyectos y conocimientos de metodologías son las habilidades claves para mantener empleabilidad.	El sujeto está consciente de y trabaja en mejorar su empleabilidad.	Empleabilidad

Respuestas sujeto 10

Datos demográficos: Sujeto 10. Edad: 43, lugar de nacimiento: Monterrey.

1. Historial laboral

Consecutivo (de más viejo a más nuevo)	Tipo de puesto	Tipo Relación con empresa	Edad aprox.	Plan de vida	Control de carrera	Cambio debido a:
1	Técnico	Empleado	20	SI	Empleado	Mejor oportunidad [Voluntaria]
2	Gerencial	Empleado	30	NO	Empleado	Búsqueda de retos profesionales [Voluntaria]
3	Técnico	Empleado	40	SI	Empleado	Despido
4	Técnico	Empleado	43	NO	Empleado	

2. Perfil de carrera: Boundaryless

3. Éxito laboral: cae en la definición “individualista”. El sujeto se considera exitoso por los logros personales que obtuvo.

4. Causas de cambios: ver columna “Cambio debido a:”

5. Necesidad existencial de cambio: no se ha presentado

6. Fuentes de stress por transiciones: Si. Incertidumbre por falta de ingresos.

7. Cambios tecnológicos como fuente de deseo de transición: No. Debido a que los puestos son técnicos, los cambios son bienvenidos.

8. Empleabilidad: Conocimientos técnicos

Análisis temático

Temas de Primer Orden	Temas de Segundo Orden	Temas Finales
La persona ha trabajado en varias empresas. Casi siempre ha salido por razones personales	La trayectoria del sujeto exhibe características claras de una carrera "boundaryless"	Modelos de Carrera
El cambio de rol técnico a gerencial fue a los 30 años.	Se cumple el patrón: inicio en Rol Técnico, cambio a Rol Gerencial a la edad de 30 años.	Características de las trayectorias laborales de los empleados de TICs
Está muy satisfecho con su trayectoria laboral.	El sujeto percibe al "éxito" desde el punto de vista individualista.	Éxito laboral
Cuando tenía 40 años fue despedido de su empresa	Causa de rotación no atribuible al empleado.	Causas de rotación voluntaria
No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	No se ha presentado la necesidad existencial de cambio	Necesidad existencial de cambio en edad madura
Cuando fue despedido esta transición representó una fuerte fuente de stress	Las transiciones representan una fuente de	Fuentes de stress por

	stress.	transiciones
Los cambios tecnológicos son parte de la carrera de TICs: se tienen que abrazar los cambios y trabajar con ellos.	Los cambios tecnológicos no afectan el trabajo ni relaciones empleado-empresa	Cambios en relación laboral empleado-empresa por cambios tecnológicos
Considera que los conocimientos técnicos son clave para mejorar empleabilidad	El sujeto está consciente de su empleabilidad	Empleabilidad

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, algunas conclusiones derivadas de esta información son:

1. Los modelos de carrera predominantes en los profesionistas de TICs son el tradicional y el *boundaryless*. Esto se presenta porque el modelo tradicional es el que ha predominado históricamente, y muchos profesionistas todavía lo siguen. Aparentemente, la tendencia indica que el modelo de carrera *boundaryless* puede tomar mayor vigencia en nuestro contexto, en línea con las tendencias mundiales.

2. Las trayectorias laborales de los profesionistas de TICs parecen alinearse al patrón general siguiente: Iniciar en un puesto de programación (alrededor de los veinte años), pasar a un rol gerencial o de líder a los treinta años y de ahí pasar a puestos de mantenimiento a los cuarenta años. Es probable que la formación a nivel licenciatura de los profesionistas de TICs tiende a dejarlos

expuestos a las prácticas explotativas de las empresas y que éstas, aunque tuvieran la voluntad, no se pueden comportar de otra manera por el clima de hiper-competitividad en el entorno económico mundial.

3. Para los profesionistas de TICs el éxito laboral consiste en realizar proyectos retadores y no en tener ingresos monetarios importantes.

Capítulo 5. Discusión

Introducción

Este capítulo inicia con un análisis profundo de los resultados obtenidos. Después, se discute el significado de este análisis y, para terminar se presentan conclusiones derivadas de los resultados.

Resultados por Tópico

1. Modelos de Carrera

De acuerdo a los distintos modelos de carrera identificados en la literatura, seis de los sujetos entrevistados describieron su trayectoria en términos de una carrera tradicional. En donde éstos hacen carrera en una sola empresa y se mueven de acuerdo a la estructura jerárquica de la misma (Sullivan y Baruch, 2009). En referencia a este modelo de carrera, uno de los entrevistados se expresó así:

Puedo decir que si es una carrera tradicional porque estuve trabajando...a lo mejor me encasillé en el área de sistemas, me encasillé siendo empleado, no desarrollé lo que debía haber desarrollado de manera independiente...ese brinco a ser independiente debió haber sido cuando tenía 30 o 33 años y no lo fue, entonces ese brinco lo estoy haciendo ahora, 10 o 15 años después...

Otro de los modelos de carrera identificados por los sujetos -cuatro de ellos- fue el denominado *boundaryless*. Una carrera *boundaryless* es usualmente descrita como aquella

en la cual los empleados utilizan estrategias únicas y características de ellos para adaptarse a entornos laborales cambiantes. Estas estrategias se caracterizan por depender menos de una sola organización y más del desarrollo de habilidades y reputación que les permitiera a los individuos movimientos entre organizaciones (Arthur y Rousseau, 1996). Un entrevistado comentó lo siguiente en ese respecto:

La verdad...si algo no me gustaba de una empresa, sea mal ambiente de trabajo, injusticias, pocas posibilidades de desarrollo o falta de proyectos interesantes buscaba otra. Prefería cambiar de empresa antes de empezar a trabajar en proyectos aburridos o que no fueran retadores. No era cuestión de dinero. Ofertas de trabajo no me faltaron. Aunque esa falta de inestabilidad era fuente de preocupación para mi familia, ahora lo veo como bueno. Es algo de lo que no me arrepiento.

Se presentó un solo caso y aislado con el modelo de carrera llamado *boundaryless* forzado, esto es, un modelo derivado del *boundaryless* en el cual el individuo tiene que tomar control de su carrera de manera reactiva, con el objetivo de supervivencia laboral. Un caso aislado más es el de un sujeto con una carrera laboral tan larga que ésta ha tenido varias fases: tradicional, *boundaryless* y de emprendedor.

En resumen, para el análisis de qué modelos de carrera predominan en los especialistas de las TICs, predominaron los modelos tradicional y *boundaryless* en los sujetos entrevistados, aunque surgió un caso aislado de carreras compuestas (es decir, que siguieron varios modelos). La caracterización de una carrera larga, como es el caso de los individuos entrevistados, no tiene que ser necesariamente precisa o única. Como cualquier

actividad humana, una carrera puede estar dividida en fases, y estas pueden ser diferentes unas de otras.

2. Características Demográficas de las Trayectorias Laborales de los Especialistas en TICs

Las trayectorias laborales de los sujetos entrevistados iniciaron entre los 18 y 26 años de edad. La edad de inicio de su trayectoria laboral está relacionada principalmente con la terminación de estudios a nivel licenciatura, aunque al parecer, en dos casos, algunos factores de economía personal o familiar adelantaron o retrasaron el inicio de la carrera laboral.

Algunos de los patrones identificados en la carrera de los sujetos entrevistados fueron:

1. Todos los sujetos iniciaron su carrera con un rol técnico (programador u operador de equipo computacional).
2. La mayoría de los sujetos (ocho de ellos) entrevistados pasaron de roles técnicos a gerenciales en algún punto de su carrera. De aquellos que hicieron la transición de rol técnico a gerencial, la mayoría lo realizó al alcanzar la edad de 30 años. En un caso excepcional, esta transición se dio a la edad de 25 años. Este patrón de transiciones en la carrera de estos especialistas coincide con el estudio de Brooke (2009), el cual estableció un modelo de trayectoria laboral para los profesionistas de TICs basado en sus edades. Éste autor establece que los individuos empiezan como programadores al inicio de su veintena de años de edad y pasan a

ser administradores a los 30 años, para finalmente pasar al área de mantenimiento a partir de los 40 años. El paralelo de estos resultados con el estudio de Brooke (2009) es sintomático y puede ser un indicador de la influencia del grado de desarrollo de la industria en la carrera de sus especialistas. Esto es, una variable que incluya el entorno y qué no ha sido considerada en los estudios de carrera, puede ser la industria y su desarrollo tecnológico. Según las etapas de la cadena de suministro de la industria, de acuerdo a las unidades de negocio en cada una, se tenderán a requerir de cierto tipo de roles especializados con características y competencias particulares. Dado esto, algunas trayectorias de carrera pueden estar íntimamente ligadas al grado de desarrollo de la industria. El estudio de las carreras de los sujetos entrevistados provee evidencia para esta propuesta teórica que se discutirá más adelante.

3. Éxito Laboral

El marco teórico de Ballout (2007), identifica tres enfoques del éxito en las carreras laborales:

- 1) Individualista
- 2) Estructural, y
- 3) De comportamiento.

Todos los sujetos entrevistados consideran el concepto de éxito laboral desde el punto de vista personal, es decir, individualista y se mide por los logros obtenidos por la persona durante su carrera. Se mencionaron los siguientes temas: participación en

proyectos importantes o retadores, liderazgo de equipos de trabajo y variedad de roles.

Uno de los entrevistados comentó:

El éxito laboral no está ligado, muchas veces, con el ingreso (monetario), no lo veo así. Para mí, el éxito era alcanzar metas importantes como por ejemplo, haber implementado un ERP en Conductores Monterrey, haber desarrollado el sistema detallista para OXXO, implementado en 15 plazas en México, implementar un ERP en una cultura diferente a la de nosotros (Colombia) durante tres meses y con éxito...

En este punto resalta la ausencia de comentarios relacionados con la alineación del éxito laboral personal con el éxito de la empresa en la que trabajaban los entrevistados.

Esto se podría explicar con una falta de relación entre los objetivos de la empresa, el trabajo de estos especialistas, y el rol en el cual se desempeñaban. Esto evidencia que hay ciertos roles de los especialistas en las TICs que no les es posible visualizar qué es el éxito empresarial. El éxito en estas profesiones es personal y se relaciona con el reto del trabajo técnico.

Todos los sujetos, con la excepción de uno, se consideran satisfechos y exitosos con relación a su trayectoria laboral. Algunos expresaron que les gustaría cambiar algunos detalles de su carrera, resultado de su experiencia y conocimientos adquiridos con el paso del tiempo. Algunos entrevistados comentaron que les hubiera gustado “estudiar una maestría”, “crear un empresa” o “cultivar habilidades gerenciales”. Una persona comentó:

Un error que yo cometí fue que no aproveché las prestaciones educativas que la empresa me ofrecía. Me absorbió el trabajo, que me gustaba, entonces no

me di la oportunidad de seguir estudiando. Entonces, hubo unos intentos pero no...Cursé cinco materias de maestría, pero no continué.

En cuanto a la definición de éxito laboral, las opiniones variaron. Los temas más recurrentes fueron “trabajar con tecnologías de punta” y “participar en proyectos importantes.” Se expresaron otros temas más personales como “trabajar a gusto” y “trabajar en lo que te gusta.” Todos coincidieron en que para ellos, el éxito económico no es sinónimo de éxito laboral. Esto puede ser un indicador para definir el perfil psicológico de los especialistas de esta industria. Puede ser que los motivos que impulsan a estos profesionistas a construir una carrera están más relacionados con los aspectos intelectuales de su trabajo que con las recompensas monetarias.

4. Causas de Rotación

Algunos estudios, como los de Lee y Mitchell (1994) y Bergin (2009) han generado modelos que exploran el tema de la rotación laboral. Por ejemplo, Bergin (2009) identifica que la experiencia laboral del individuo, el tipo de rol desempeñado y su grado de conocimientos son factores importantes en la movilidad laboral de la persona.

4.a. Rotación voluntaria. Las principales causas encontradas de una rotación voluntaria en este estudio fueron la búsqueda de oportunidades nuevas de trabajo con condiciones laborales mejores (mejor sueldo, menos viajes o mayor estabilidad-contrato indefinido y prestaciones de ley), y el deseo personal de incursionar en áreas de trabajo nuevas. En este punto, dos sujetos que hicieron una transición del ámbito empresarial al académico. Como ejemplo, uno de los entrevistados comentó acerca de una transición:

Yo veía como más compañía, mejor compañía a Hylsa que a Control Data. Control Data era subsidiaria y el control lo tenía gente de fuera. Era difícil aspirar a un puesto administrativo en México, lo podías hacer, pero tenía que ser fuera de México. Lo veía como muy limitado. Además, Hylsa tenía más prestaciones y más proyección. Me quisieron retener con dinero, pero les dije: No es por dinero.

4.b. Rotación no voluntaria. Las principales causas de rotación no voluntarias fueron la terminación de proyectos (sin posibilidad de continuar en la empresa) y los recortes de personal. En este punto se encontraron varios casos en los que las fusiones entre empresas causaron la salida (no voluntaria) de la empresa del sujeto. También se encontró un caso de jubilación anticipada no voluntaria. El sujeto narra su caso de la siguiente manera:

Llega un momento difícil para la industria del acero, particularmente también para Ternium...tengo la opción de la jubilación y la tomo porque ya era muy incierto el futuro. Entonces yo ya tenía, como parte del paquete de prestaciones de la compañía, un beneficio que ya podía yo tomarlo. Lo tomo, aunque no era mi intención retirarme, todavía había proyectos que me interesaban y que yo pensaba que podía aportar conocimientos y experiencia y poder aprender.

5. Fuente de Stress por Transiciones

En el estudio de Liu (2008) se encontró que las transiciones de carrera, de cualquier índole, son una fuente de *stress* para el individuo que las sufre. En el presente estudio se identificó lo siguiente:

La mayoría de los sujetos expresaron que las transiciones voluntarias no les significaban una fuente de *stress*, o, por lo menos no una *fuerte* fuente de *stress*. En las

transiciones no voluntarias, algunos sujetos comentaron que no sintieron *stress* gracias a factores de carácter personal o familiar: entereza, apoyo de la familia y cuestiones religiosas. Un entrevistado relata lo siguiente:

Al salir de mi última empresa (salida no voluntaria) no sentí stress ni incertidumbre. Desde el primer día llegué a mi casa y le dije a mi esposa que había salido de la empresa, que tenía ingresos (asegurados) por lo próximos tres meses. Creo que la religión me ha ayudado mucho, soy bautista y yo tengo cierta fe, y esa fe es la que me ha mantenido. Y yo sé que no estoy solo...no he dejado que decaiga mi ánimo y no he permitido que el stress me consuma.

Otros dijeron que las transiciones sí fueron una fuente importante de *stress*, por la incertidumbre de quedarse sin ingresos económicos. Con respecto a una transición de carrera, un entrevistado comentó lo siguiente:

Al principio sí se sintió la presión, mi esposa lo reflejaba más, aunque yo no estaba agobiado. Ella lo palpaba más, a lo mejor fue porque directamente tuve que reajustar ciertos gastos y esos eran los que le afectaban, por ejemplo, salidas a restaurantes, salidas a gastar, fue donde pegó.

La mayoría expresó que han sentido *stress* en el trabajo, aunque por razones ajenas a las transiciones laborales. Algunas fuentes de *stress* mencionadas se relacionan con a) tener una responsabilidad y un rol de liderazgo ante sus subordinados, y b) con un alto nivel de exigencia impuesto por sus superiores. Un relato de los entrevistados ilustra lo anterior:

Me mandaron a un proyecto para un empresa grande. El proyecto era fácil para hacerse en dos años. Me pidieron que lo hiciera en un año. Lo terminé haciendo en 9 meses pero terminé con el estómago destrozado, con gastritis y colitis a tal grado fui a parar al hospital.

6. Empleabilidad

En el estudio empírico de Clarke (2007) se identifican algunos factores que conforman el concepto de empleabilidad: actitud, proactividad, flexibilidad o conocimientos.

Algunos elementos que mejoran la empleabilidad, según los sujetos entrevistados, son: habilidades en ventas, uso de metodologías de desarrollo de *software*, administración de proyectos, visión de negocios, honestidad y conocimiento del mercado. Por ejemplo, un sujeto comentó lo siguiente:

Por más bueno (técnicamente) que uno sea, lo primero es que tengas un producto o servicio que vender. Si no tienes el producto o servicio no vas a poder experimentar el éxito. Para tener el producto tienes que investigar el mercado. Eso se puede hacer de dos formas: una investigación de mercado formal y segunda, en base a tu experiencia, en base a lo que has visto. Puede ser un producto pequeño pero que sea necesario. Eso es lo que hay que identificar.

Todos los sujetos, con la excepción de uno, están conscientes de su empleabilidad y mencionaron que buscan mejorarla a través de capacitación formal (tomar cursos o por

medio de autoestudio), o informalmente por medio de su red de contactos (apoyarse en los conocimientos de amigos).

7. Necesidad Existencial de Cambio en Edad Madura

Este punto responde a uno de los objetivos de este estudio. Esto es, investigar si las ideas de Strenger y Ruttenberg (2008) se pueden usar para ayudarnos a explicar nuestro contexto. Este estudio establece que, por naturaleza, muchas personas con cierto nivel de estudios y cierto éxito laboral (entre ellos profesionistas de varias industrias) desarrollan un deseo de cambio con respecto a su ocupación cotidiana. Se comenta que, aunque en la edad madura la carrera laboral se percibe como “en declive”, en realidad los profesionistas de esa edad están muy bien preparados para asumir retos de igual o mayor magnitud a los que ya han manejado. Por último, se establece que la edad madura es una de las mejores épocas en la vida de los seres humanos para hacer cambios existenciales.

En el presente estudio, los resultados son absolutos e indican que no existe una necesidad de cambio en la trayectoria laboral en la edad madura, por lo menos en los sujetos entrevistados. Todos los sujetos expresaron que no la habían experimentado hasta ese punto en el tiempo. Esto se puede deber a varias razones. La más evidente puede ser que el mercado laboral en esta industria está tan competido y las empresas exigen demasiado a sus empleados que éstos no se pueden dar el tiempo de reflexionar acerca de sus carreras profesionales. En otras palabras, los individuos viven en *modo supervivencia*, ocupados siempre en el día a día. Solamente algunos profesionistas muy exitosos, con su futuro resuelto, se podrían atrever a realizar un cambio por necesidad existencial, por lo menos en nuestro contexto.

8. Cambios en Relación Laboral Empleado-Empresa por Cambios Tecnológicos

Este punto responde a otro de los objetivos de este estudio. Esto es, investigar si las propuestas de Kanchier y Unruh (1989), las cuales establecen que los cambios tecnológicos generan formas de trabajar nuevas y obligan a los empleados a adaptarse a ellas, nos ayudan a entender nuestro contexto. Nuevamente, los resultados arrojan de manera absoluta que, en las carreras de TICs, los cambios tecnológicos son bienvenidos como oportunidades de aprendizaje y no causan turbulencia ni cambios en las trayectorias laborales de los sujetos. Esto se puede deber al perfil de la industria, el cual exige que los profesionistas tengan que adaptarse rápidamente a la evolución de las tecnologías. Uno de los entrevistados comenta acerca del tema:

Tanto así como afectarme no. Lo que más me afecta son las políticas de la empresa, ya que las empresas no quieren contratar gente mayor a 32 años. Aunque tengas toda la experiencia del mundo nomás porque tienes más de 35 años ya no te quieren contratar. Quieren puro chavito.

9. Modelo Propuesto

El análisis de los resultados obtenidos en relación al modelo propuesto se presenta de manera gráfica en la Figura 5.1.

Figura 5.1 Modelo Teórico Propuesto con Resultados Analizados

		Control del Plan de Carrera	
		Empresarial (-)	Individual (+)
Causas rotación	Razones personales empleados (+)	2 casos encontrados	5 casos encontrados
	Atribuibles a la empresa (-)	2 casos encontrados	1 caso encontrado

Concentración de Resultados y Conclusiones

Los siguientes resultados y conclusiones están basados en el marco teórico utilizado y en el análisis de las respuestas de los cuestionarios. Aunque el enfoque principal del presente estudio fue acerca de los trabajadores de TICs, las características de estos se ajustan al perfil de todos los trabajadores del conocimiento, por lo tanto, se puede

considerar que los resultados podrían aplicarse a estos empleados¹. Sin embargo, introducir esta generalización está fuera de los alcances de los objetivos de esta investigación.

1. Modelos de Carrera

Los profesionistas de TICs que laboran como empleados siguen un modelo de carrera ya sea tradicional o *boundaryless*.

La carrera tradicional todavía se percibe como un modelo deseable para los profesionistas. Sus características de estabilidad, seguridad laboral y buenas prestaciones la hacen particularmente atractiva para los empleados. Si asumimos que la carrera de los profesionistas entrevistados en el presente estudio inició al final de la década de los 70, ese modelo de carrera, tradicional, era el que prevalecía en la mayoría de las empresas. Por lo anterior, es lógico pensar que la mayoría de los entrevistados tuvo por lo menos una parte de su carrera regida por ese modelo.

El modelo de carrera *boundaryless* nació por la imposibilidad de las empresas de proveer trabajo de por vida a los empleados. La responsabilidad y riesgos de movimientos entre empresas y roles pasó del lado de los empleados. La mayoría de las empresas, incluidas las que emplean a profesionistas de TICs, están retirando su responsabilidad de la gestión de carrera de los individuos, por lo tanto un buen número de personas tienen que asumir este modelo de carrera, ya sea de manera proactiva o reactiva.

¹ El autor agradece esta observación a la Dra. América Martínez Sánchez, Miembro Sinodal de esta Tesis.

Podemos deducir que el patrón de comportamiento de los profesionistas de TICs es tratar de llevar una carrera tradicional en un empresa solvente que, de inicio, tenga el interés de ayudar en la gestión de carrera de los empleados. Si esto no es posible, o al terminar su ciclo laboral en la empresa inicial, la carrera podría tomar el modelo *boundaryless*: trabajar de manera fragmentada para distintas empresas, trabajar por proyecto, convertirse en *freelancer*, todo dentro de la misma industria.

2. Características Demográficas de las Trayectorias Laborales de los Especialistas en TICs

El patrón general de los roles desempeñados por los profesionistas de TICS es: a) Inicio como programador u operador cerca de los veinte años, b) paso a rol gerencial o mando intermedio a la edad de 30 y c) paso a puesto de mantenimiento a partir de los 40.

Lo encontrado por Brooke (2009) coincide con lo que se encontró en el presente estudio.

Si el patrón parece ser claro y sin mucho lugar a variaciones, podríamos aventurar la teoría que la industria es la que determina el patrón y sus roles.

En el caso de la industria de desarrollo de *software*, se requiere para el puesto de programador a mucha gente que cobre poco, que pueda dedicar muchas horas al trabajo y que esté dispuesto a realizar labores repetitivas. Este perfil lo tienen los jóvenes recién egresados de licenciatura, por lo tanto hay un buen *match* de necesidad contra oferta laboral.

Para un administrador de proyectos, líder técnico o líder de proyecto se requiere a alguien con las bases técnicas de un programador pero con una mayor visión del negocio, manejo de personal y/o estudios de posgrado. Los profesionistas de TICs a partir de los 30 años parecen cubrir el perfil correctamente.

Los puestos de mantenimiento, los cuales en la industria de software se perciben como poco deseables, se reservan para aquellos que no puedan negarse. Los profesionistas de edad madura, que se perciben como personas con pocas oportunidades laborales y poca movilidad laboral, tendrían ese perfil. Además, los jóvenes profesionistas podrían no tener el perfil psicológico para tomar un puesto de esa naturaleza. Desde el punto de vista empresa el racionamiento sería: Poner a alguien que tenga las competencias, tenga la madurez y no se vaya de la empresa fácilmente.

3. Éxito laboral

Para los profesionistas de TICs el éxito laboral consiste en participar en proyectos retadores, dejando a un lado los ingresos monetarios y el éxito de la empresa.

Esto se podría explicar por formación. Las licenciaturas en ingeniería enfatizan un conjunto de conocimientos técnicos lo cual es muy bueno. Pero esto causa que el estudiante no tenga herramientas para obtener visión de negocios. Para el recién egresado de las carreras de ingeniería, el aprendizaje lo es todo. Un buen nivel de ingresos es secundario. Aparentemente, este enfoque puede continuar hasta la edad madura o estar vigente durante toda la carrera de la persona. Esta falta de visión permite a la empresas ofrecer sueldos bajos y pocas prestaciones, ya que a los empleados lo que les interesa es aprender.

Los estudios de posgrado remedian la situación, ya que éstos dan a los profesionistas de TICs una mayor visión de las dinámicas empresariales, pero esto está limitado a aquellos que pueden costearse estos estudios.

Con la edad madura también vienen mayores conocimientos y visión, pero al llegar a esta edad las empresas ya no tienen tanto interés en la contratación de estos profesionistas.

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones de ese capítulo obtenidas del análisis de los resultados obtenidos en formato de aportes prácticos, separados por los grupos de interés identificados en el Capítulo 1.

Profesionistas de Tecnologías de Información y Comunicación en edad madura

1. Aceptar que los tiempos de la empresa paternalista que podía proveer trabajo de por vida ya terminaron. La competencia global y la falta de recursos ocasiona que las empresas no puedan o no quieran pagar lo justo a cambio del trabajo de los profesionistas y mucho menos están en posición de cuidar la trayectoria de los empleados. Las grandes empresas, que son las que mejor posicionadas estaban para proveer mejor trato para sus empleados, siguen ofreciendo trabajo estable (pero de ninguna manera de por vida) y buenas prestaciones laborales, pero lo hacen a cambio de implantar un alto nivel de exigencia hacia dichos empleados. Además, el ingreso a ese tipo de empresas es muy limitado y, casi siempre, reservado a personas de menor edad. Por otro lado, las empresas son entes fríos que, si lo requieren, pueden hacer

recortes de personal, sin importar ningún detalle ni afectaciones personales a los empleados despedidos. Llegar a aceptar lo expuesto en este párrafo es difícil. Los profesionistas de TICs en edad madura tienen otro paradigma, uno de lealtad (de y hacia la empresa) y de menos competencia. No pueden asimilar los cambios en el entorno económico mundial y en el mercado laboral. Esta tendencia parece ser definitiva: no se ve que exista la posibilidad de dar marcha atrás.

2. Ser reflexivo. Conocer y organizar las competencias que se tienen. Aspirar a obtener las competencias que no se tienen o mejorar aquellas que representan un área de oportunidad. Ocasionalmente, se tiene la percepción de “saberlo todo” o de “no saber nada”. En este mercado laboral competitivo esos calificativos simplistas no funcionan. Se tiene que ser analítico, inclusive con las competencias propias. Todo esto tiene como objetivo el poder ofrecer, de manera convincente, las propias competencias a las empresas que las puedan necesitar. El concepto de “aprendizaje de por vida” está más vigente que nunca: tener un grado de licenciatura o maestría no garantiza tener trabajo. Recordar que el mercado es muy competitivo.
3. Como corolario de los dos puntos mencionados anteriormente, el profesionista debe estar preparado para dejar la carrera tradicional (si la tiene) y entrar a un modelo de carrera boundaryless o proteica (si así se requiere).

Instituciones Educativas

1. A nivel de licenciatura, se recomienda orientar al alumno en temas relacionados con la dinámica de la vida laboral, ya que parece que este tema está descuidado en los planes

de estudio. Los profesionistas que hoy en día están en edad madura fueron alguna vez alumnos de licenciatura y, se identificó una ausencia de comentarios sobre este tema. Al llegar a nivel posgrado esta carencia desaparece ya que éstos programas sí dan una visión periférica a los alumnos, pero, mientras se llega a éste nivel (o si no se puede llegar) los graduados de licenciatura están a merced de las prácticas y decisiones unilaterales de las empresas, quienes aprovechan esta ignorancia para tratar de aumentar sus ingresos a costa del desarrollo personal de sus empleados. Este nivel de “explotación” de las empresas hacia los empleados pudiera tolerarse en los primeros años de carrera del empleado, pero, en ocasiones, éste continúa durante gran parte de la carrera laboral. Esto se percibe de manera negativa, por lo tanto sería responsable por parte de las universidades el proteger a sus futuros graduados con una clase que trate de una “introducción a la vida laboral.”

2. Para los empleados de TICs en edad madura, las instituciones educativas podrían ofrecer cursos de actualización (aparte de sus programas de posgrado), aprovechando el hecho que hay un gran mercado y mucha necesidad de actualización. Aunque actualmente sí existen escuelas que ofrecen algunos cursos, esta oferta es pequeña (y controlada por unos cuantos proveedores). Se percibe una gran área de oportunidad en este sentido.

Empresas que Emplean Profesionistas TICs

1. Tratar de alinear los indicadores de éxito personales de los profesionistas con los de la empresa. Aunque esto es un problema complejo, las empresas deben reconocer su dependencia a las competencias y experiencia de los empleados, y, para cuidar sus

intereses, éstas deberían cuidar los costos de reposición de los empleados más experimentados.

2. Reconocer que los empleados de edad madura tienen ciertas características a los cuales hay que darles un tratamiento especial. En particular, estos profesionistas rechazan un ambiente de trabajo autoritario o impersonal. Además, ellos requieren cierto grado de reconocimiento a su edad y a su experiencia. El departamento de Recursos Humanos de la empresa, si lo tiene, debe cuidar estos detalles.
3. Establecer algún mecanismo de retención de conocimiento de los empleados. Si las empresas asumen el riesgo de alta rotación de personal o si tienen un mecanismo de outsourcing, les traería beneficios el poder establecer un repositorio de conocimiento independiente de los empleados, ya que no se puede garantizar que éstos tengan continuidad en la empresa.

Agencias de Gobierno

1. Establecer mecanismos de enlace entre empresas y profesionistas. Aunque hoy en día se intenta realizar esto por medio de ferias de empleo, la percepción es de que éstas son demasiado generales (no están enfocadas) y por lo tanto son ineficaces para la mayoría de la población que busca empleos. Así mismo, para la empresa no es atractivo participar en estos eventos ya que no es seguro que la audiencia objetivo participe en ella.

Otros Actores

1. Si las agencias de gobierno no pueden proveer el enlace entre profesionistas de TICs de edad madura en busca de trabajo y las empresas que los requieren, se percibe un área de oportunidad para crear una empresa dedicada a ese objetivo. Podría funcionar como una agencia de empleos especializada en trabajos de TICs y/o profesionistas de edad madura. Un diferenciador de este concepto en relación a las agencias de empleo existentes en la actualidad sería el conocimiento de las características especiales de los profesionistas de edad madura y sus dinámicas laborales.

Capítulo 6. Conclusiones

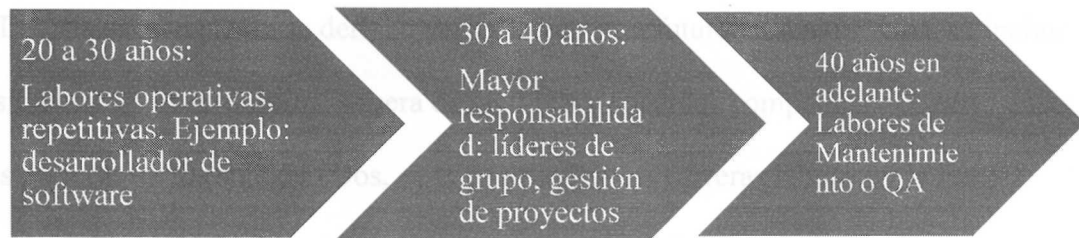
Introducción

Este capítulo presenta un resumen de las conclusiones obtenidas en este estudio, posteriormente se hacen recomendaciones para investigaciones futuras y, para terminar, se presentan comentarios finales.

Resumen de Conclusiones

1. Los modelos de carrera predominantes en los profesionistas de TICs son el tradicional y el *boundaryless*. Esto se presenta porque el modelo tradicional es el que ha predominado históricamente, y muchos profesionistas todavía lo siguen. Aparentemente, la tendencia indica que el modelo de carrera *boundaryless* puede tomar mayor vigencia en nuestro contexto, en línea con las tendencias mundiales.
2. Las trayectorias laborales de los profesionistas de TICs parecen alinearse al patrón general siguiente: Iniciar en un puesto de programación (alrededor de los veinte años), pasar a un rol gerencial o de líder a los treinta años y de ahí pasar a puestos de mantenimiento y de QA a los cuarenta años. Este modelo se ilustra en la Figura 6.1. Es probable que la formación a nivel licenciatura de los profesionistas de TICs tiende a dejarlos expuestos a las prácticas explotativas de las empresas y que éstas, aunque tuvieran la voluntad, no se pueden comportar de otra manera por el clima de hiper-competitividad en el entorno económico mundial.

Figura 6.1. Modelo de Trayectoria Laboral en TICs.



3. Para los profesionistas de TICs el éxito laboral consiste en realizar proyectos retadores y no en tener ingresos monetarios importantes. gestión

Aportes Pragmáticos

Los aportes pragmáticos de este estudio fueron los siguientes:

- a. Para los profesionistas de TICs: reconocer el cambio de paradigma en cuanto a la relación empleado-empresa, conocer sus competencias y estar preparado para cambiar de modelo de carrera.
- b. Para las instituciones educativas: concientizar a los estudiantes de nivel licenciatura acerca de las dinámicas de la vida laboral y apalancar la demanda de cursos de capacitación para empleados en edad madura.
- c. Para las empresas: tratar de alinear los indicadores de éxito de los empleados con los de la empresa, reconocer las características de los profesionistas en edad madura y establecer un mecanismo de retención de conocimientos.
- d. Para las agencias de gobierno: realizar enlaces enfocados entre empresas y profesionistas de TICs en edad madura.
- e. Existe un área de oportunidad para crear agencias de empleo (no gubernamentales) enfocadas a promover el empleo de los profesionistas en edad madura.

Recomendaciones para Investigaciones Futuras

De esta investigación se derivan varias líneas para futuros trabajos. Una, es incluir a profesionistas de otras industrias fuera de las TICs y hacer las comparaciones pertinentes entre las carreras de los sujetos. Dos, es la de describir las carreras laborales de los profesionistas de TICs desde su inicio y no limitarse a aquellos en edad madura.

Otra posibilidad sería el poder comparar las etapas de las carreras de un profesionista de las TICs con el desarrollo de la industria. Esta comparación tendría como eje la demanda laboral de trabajos y puestos específicos. El presente estudio sugiere que mientras más sofisticada sea la industria, los conceptos de empleabilidad podrán emerger más fácilmente en estas profesiones, y la carrera tradicional tenderá a disminuir.

Comentarios Finales

El principal aporte del estudio consistió en enfocar la atención sobre las características de un segmento de la población económicamente activa (los profesionistas de TICs en edad madura) de la que no se conocía mucho.

Capítulo 7. Bibliografía

- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. Arthur, & D. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 3-20). New York: Oxford University Press.
- Arthur, M., Hall, D., & Lawrence, B. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Ballout, H. (2007). The effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of Managerial Psychology, Vol. 22* , 741-765.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition. A normative model for organizational career practices. *Personnel Review, 32(3)* , 231-251.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International, 9(1)* , 58-73.
- Becker, G. (1975). *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy, 70* , 9-49.
- Bergin, A. (2009). Job mobility in Ireland. *The Economic and Social Review, 40 (1)* , 15-47.

- Blake, R. (2008, 01 01). *Employee Retention Manager Home Page*. Retrieved 02 28, 2010, from Employee Retention Manager Web Site:
<http://www.employeeRetentionManager.com>
- Boon, P. (2002). Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International* , 6-13.
- Bray, C. (2009). *They Muddled, Jumped, and Sometimes Flew: When Professional Men in their Thirties make a Self-chosen Career Change*. Norman: University of Oklahoma.
- Briody, E., Baba, M., & Cooper, L. (1995). A tale of two career paths: The process of status acquisition by a new organizational unit. *Work and Occupations* , 301-327.
- Briscoe, J., & Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 , 4-18.
- Brooke, L. (2009). Prolonging the careers of older information technology workers: continuity, exit or retirement transitions? *Ageing & Society*, 29 , 237-256.
- Burdett, K. (1978). A theory of employee job search and quit rates. *American Economic Review* , 68 (1) , 212-220.
- Cahill, K., Giandrea, M., & Quinn, J. (2006). Retirement patterns from career development. *The Gerontologist*, 46, 4 , 514-23.
- Canaff, A., & Wright, W. (2004). High anxiety: Counseling the job-insecure client. *Journal of Employment Counselling* , 2-10.

- Carraher, S. (2005). An examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 66 countries in Africa, Asia, Europe, and North America. *International Journal of Family Business* , 95-100.
- Clarke, M. (2007). Where to from here? Evaluating employability during career transition. *Journal of Management and Organization* , 13 (3) , 196-16.
- Connelly, F., & Clandinin, D. (1990). Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19, 5 , 2-14.
- Creswell, J. (2002). *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management* , 755-74.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In M. Arthur, & D. Rousseau, *The Boundaryless Career* (pp. 116-131). New York: Oxford University Press.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 , 307-24.
- Dex, S. (1991). Life and work history analyses. In S. Dex, *Life And Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments* (pp. 1-19). London: Routledge.

- Elder, G. (1985). *Life Course Dynamics: Trajectories and Transitions, 1968–1980*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Evetts, J. (1996). *Gender and Career in Science and Engineering*. Nottingham: Taylor & Francis.
- Frohman, A., & Johnson, L. (1993). *The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment*. New York: McGraw-Hill.
- Garavan, T. (1999). Employability, the emerging new deal? *Journal of European Industrial Training*, 23(1) , 1-5.
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies*, 20(4) , 601-17.
- Granrose, C., & Baccili, P. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11 , 163-182.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *The Academy of Management Review* , 438-447.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & DiRenzo, M. (2008). A boundaryless perspective on careers. In J. Barling, *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 277-299). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 , 1-19.

- Guillemard, A., & Rein, M. (1993). Comparative patterns of retirement: recent trends in developed societies. *Annual Review of Sociology*, 19 , 469–503.
- Gunz, H., & Jalland, R. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 21 , 718-56.
- Hall, D. (2002). *Careers In and Out Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive* , 8-16.
- Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* , 1-13.
- Halpern, E. (1983). Auditing naturalistic inquiries: Some preliminary applications. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Montreal.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24, 4 , 353-66.
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Cd. de Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing your Career*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Inkson, K., & Arthur, M. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organisational Dynamics*, 30, 1, , 48-61.

- Johnson, R., Soto, M., & Zedlewski, S. (2008). *How is the Economic Turmoil Affecting Older Americans?* Washington, D.C.: Urban Institute.
- Jones, G. (1983). Life history methodology. In G. Morgan, *Beyond Method* (pp. 147-159). Beverly Hills, CA: Sage.
- Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87 (5), 972-990.
- Kanchier, C., & Unruh, W. (1989). Factors influencing career change. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 309-321.
- King, Z. (2004). Career self management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010). The components of career capital for knowledge workers in the global economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 295-312.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). Organizational attachment: Attitudes and actions. In J. Greenberg, *Organizational Behavior* (pp. 83-107). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbum Associates.
- Levinson, D. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). Establishing trustworthiness. In Y. Lincoln, & E. Guba, *Naturalistic Inquiry* (pp. 289-331). Newbury Park, CA: Sage.

- Liu, Y. (2008). Midlife career transitions of male scientists and engineers. *Postgraduate Conference* (pp. 130-139). University of New England.
- MacNeil, I. (1985). Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review* , 483-525.
- Mainiero, L., & Sullivan, S. (2006). *The Opt-out Revolt: How People are Creating Kaleidoscope Careers Outside of Companies*. New York: Davies-Black.
- Marshall, M. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Name*, 13 , 522-525.
- Mirvis, P., & Hall, D. (1996). Psychological success and the boundaryless career. In M. Arthur, & D. Rousseau, *The Boundaryless Career* (pp. 237-255). New York: Oxford University Press.
- Morrison, C. (2006). *American Management Association: Articles*. Retrieved 2 28, 2010, from American Management Association:
<http://www.amanet.org/training/articles/If-Youve-Got-em-Keep-em.aspx>
- Nicholson, N. (1996). Career systems in crisis: Change and opportunity in the information age. *Academy of Management Executive*, 10 , 40-51.
- O'Rand. (2006). *Handbook of Aging and the Social Sciences*. San Diego: Elsevier.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4) , 7-22.
- Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos*. New York: Harper and Row.

- Quinn, J. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: The Free Press.
- Rosenbaum, J. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly* , 220-241.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Rousseau, D. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive* , 120-7.
- Sackmann, R., & Wingers, M. (2003). From transitions to trajectories: Sequence types. In W. Heinz, & V. Marshall, *Social Dynamics of the Life Course: Transitions, Institutions and Interrelations* (pp. 93-116). New York: Aldine de Gruyter.
- Society for Human Resource Management Home Page*. (n.d.). Retrieved 12 31, 2010, from Society for Human Resource Management:
<http://www.shrm.org/TemplatesTools/Samples/Metrics/Documents/TurnoverCosts.xls>
- Strenger, C., & Ruttenberg, A. (2008). The existential necessity of midlife change. *Harvard Business Review* , 84-90.
- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research. *Journal of Management* , 1542-1571.

- Sullivan, S., & Crocitto, M. (2007). Developmental career theories. In H. P. Gunz & M. A. Peiperl (Eds.). In H. Gunz, & M. Peiperl, *Handbook of Career Studies* (pp. 283-309). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Sumner, M., & Niederman, F. (2004). The impact of gender differences on job satisfaction, job turnover, and career experiences of information systems professionals. *The Journal of Computer Information Systems* , 29-39.
- Tharenou, P. (2009). Self-initiated international careers: Gender difference and career outcomes. In S. Baugh, & S. Sullivan, *Maintaining Energy, Focus and Options over the Career: Research in Careers: Volume I* (pp. 197-226). Charlotte, NC: Information Age.
- Thite, M. (2001). Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International* , 6(6) , 312-317.
- Tolbert, P. (1996). Occupations, organizations and boundaryless careers. In M. Arthur, & D. Rosseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Tosi, H., Werner, S. K., & Gomez-Meja, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, Vol. 26 , 301-39.
- Uchitelle, L. (2006). *The Disposable American*. New York: Knopf.
- Van Buren, H. (2003). **Boundaryless** careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2) , 131-49.

Von Hippel, C., Mangum, S., Greenberger, D., Heneman, R., & Skoglund, J. (1997).

Temporary employment: Can organizations and employees both win? *Academy of Management Executive*, 11, 93-104.

Wang, M., Adams, G., Beehr, T., & Shultz, K. (2009). Bridge employment and retirement:

Issues and opportunities during the latter part of one's career. In S. Baugh, & S.

Sullivan, *Maintaining Energy, Focus and Options over the Career: Research in Careers: Volume I* (pp. 135-162). Charlotte, N.C.: Information Age.

Apéndice A. Cuestionario Utilizado como Instrumento de Investigación

	Tema/Categoría	Qué saber	Cómo preguntar	Pregunta
1	Características de las trayectorias laborales TICs	Categorías de transición de carrera de los profesionales de las TICs	Indique los tipos de puesto/roles que tenía hasta antes de la transición (técnico/gerencial). (Relacionar con la edad aproximada del sujeto)	Me puede platicar de su trayectoria laboral desde que inició, hasta hoy. ¿Qué edad tenía en ese entonces?
2	Modelos de carrera/Tipos de Carrera	1. Si el sujeto tiene/tenía el perfil para llevar una carrera proteica/boundaryless o por otro lado una carrera tradicional. 2. Si el sujeto gestiona/gestionaba su carrera o ésta era controlada por su empresa	Indique su situación laboral antes de la transición (Empleado/freelance/outsourced) ¿Cómo describiría su carrera? (Tradicional/versátil/de emprendedor) ¿Quién controlaba la dirección de su trayectoria laboral? (yo/empresa) (Esta pregunta aplica para antes y después de la transición)	¿Cuál era su relación laboral con la empresa en cada momento de su trayectoria laboral? ¿Cómo describiría el desarrollo de su carrera en comparación la carrera de sus compañeros de generación/trabajo? Describa el plan de carrera que le ofreció su empresa. ¿Cuáles eran las políticas de desarrollo de carrera en cada empresa? ¿Hasta dónde participó usted en estas decisiones sobre los cambios en su carrera?
3	Éxito laboral	1. Cómo define el sujeto el término "éxito laboral" y si cae en alguno de los enfoques de la literatura 2. Saber si el sujeto tiene/tenía éxito laboral antes y después de la transición	¿Cómo definiría el término "éxito laboral"? (Respuesta abierta pero puede ser individualista/estructural/de comportamiento) ¿Se considera exitoso? (antes y después de la transición)	¿Qué tan satisfecho está con su trayectoria laboral? ¿Qué le falta por lograr? ¿Cómo se define el 'éxito' en carreras como las de usted? ¿En qué etapa de su trayectoria laboral usted se considera(ó) más exitoso?
4	Causas Rotación	Las causas de	Describa su	¿Cuáles fueron las

	voluntaria/Causas de Transición	la transición del sujeto y si son voluntarias o forzadas	transición de carrera. ¿Cuáles fueron las causas? ¿Fue Voluntaria o forzada? Individual o Empresa	razones de los cambios en cada transición de su trayectoria laboral?
5	Necesidad existencial de cambio	Si la causa de transición fue generada por necesidad de cambio		
6	Fuentes de stress por transiciones	Si algo relacionado con la transición (antes o después) fue causa de stress	Antes, durante y después de la transición: ¿se sentía presionado o estresado? ¿Por qué?	¿Cómo impactó en su salud las transiciones de su carrera? ¿Qué emociones le despertó cada cambio de carrera? ¿Me puede dar un ejemplo de esto que me está describiendo?
7	Cambios en las relaciones laborales empleado-empresa por cambios tecnológicos	Si los cambios tecnológicos/culturales afectaron la relación laboral empleado-empresa y si esto generó la transición	¿Identifica algún cambio en tecnología/cultura/políticas de la empresa que precipitara o causara el deseo de realizar la transición?	¿Qué impacto tuvo en su trayectoria laboral los cambios tecnológicos y económicos del entorno? ¿Cómo afecta su relación laboral las nuevas generaciones de su carrera? ¿Me puede dar un ejemplo de esto que me está describiendo?
8	Empleabilidad	Si el sujeto tiene/tenía en cuenta el concepto "empleabilidad" antes y después de la transición	Antes y después de la transición, ¿Ud. tomaba en cuenta su empleabilidad? Algunos factores de ésta son: conocimientos, proactividad, posesión de bienes de carrera, capacidad de aprender.	Si usted fuera profesional independiente o pudiera poner su propio negocio, ¿con qué competencias personales o técnicas (capacidades) considera que cuenta? ¿Lo ha intentado? ¿Qué considera que lo diferencian de otros profesionales independientes de la

			industria?
--	--	--	------------

Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey



30002007497662

<http://biblioteca.mty.itesm.mx>