

## **RESUMEN**

Desde la dimensión estratégica-organizacional, los entornos dinámicos y competitivos demandan el desarrollo de competencias. Desde la dimensión individual, el desarrollo de carrera encuentra posibilidades de despliegue en una persona motivada.

El presente trabajo parte de las nociones de motivación y desarrollo de carrera para reflexionar de una manera crítica sobre la gestión de personas en un contexto organizacional de cambios constantes.

Se caracterizó el perfil motivacional de 70 mujeres de entre 20 y 40 años de edad que acuden a una consultora de recursos humanos en busca de un empleo en relación de dependencia, a través del cuestionario "Anclas de Carrera", desarrollado por Edgar Schein.

Los resultados dan cuenta que se pondera principalmente el Ancla "Estilo de Vida" y, con esto, se evidencia que prima el interés de balancear el tiempo personal y el laboral, de acoplar el trabajo a la vida y no, la vida al trabajo. En términos de gestión, las organizaciones que ofrezcan flexibilidad de contratación serán más atractivas en términos de motivación laboral ya que, según parece, en el entorno actual las personas estarán dispuestas a desplegar el potencial desarrollo de sus competencias, siempre que puedan volver a casa a las 17 hs.

**Palabras claves:** motivación, desarrollo de competencias, anclas de carrera.

## ¿DESARROLLO DE COMPETENCIAS? SI, HASTA LAS 17 HS.

### ANÁLISIS DE ANCLAS DE CARRERA EN BAHÍA BLANCA

**Tema 5:** La gestión del conocimiento y sus aportes para el cambio organizacional y la competitividad en los mercados

## XII Congreso Internacional de Administración

### “La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

## ÍNDICE

RESUMEN .....	0
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVO .....	3
3. MARCO TEÓRICO .....	3
3.1. Desarrollo de competencias en pos de la innovación .....	3
3.2. Motivación .....	5
3.2.1. Elementos de la Motivación.....	5
3.2.2. Fuentes de la Motivación.....	6
3.3. Edgar Schein y la teoría de los anclas de carrera.....	7
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
4. RESULTADOS .....	12
5.1. Caracterización General.....	12
5.2. Caracterización según rango etario .....	13
5.3. Caracterización según estado laboral actual.....	14
5.4. Caracterización según nivel de estudio alcanzado .....	15
5. CONSIDERACIONES FINALES.....	15
6. BIBLIOGRAFÍA.....	16

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, más que nunca en la historia, la globalización y la velocidad de las comunicaciones aceleran los procesos de cambio y las necesidades de adaptación y adecuación (Oppenheimer, 2014). En entornos cada vez más dinámicos, el espacio de trabajo es un campo en que se expresan las fuerzas creativas de las personas, como un espacio en el que se manifiestan sus

valores, como un lugar en el que los individuos se reconocen, se aceptan, se revaloran y se potencian como personas (Sinay, 2012).

Se han realizado diversos estudios sobre los factores que median el desempeño laboral de las organizaciones y sus competencias para, no sólo sostener su sustentabilidad, sino también, para innovar.

Por un lado, se encuentran estudios que se centran en la dimensión individual, indagaciones sobre el sentido del trabajo, su subjetividad y centralidad del mismo, la influencia de las emociones, el impacto del liderazgo, las motivaciones e intereses laborales, el desarrollo de competencias.

Por otro lado, se invierten recursos para analizar y comprender las características culturales y ambientales, las prácticas y rutinas que mejor facilitan resultados y oportunidades en términos de competencias funcionales u organizacionales, la capacidad de las organizaciones para adaptarse, aprender y mejorar su desempeño.

En todos los ámbitos de la existencia humana intermedia la motivación como mecanismo para desplegar la voluntad, alcanzar metas y lograr determinados objetivos. Particularmente importante resulta la motivación entonces en el ámbito laboral, ya que influye en la canalización de la energía y el comportamiento de las personas en pos de los objetivos para los que las organizaciones los convocan.

Las organizaciones, en este sentido, ocupan en la actualidad un espacio protagónico en la configuración de las posibilidades de desarrollo de las personas. Sin embargo, el desarrollo de competencias laborales también depende de la voluntad y motivación de cada una de las personas. Existe una doble línea que se articula para ir delineando el camino ocupacional de cada persona en el mundo del trabajo y de cada organización respecto de sus equipos. Esta dinámica se mueve en una constante significación y re significación entre los actores intervinientes, en su contexto (Pasquaré et al, 2011).

Se vienen observando cambios en las configuraciones contractuales laborales. Oppenheimer (2014) afirma que “todo indica que cada vez trabajaremos por menos tiempo para más empresas o para nosotros mismos” (p.280) y comparte, por ejemplo, que el promedio de tiempo que los trabajadores llevan en sus empleos en Estados Unidos es de 4 años y 7 meses y que, entre los jóvenes, la permanencia en los trabajos es aún más corta, 3 años y 2 meses. Para el autor, los días en que las personas permanecían toda la vida laboral o gran parte de ella en una misma empresa han pasado a la historia. En este contexto, observar críticamente las prácticas de recursos humanos es menester para mantenerse atractivo e innovar.

Analizar por tanto los factores motivacionales en el empleo, contribuye a reflexionar sobre las formas de facilitar escenarios de mejora del desempeño laboral. En tanto, el desafío para la gestión de recursos humanos será conocer a las personas, entender cuáles son sus necesidades y motivaciones y poder adaptar su oferta de servicios internos en pos de sostener la satisfacción laboral y, de manera indirecta, la productividad (Moirano, 2012).

## 2. OBJETIVO

Partiendo de la base que la motivación es un factor determinante para el desempeño laboral, conocer cuál es la valoración del trabajo de un equipo, permite orientar en la definición o re-definición de la gestión de las personas en el ámbito organizacional (Moirano et al, 2013). En el mismo sentido, conocer el perfil motivacional o “Anclas de Carrera”<sup>1</sup> según la propuesta de Edgar Schein, permite reflexionar sobre sus implicancias en la gestión de las competencias en el mundo de las organizaciones de hoy.

El objetivo del presente estudio se enfoca en primer lugar, en caracterizar las anclas de carrera de mujeres de 20 a 40 años que se encuentran en la búsqueda de un empleo en relación de dependencia a través de una consultora de la ciudad de Bahía Blanca desde 2010 a 2014.

En función de los resultados recolectados, este trabajo invita a reflexionar sobre sus implicancias en el entorno laboral actual.

## 3. MARCO TEÓRICO

Se parte desde el supuesto en que las organizaciones buscan innovación en pos de sostener su competitividad y que el desarrollo de las competencias de las personas permitiría un desempeño superior. Siendo la motivación componente de las competencias, se enmarca la apropiación de las anclas de carrera propuestas por Edgard Schein.

### 3.1. Desarrollo de competencias en pos de la innovación

Desde la administración y, especialmente desde la Teoría Basada en Recursos (RBV *Resource Based View* por sus siglas en inglés), la comunidad científica ha dado cuenta de algunos hallazgos en la construcción del sentido que las organizaciones le asignan a la innovación. Se valorizan sus recursos internos en pos de la evolución del negocio entonces, su sustentabilidad depende de su capacidad para garantizar nuevos desarrollos en función de su *know how*, ser flexible, su capacidad de coordinación y de integración, de aprendizaje colectivo, de transformarse y gestionar sus procesos y sus recursos (Michaux, 2011).

Se invita a pasar de un foco desde el que los cambios externos son los protagonistas, a un entendimiento más amplio, que integre los procesos internos, los recursos y capacidades que son utilizados por las organizaciones para responder a las demandas del mercado o incluso, anticiparse (Quiroz y Pinheiro, 2012).

Charles Pauvers y Schieb-Bienfait (2011) invitan a pensar en cómo los niveles estratégicos de una organización gerencian sus competencias internas de modo de generar una ventaja competitiva sólida y continua ya que, afirman:

---

<sup>1</sup> *Carreer Anchors* es el término en inglés utilizado por el autor y, si bien fue traducido como Anclas de Carrera, se encuentran también traducciones como Amarres de Carrera.

El diferencial de desempeño entre organizaciones competidoras no está ligado a una diferencia de disponibilidad de recursos, pues pueden ser imitados o adquiridos. El éxito de una organización es determinado, sobre todo, por la manera en que los recursos son empleados y por su exploración en el sentido de crear competencias funcionales e inter-funcionales en el centro de la empresa, en su proceso combinatorio (p. 131)

Como las organizaciones pueden gestionar sus recursos de manera discrecional, se evidencia que el diferencial competitivo radica en la forma en que se toman las decisiones en las organizaciones.

De esta manera, los atributos flexibilidad y adaptación son clave para que las organizaciones desplieguen su saber-hacer y aprendan, para explorar la diversidad e innoven, para que las personas coordinen de manera más eficaz los recursos (capacidades, equipamientos, procesos, tecnologías y redes) y generen una sinergia que pueda agregar valor. La diversidad, el aprendizaje y la flexibilidad son, en el entorno globalizado de hoy, condiciones para el surgimiento de la innovación en las organizaciones.

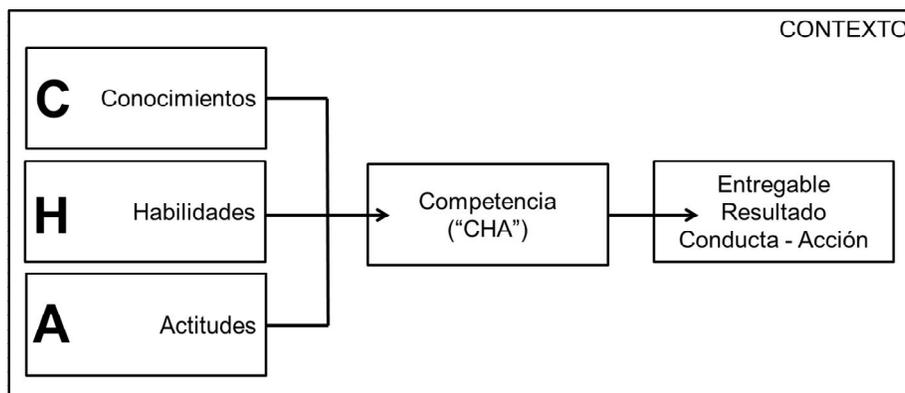
Para Ruas (2005) la libertad organizacional para gestionar sus recursos y capacidades internas en pos de optimizar el impacto con el cliente y adaptarse a un entorno plagado de eventualidades, refleja también la necesidad de poder identificar, seleccionar y desarrollar la forma más adecuada de hacerlo en relación a cada situación particular que se enfrenta:

Cuanto más “*customizados*” sean los productos y servicios, más diversas son las situaciones y problemas que se presentan en la producción y con eso, más difícil será prever o anticipar situaciones. Como resultado, la capacidad de lidiar con la particularidad de cada situación o evento se torna cada vez más relevante para el éxito en el mundo de los negocios (p. 22)

La identificación de la noción de competencias en la ciencia de la administración revela que la temática de las competencias surgió casi simultáneamente en las áreas de administración estratégica y de gestión de recursos humanos, ocupando un espacio principal en la gestión (Charles Pauvers y Schieb-Bienfait, 2011; Retour y Krohmer, 2011).

Tanto como para Retour y Krohmer (2011) como para Ruas, Molón da Silva y Comini (2013) el sistema de competencias representa una manera de tangibilizar las capacidades que movilizan a una organización en cada una de sus partes o en el todo, con el objetivo de coordinar sus recursos a fin de alcanzar los objetivos que se propone.

Se encuentra recurrencia bibliográfica (Moirano, 2015) en que la noción de competencias se construye basada en la intersección de, al menos, 3 (tres) elementos: conocimiento (información, saber sobre el qué y saber sobre el



porqué) habilidades (técnicas, capacidad, saber cómo) y actitud (motivación, disponibilidad de la voluntad), como se muestra en la Figura N°1 que sigue:

*Figura N°1: Configuración de Competencias. Fuente: adaptado por los autores en base al trabajo de Ruas (2005)*

Se entiende que como elemento componente, la actitud estará afectada por la motivación, y es este el foco de estudio de la presente investigación.

### **3.2. Motivación**

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa “causa del movimiento”. Se ha abordado a la motivación a lo largo de la historia y se han intentado identificar los factores, personales y/o ambientales, que estimulan el comportamiento en el trabajo de un individuo en pos de su desarrollo.

Maslow, Herzberg, McClelland y McGregor, son ejemplos clásicos de autores que trabajaron en estas dimensiones (Vigier et al, 2014). Diferentes concepciones teóricas acerca del trabajo y los distintos cambios tecnológicos, de mercado y sociales, lo hacen un fenómeno complejo y multivariado para su abordaje e investigación (Moirano et al, 2013)

Se sugiere que la motivación es la raíz, un estado o proceso interno que dinamiza, influye e incentiva la conducta hasta alcanzar la meta u objetivo deseado (Pinillos, 1977; Robbins, 2004; Woolfolk, 2006; Vigier et al, 2014).

Para Solana (1997)

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (p. 208).

#### **3.2.1. Elementos de la Motivación**

Robbins (2004) distingue 3 elementos fundamentales de la motivación: intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad hace referencia al *quantum* de esfuerzo realizado por la persona, siendo el elemento que comúnmente se asocia a la motivación. Asimismo, se debe tener en consideración la calidad de dicho esfuerzo.

La dirección es el elemento sobre el cual la persona fija la orientación hacia la cual desea que su labor llegue a obtener resultados, es decir, el ámbito en el que su motivación será fructífera. En términos de motivación laboral, el esfuerzo que debe ser considerado es aquel que se dirige a las metas de la organización y que es congruente con ellas.

En último lugar, la motivación tiene un vértice de persistencia, que se define como la medida en que la persona sostiene su esfuerzo. Esto quiere decir que los individuos que estén motivados persistirán en una tarea lo suficiente como para alcanzar el objetivo pretendido.

Los 3 elementos propuestos se entrelazan íntimamente y pueden complementarse mutuamente hasta un determinado punto. No obstante, es probable que una gran intensidad no produzca buenos resultados de desempeño, si el esfuerzo no es canalizado en una dirección que beneficie a la organización o no puede sostenerse en el tiempo.

Como se mencionó anteriormente los 3 elementos darán como resultado la motivación del individuo, en tanto formen un conjunto. Es decir no hay motivación por fuera de la intensidad, la dirección y la persistencia.

### 3.2.2. Fuentes de la Motivación

Se detecta una gran primera clasificación en las fuentes de la motivación. La motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

En la motivación intrínseca intervienen aquellos factores que influyen en el accionar de la persona, pero que no están determinados por elementos externos a ella, sino que son internos, es decir que deriva del interés o placer por realizar una tarea.

Deci (1985) afirma que la motivación intrínseca se basa en la necesidad orgánica innata de obtener resultados y autodeterminarse en pos del progreso. Esta necesidad permite desplegar una gran variedad de comportamientos y procesos psicológicos para los cuales, la recompensa primordial es el estímulo de la eficiencia y autonomía propia.

Siguiendo la línea del mismo autor, se explica que una vez satisfechas las necesidades básicas (es decir, las fisiológicas, según Maslow), se buscan situaciones de interés, que permitan el despliegue de recursos y la creatividad propios del individuo. Se buscan desafíos relacionados a las competencias propias; y una vez que se localiza el objetivo, se busca el modo óptimo de concretarlo.

Las necesidades de competencia y autodeterminación mantienen a las personas involucradas en un círculo continuo de búsqueda y ejecución de desafíos. Un desafío se entiende como aquello que requiere desarrollar habilidades propias, creando algo nuevo, logrando un elemento de orden superior que se despliega en ese contexto.

Cuando las personas están intrínsecamente motivadas, se experimenta interés y disfrute. Se sienten competentes y determinantes, se perciben motivadas y solo "se dejan llevar" (Deci, 1985: p. 35).

Cabe destacar que el interés y el disfrute se corresponden con la característica de subjetividad propia del ser humano, es decir, lo que motiva a una persona puede no motivar a otra. La motivación está íntimamente ligada con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona. Las organizaciones atentas a estos factores pueden considerar e incluso tener en cuenta el tipo de estímulo a utilizar ante diferentes situaciones en función de la motivación de cada quien (Santos 1923).

Así, la motivación extrínseca se da a partir de factores externos a la persona.

Las prácticas, rutinas, políticas y objetivos que defina la organización constituyen elementos ejemplo de los factores externos que impactan externamente en la motivación de las personas en el entorno laboral.

Se concentran y vinculan estas nociones sobre motivación en la Figura N°2 que sigue:

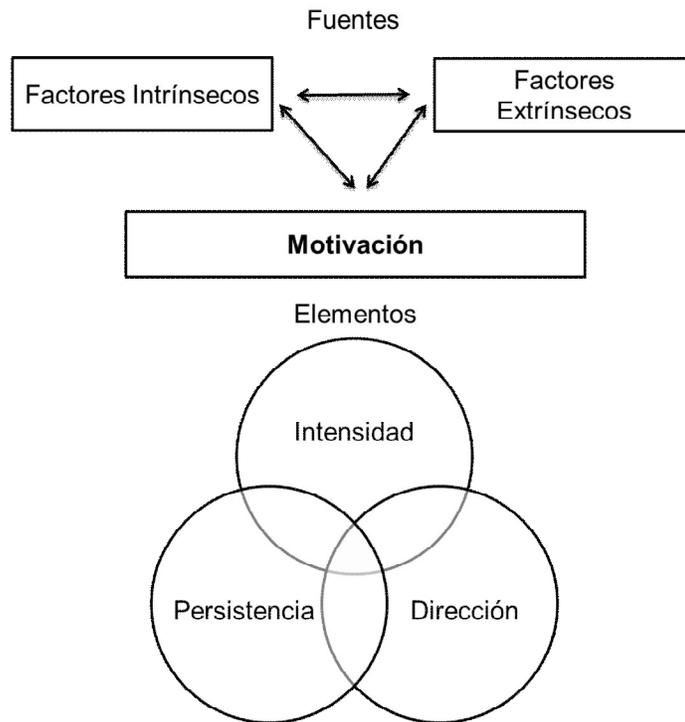


Figura N°2: Fuentes y Elementos de la Motivación, creado por los autores en base al trabajo de Deci (1985) y Robbins (2004)

### 3.3. Edgar Schein y la teoría de los anclas de carrera

Schein (1996) propone en la misma línea conceptual que la carrera de una persona incluye aspectos internos que orientan la dirección de la vida profesional-ocupacional.

El propósito del “ancla de carrera” es “identificar un área creciente de estabilidad dentro de la persona que le permita crecer y cambiar en otras áreas” ya que “funcionan como un conjunto de fuerzas, dentro de la persona, que empujan o inhiben hacia las decisiones y opciones de carrera” (Schein, 1978, p.126).

Es interesante mencionar, que las anclas suelen mantenerse a lo largo de la vida de la persona, es decir, tienen carácter estable y duradero. Se realizaron estudios longitudinales que dan cuenta de estas características. Sin embargo, el propósito de analizar las Anclas de Carrera de las personas no se limita a encasillar o colocar una etiqueta, sino que, por el contrario, consiste en una clasificación que permite entender mejor las motivaciones, las percepciones de las aspiraciones y necesidades que se relacionan con la carrera de la persona, en el momento actual.

La información relevada a través de las Anclas de Carrera permite en primer lugar sistematizar abanicos de características ambientales ponderadas y a su

vez, invitan a reflexionar sobre las motivaciones y valores que atraviesan la relación de la persona con su mundo del trabajo desde su concepción y significación personal en término de satisfacción e intereses laborales o sobre el entorno laboral preferido.

Estas categorías no son taxativas, ni en sí mismas buenas o malas, mejores o peores, simplemente diferencian de forma orientativa a las personas respecto de su accionar frente a una tarea determinada.

Por definición, no puede existir un ancla de carrera definida hasta que no haya experiencia de trabajo, aunque sí es posible que subyazcan los valores y motivaciones generados en la experiencia de vida anterior a la primera inserción laboral.

Producto de sus investigaciones, Schein teoriza 5 anclas de carrera, a los cuales, con el paso del tiempo y el aporte de otros investigadores, como Deer (1986), culmina agregando otras 3 anclas de carrera.

Finalmente, como resultado, se encuadran 8 anclas de carrera:

### **1. Técnica o Funcional:**

Este tipo de ancla define a las personas personas que realizan sus elecciones de carrera principalmente de acuerdo a los contenidos técnicos o funcionales de los trabajos que realizan. Las motiva aplicar sus habilidades en un área específica e incrementarlas hasta lograr un nivel de excelencia. La auto-imagen de las personas que ponderan esta ancla está ligada a un sentimiento de competencia en el área particular en que se encuentran. Buscan para el desarrollo de sus competencias, desafíos técnicos.

Para las personas que ponderan esta ancla sobre las demás, el éxito está determinado más por la retroinformación de que son expertos en sus áreas y por el trabajo cada vez más estimulante dentro de ellas, que por la promoción en sí misma o las recompensas monetarias. Los motiva sentirse especialistas en su labor, y se sienten a gusto cuando son reconocidos como tal. Desean una remuneración acorde a sus competencias técnicas. Entienden que cuanto más saben, más se especializan, más valen.

En términos de desarrollo de carrera, estas personas se sentirán más motivadas cuando puedan profundizar en un área de conocimiento específico y dominar cada vez con más un campo de conocimiento determinado.

Se sienten más a gusto en el reconocimiento de sus pares, por el conocimiento técnico que implica, por arriba de sus supervisores o colaboradores, y las distinciones y los premios en lugar de más dinero.

### **2. Gerencial:**

Las personas que destacan este Ancla de carrera por sobre los demás van encontrando motivación laboral en cuanto puedan ir ganando una visión global e integrada. Conocer las diferentes funciones de una organización o aspectos clave que afectan a la meta que se propongan, por ejemplo, es un factor de motivación laboral. Asumen responsabilidades, toman decisiones y se responsabilizan del éxito o del fracaso.

Orientados hacia la gerencia en un sentido amplio de la palabra, es importante para estas personas facilitar instancias de colaboración y de integración de funciones y participar de la resolución de problemas en diferentes sectores.

Ponderan el desarrollo de competencias genéricas, sin dedicarse de modo exclusivo a las técnicas. En este sentido, ganar en visión global es en detrimento de la profundidad técnica. Perciben que su satisfacción laboral estará basada en la capacidad de combinar. En este sentido, cuántas más funciones conozcan para integrar en objetivos generales, más motivación estarían encontrando.

### **3. Seguridad y estabilidad:**

Las personas que ponderan el Ancla Seguridad y Estabilidad buscan tranquilidad y previsibilidad en el contrato laboral. Consideran importante las condiciones de contratación en términos de economía, legalidad y asistencia médica, por encima de los contenidos de la tarea.

Las personas identificadas en ésta ancla dedican especial interés a la organización donde se desempeñan, ya que les posibilita asegurar su futuro, que necesitan sea previsible. Buscan tener un horizonte controlado y desplegarán el desarrollo de sus competencias en pos de asegurarse estabilidad. Por tanto, prefieren remuneraciones con ajustes programados y planes de pensión complementaria y seguros de vida, por ejemplo.

Schein plantea que existen dos tipos de orientación hacia la seguridad. La primera refiere a aquellas personas en las cuales la fuente de seguridad reside principalmente en el sueldo estable.

En un segundo momento, encontramos personas en las cuales la seguridad puede estar basada en el hecho de mantenerse en determinada zona geográfica, asociado a estabilizar la familia e integrarse a la comunidad, por ejemplo.

Se sienten a gusto cuando son reconocidos por su contribución y lealtad a la organización de la cual son parte.

### **4. Autonomía e independencia:**

Las personas reflejadas en la “autonomía e independencia”, buscan y defienden su libertad en cuanto a cómo, cuándo y en qué cuestión específica buscan trabajar. Se motivan cuando se les ofrece libertad para definir su propio trabajo, en su ritmo y a su modo. Por ello, podrían tener una merma en su motivación cuando se estructuran horarios, normas, procesos y reglamentaciones. Buscarán compensar estas exigencias a través de “manos libres” para realizar sus tareas.

Son motivados por la flexibilidad se sentirán motivados en labores basadas en proyectos. Pueden sentirse cómodos trabajando en relación de dependencia siempre que retenga para sí mismos un margen de autonomía.

Reconocen su avance cuando disponen de mayor autonomía y libertad. Se sienten conformes cuando son reconocidos a partir de felicitaciones, diplomas, distinciones o pagos extraordinarios, sin priorizar un ascenso jerárquico. Es decir, cuánta mayor libertad y confianza vayan ganando por el logro de las metas, más motivación encontrarían para el despliegue de sus competencias.

## **5. Creativa – Emprendedora:**

Las personas que ponderan esta ancla de carrera se caracterizan por sostener el de crear su propia empresa, armar su proyecto, construir a partir de sus propias experiencias, inquietudes, habilidades y capacidades. Les genera motivación arriesgarse y superar los obstáculos de emprender. Son conocidos como emprendedores.

En las organizaciones, se destacan por sus propuestas e ideas creativas, el aporte a la mejora de los procesos, por ejemplo. Se mantienen en movimiento y la estabilidad y la rutina pueden hacer mermar su motivación. Pueden comenzar a desempeñarse en organizaciones como una primera etapa de aprendizaje, aunque es dable que orientan su creatividad hacia nuevos y diferentes desafíos; creando nuevos negocios, productos o servicios, por ejemplo.

“Ser propietarios” constituye su recompensa principal. Estiman ser dueños de una patente o parte activa de un negocio en lugar de una remuneración determinada.

Se sienten satisfechos cuando son reconocidos públicamente como emprendedores, por ejemplo a través de la aparición de su nombre en su producto.

## **6. Servicio – Dedicación a una causa:**

Las personas que ponderan el ancla “Servicio y Dedicación a una causa” están motivadas por valores que trascienden al trabajo. Se preocupan por mejorar el mundo que los rodea. Determinadas a hacer un trabajo en el que logre algo de valor para los demás, tal como hacer del mundo un lugar mejor para vivir, resolver problemas ecológicos, mejorar la armonía entre la gente, ayudar a otros, mejorar la seguridad de las personas, colaborar con la salud de las personas, etc.

Se sienten atraídos por aquellas actividades que les permitan influenciar en la sociedad a través de sus valores éticos y profesionales.

El dinero no es un valor esencial, tiene poca importancia, debido a que la recompensa a la cual aspiran es concretar sus ideales.

Priorizan ascensos que les permita contar con mayor influencia en la ejecución de proyectos que mejoran su entorno. Necesitan sentir que sus valores son comprendidos, especialmente, por sus superiores.

## **7. Desafío puro:**

Las personas que priorizan esta ancla buscan ir encontrando soluciones válidas a problemas de progresiva complejidad y dificultad. Dedicados y convencidos de que en su carrera laboral deben ser “vencedores”, el éxito está representado por salvar dificultades, imponerse a los competidores superando obstáculos y encontrar alternativas, opciones y soluciones. Tienen la necesidad interna de demostrar superioridad, tanto a otros como a sí mismos.

Se sienten atraídos persiguiendo logros a partir de grandes exigencias, sintiendo que sus aportes son importantes para el equipo de trabajo o para la organización donde trabajan. Una vez logrado el objetivo, es dable que la

energía merme y buscarán otra fuente de desafío. Si la actividad que desarrollan carece de desafíos, es dable que se aburran e inquieten.

La razón fundamental para aceptar un trabajo es que les permita “ganarle a lo imposible”. Se trata de personas que requieren de un ambiente laboral donde prime la innovación, la variedad y la dificultad. (Schein 1996; Schein & Amperio; Van Maneen, 2013).

#### **8. Estilo de vida:**

Se trata de personas que buscan integrar su vida personal a sus demandas de carrera. Imponen como condición balancear sus necesidades personales y familiares con las profesionales. Desean conservar la armonía entre los diferentes semblantes que hacen a su vida, deseando que todos ellos se desarrollen juntos, hacia un todo integrado. Para ello, requieren un ambiente laboral que le brinde la suficientemente flexibilidad para lograr tal integración. Por tanto, buscan flexibilidad en las condiciones de contratación, que les permitan respetar los tiempos para el trabajo, el ocio y el descanso.

Demandan remuneraciones que les posibiliten satisfacer su estilo de vida. Defienden que lo principal es “trabajar para vivir y no vivir para trabajar”.

Su deseo de superación se enfoca en que no se ponga en riesgo su estilo de vida. Relegan una carrera ascendente por el balance elegido. Por ello, prefieren que se les reconozca a partir de condiciones laborales que les permitan el equilibrio personal y profesional que anhelan.

Las ocho Anclas de Carrera presentadas son un ejemplo de una categorización posible para pensar en las posibles carreras profesionales-ocupacionales que se podrían desplegar en las personas en el entorno laboral.

Como se mencionó, el desarrollo laboral se puede palpar a partir de las competencias que desarrollan los trabajadores, las cuales, a su vez, están conformadas por las actitudes que desarrollen ellos mismos hacia su tarea.

La inquietud central del presente estudio se centra en ¿Cuál es el Ancla de carrera ponderada en las mujeres de entre 20 y 40 años que buscan un empleo en situación de dependencia?

Responder esta pregunta nos permite reflexionar sobre los espacios de encuentro y desencuentro entre las expectativas de las personas y las organizaciones en cuanto al desarrollo de competencias laborales.

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio exploratorio se construye a partir de la base de datos de una consultora de Recursos Humanos que se desenvuelve principalmente en la región de Bahía Blanca<sup>2</sup>. Se incluye en su oferta de servicios la búsqueda, reclutamiento y evaluación de candidatos para recomendar a organizaciones que requieren incorporar personal a sus equipos de trabajo.

---

<sup>2</sup> [www.coulargentina.com.ar](http://www.coulargentina.com.ar)

El proceso que propone la consultora incluye, entre otras etapas, una entrevista en profundidad sobre las Anclas de Carrera de los candidatos. Al momento de plantear la inquietud de investigación, se contaba con una base de información detallada de más de 4760 personas, construida desde Agosto de 2010 hasta Agosto de 2014.

Para definir el criterio de alcance del presente estudio, se definió en primer lugar un perfil laboral específico buscado. Se seleccionaron los perfiles de mujeres, de entre 20 a 40 años al 2014, postulantes a un empleo en relación de dependencia que hubieran tenido algún tipo de experiencia laboral y que hayan pasado por la instancia individual de análisis mencionada. La muestra seleccionada incluyó, finalmente a 70 personas (n=70) de diversos niveles educativos.

El encuentro, coordinado siempre por una profesional, consta de responder el cuestionario Anclas de Carrera propuesto por Edgard Schein e indagar en las respuestas asignadas, especialmente en aquellas afirmaciones que las candidatas indican como las más importantes de todas en cuanto afectan su motivación laboral.

En este sentido, las respuestas no son cerradas, sino que los resultados ponderan cualitativamente y a través de ejemplos y argumentos y se trabajan de manera integrada, las 8 Anclas sirven como una guía para analizar cuáles son los perfiles laborales y las motivaciones subyacentes.

El cuestionario incluye 40 afirmaciones, para las cuales las candidatas expresan su nivel de acuerdo o desacuerdo según una escala Likert de 6 (seis) niveles. Una vez que la persona puntúa las afirmaciones, debe seleccionar las 3 que le resulten más importantes, las que contabilizan con un puntaje diferenciador.

El análisis de los cuestionarios comienza, primeramente, digitalizando las respuestas individuales de las 70 personas alcanzadas en planilla Excel. Posteriormente, se realizaron análisis cruzados de datos.

## **4. RESULTADOS**

Del procesamiento de datos se obtuvieron caracterizaciones generales, según rango etario, estado actual laboral (si la candidata buscaba trabajo estando empleada o sin empleo en ese momento) y según el nivel de estudios máximo alcanzado en ese momento. Se despliegan a continuación los resultados cuantitativos expresados en los puntajes obtenidos por la administración de los cuestionarios.

### **5.1. Caracterización General**

Del total de 70 perfiles motivacionales analizados, se destacan las Anclas de Carrera 1. Estilo de vida (26,7) y 2. Servicio y dedicación a la causa (25,17). Se concentran los resultados obtenidos en la siguiente Tabla N° 1, ordenada según la valoración general promedio obtenida:

ANCLA DE CARRERA	Promedio Valoración General	Nº Ranking	Relación relativa al Ancla más valorada
<b>ESTILO de VIDA</b>	26,71	1	100%
<b>SERVICIO y DEDICACIÓN a la CAUSA</b>	25,17	2	94%
<b>DESAFÍO PURO</b>	23,44	3	88%
<b>SEGURIDAD Y ESTABILIDAD</b>	22,83	4	85%
<b>AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA</b>	20,74	5	78%
<b>CREATIVIDAD</b>	18,03	6	68%
<b>COMPETENCIA GERENCIAL</b>	15,50	7	58%
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	14,53	8	54%

*Tabla N°1: Caracterización general de las anclas de carrera relevadas. Fuente: creado por los autores.*

En primer lugar se destaca que de manera genérica las mujeres de 20 a 40 años que buscan un empleo en relación de dependencia tienen una expectativa de balance entre las necesidades personales y ocupacionales, encuadrando el ancla Estilo de Vida con 26,71.

En segundo lugar, y a 6% de diferencia relativa respecto del primer lugar, se destaca el ancla Servicio y Dedicación a la Causa, alcanzando un promedio de valoración de 25,17.

En orden descendente, se rankea en tercer lugar Desafío Puro (23,44) en cuarto lugar Seguridad y Estabilidad (22,83). En quinto lugar Autonomía e Independencia (20,74).

Entre las anclas menos valoradas, con más de 40% de diferencia relativa en la ponderación se encuentra el ancla Creatividad (18,03), Competencia Gerencial (15,50) y Competencia Técnica (14,53).

## 5.2. Caracterización según rango etario

En la siguiente Tabla N°2 se ordenan las anclas de carrera relevadas diferenciando la valoración ponderada por dos grupos etarios en los que se segmenta la muestra.

Por un lado, mujeres de entre 20 y 29 años de edad (56 mujeres – 80% de la muestra) y por el otro, de entre 30 y 40 años de edad (14 mujeres, 20%).

ANCLA DE CARRERA	Edad entre 20 y 29	Edad entre 30 y 40	Diferencia de Valoración
<b>ESTILO de VIDA</b>	26,70	26,79 – 1º	0,09
<b>SERVICIO y DEDICACIÓN a la CAUSA</b>	25,93	22,14	-3,79
<b>DESAFÍO PURO</b>	23,38	23,71	0,34
<b>SEGURIDAD Y ESTABILIDAD</b>	22,52	24,07 – 2º	1,55
<b>AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA</b>	20,07	23,43	3,36
<b>CREATIVIDAD</b>	18,36	16,71	-1,64

<b>COMPETENCIA GERENCIAL</b>	15,61	15,07	-0,54
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	14,75	13,64	-1,11

Tabla N°2: Caracterización segmentada según rango etario de las anclas de carrera relevadas. Fuente: creado por los autores.

La mayor diferencia entre los dos grupos se encuentra en el ancla Servicio y Dedicación a la Causa, donde se observa mayor ponderación en el segmento más joven (3,79 puntos de diferencia entre ambos).

En contraposición, se observa que el grupo más joven valora con menor ponderación el ancla Autonomía e Independencia en 3,36 puntos, lo que complementa y da consistencia al indicador anterior.

Vale notar que la diferencia entre la primera y segunda ancla ponderada es de 0,77 en el grupo más joven, mientras que es de 4,65 puntos en el grupo de entre 30 y 40.

Asimismo, es interesante marcar que en el grupo de entre 30 y 40 años el orden del ranking se modifica en relación a los promedios generales, más allá de sostenerse Estilo de Vida primero en el ranking, se indica como segundo en el ancla Estabilidad y Seguridad (24,07) lo que también da consistencia a los resultados hallados.

### 5.3. Caracterización según estado laboral actual

Las diferencias halladas entre los perfiles empleados (36 mujeres, 37% de la muestra) y desempleados (44 candidatas, 63%) al momento de responder el cuestionario se detallan a continuación en la Tabla N°3:

ANCLA DE CARRERA	Empleado	Desempleado	Diferencia de Valoración
<b>ESTILO de VIDA</b>	28,62	25,59	3,02
<b>SERVICIO y DEDICACIÓN a la CAUSA</b>	25,77	24,82	0,95
<b>DESAFÍO PURO</b>	24,15	23,02	1,13
<b>SEGURIDAD Y ESTABILIDAD</b>	22,73	22,89	-0,16
<b>AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA</b>	19,54	21,45	-1,92
<b>CREATIVIDAD</b>	18,69	17,64	1,06
<b>COMPETENCIA GERENCIAL</b>	15,04	15,77	-0,73
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	15,00	14,25	0,75

Tabla 3: Caracterización segmentada según estado laboral de las anclas de carrera relevadas. Fuente: creado por los autores.

En ambos grupos, la valoración de las anclas mantiene el mismo orden, tanto en mujeres empleadas, como en aquellas que no lo están. La escasa diferencia entre ellas, resulta irrelevante.

Lo que sí resulta interesante destacar, es que si bien el ancla que obtuvo el puntaje más alto es Estilo de vida, las mujeres empleadas la puntuaron en un número mayor (28,62 puntos) que a las mujeres que constituyen la totalidad de la muestra (26,71 puntos).

#### 5.4. Caracterización según nivel de estudio alcanzado

La Tabla N°4 muestra las valoraciones realizadas por las mujeres relevadas según el nivel máximo de estudio alcanzado.

ANCLA DE CARRERA	Estudios Básicos	Estudios Superiores	Diferencia
<b>ESTILO de VIDA</b>	25,37	28,03	2,66
<b>SERVICIO y DEDICACIÓN a la CAUSA</b>	26,67	23,99	-2,68
<b>DESAFÍO PURO</b>	25,39	24,25	-1,14
<b>SEGURIDAD Y ESTABILIDAD</b>	19,35	22,17	2,82
<b>AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA</b>	23,12	20,45	-2,67
<b>CREATIVIDAD</b>	17,05	17,96	0,91
<b>COMPETENCIA GERENCIAL</b>	17,88	15,66	-2,22
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	12,89	14,25	1,36

Tabla N°4: caracterización segmentada según el nivel de estudios alcanzado de las anclas de carrera relevadas. Fuente: creado por los autores.

Se agrupó en “Estudios Básicos” (27 personas, 38% de la muestra) quienes habían concluido

el Primario (2 personas, 3% de la muestra) o

el Secundario (25 personas, 35%)

y, en “Estudios Superiores” (43 personas, 62% de la muestra) quienes habían concluido sus

estudios Terciarios (25 personas, 36%) o

Universitarios (18 personas, 26% de la muestra).

Por un lado, se destaca que el ancla Estilo de Vida y Estabilidad y Seguridad es mayor en mujeres que han alcanzado estudios superiores.

Por el otro, se observa que las personas que alcanzaron completar la educación básica (primaria y secundaria) ponderan con mayor puntaje el ancla Servicio y Dedicación a la Causa y Autonomía e Independencia.

#### 5. CONSIDERACIONES FINALES

Se inicia el presente estudio reflexionando sobre los encuentros y desencuentros entre las exigencias del mundo laboral actual y las motivaciones de las personas en desarrollo laboral. Se utilizó el instrumento Anclas de Carrera de Edgard Schein para analizar las motivaciones más ponderadas de mujeres de entre 20 y 40 años en búsqueda de un empleo en relación de dependencia en la localidad de Bahía Blanca.

Se halló que más allá de las clasificaciones etarias, de estado laboral actual o de nivel de estudios alcanzados, el ancla de carrera ponderado es el Estilo de Vida. Se evidencia que en todos los casos alcanzados por el presente estudio, prima el interés por balancear las necesidades laborales con las personales.

Por ello, consideramos que se trata de mujeres que demandan integrar su vida personal a su vida laboral, pretenden condiciones de trabajo flexibles para poder desplegar sus competencias. De este modo, no sólo se trata de un mercado laboral regido por la innovación y el cambio constante el que exige la flexibilidad en términos de adaptación a él, también son los trabajadores los que lo reclaman de ella.

Se evidenció también que las mujeres buscan trabajo estando empleadas en la actualidad, siguen buscando mejoras en su estilo de vida o equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Asimismo, a través del presente estudio se evidencia que en la medida que se completan estudios superiores las mujeres alcanzadas tienen mayor expectativa respecto del balance entre el tiempo dedicado a la ocupación y la vida personal.

En función de estos hallazgos, se entiende que el desafío para la gestión en las organizaciones es flexibilizarse no sólo de cara al mercado en pos de la sustentabilidad y la innovación en su contexto competitivo sino también, de caras a las prácticas de recursos humanos y las condiciones de contratación.

Destacamos que empresas que ofrezcan flexibilidad y libertad a sus empleados para organizar los tiempos para el ocio y el trabajo serán más atractivas en términos de motivación laboral para mujeres de entre 20 y 40 años. Estas personas estarán dispuestas a desplegar el potencial desarrollo de sus competencias siempre que puedan volver a casa a las 17 hs.

Se propone como futura línea de investigación incluir al género masculino y ampliar la muestra para hacer una comparación entre las generaciones X, Y y Baby Boomers, por ejemplo.

Es importante encuadrar los límites del presente estudio y comparar por un lado, con otros estudios semejantes para comparar la significancia de las varianzas entre las diferentes anclas de carrera y, por el otro, complementar los resultados cuantitativos relevados con un análisis cualitativo en profundidad a través de métodos más exhaustivos para dar consistencia a los indicadores relevados. Las informaciones de las 70 entrevistas relevadas pueden ser incluidas como complemento a este trabajo.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

Charles Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2011). Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In D. Retour, T. Piçc, C. Defélix, & R. Ruas, *Competências Coletivas no limiar da estratégia* (pp. 127-151). Porto Alegre: Bookman.

Deci, E. y Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and Self-determination in human behavior*. New York. Plenum Press.

- Geisel Martins, M, de Lima Caeiro, M., Versiani, F., Pessoa de Castro, P., Oliveira Andrade, Juliana, Oliveira Guimarães, L. (2015). As âncoras de carreira da mulher empreendedora, EnANPAD, Belo Horizonte, Brasil
- Michaux, V. (2011). Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In R. Didier, T. Piçq, C. Defélix, & R. Roberto, Competências Coletivas no limiar da estratégia (pp. 1-21). Porto Alegre: Bookman.
- Moirano R. (2012), La Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias, Ensayos Académicos Año XII – Nro 1. Ed. Instituto Superior Pedro Goyena.
- Moirano R., Roumec G., Neme N. (2013) .Trabajo presentado y expuesto en el IV Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27 al 31 de Septiembre de 2013. Buenos Aires. ISSN 1852-0251: La Valoración del Trabajo como elemento clave para la Gestión. Análisis de un caso.
- Moirano, R. (presentado para su evaluación, 2015) Revisión del Estado del Arte: Competencias. Revista Escritos Contables y Administración. DCA. Universidad Nacional del Sur.
- Oppenheimer, A. (2014) ¡Crear o Morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación. Buenos Aires, Ed. Debate.
- Pasquaré, Menichelli, Moirano (2011), Líderes Sindicales y Sentido del Trabajo. Casos Médicos de Bahía Blanca. Trabajo final de Postgrado UNS.
- Pinillos J. L. (1977). Principios de psicología. Madrid, España. Alianza Universal.
- Queiroz Barbosa, A. C., & Pinheiro Cintra, L. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. Future Studies Research Journal, São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 31 – 60.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, 10a ed. Mexico. Pearson Educación.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In R. Ruas, C. S. Antonello, L. H. Boff, & e. colaboradores, os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências (pp. 1-25).
- Ruas, R., Molon da Silva, F., Vieira Becker, G., & Comini, G. M. (2013). Competências Coletivas: Resultados Teórico-Práticos Acerca De Sua Configuração Em Empresas Brasileiras. EnANPAD, 1-15.
- Santos, J. A. (1993). Recursos Humanos: Estudios de Psicología laboral y administración de recursos humanos. San Salvador. Universidad de El Salvador.
- Schein, E. (1996). Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel.
- Schein, E. & Van Maneen, J. (2013). Career Anchors: The Changing Nature of Work and Careers. San Francisco. Willey.
- Sinay, S. (2012). ¿Para qué trabajamos? Ser lo que hacemos o hacer lo que somos. Paidós, Buenos Aires

Solana, R. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Interoceánicas S.A.

Vigier, P, Pasquaré, C, Menichelli, F, & Tarayre, C. (2014). Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo. España. Altaria.

Woolfolk, Anita (2006). Psicología Educativa (Novena edición). Mexico. Pearson Educación.