

Intereses de carrera de una muestra de administradores en Chile

Andrés Raineri Bernain
Universidad de Chile

Extracto

Esta investigación explora los intereses de carrera laboral de administradores y profesionales. Se presentan y discuten los principales determinantes del desarrollo de carrera laboral de las personas y el papel de los intereses laborales en este proceso. Utilizando una clasificación de intereses de carrera desarrollada por Schein 1978, se evalúan los intereses de carrera de una muestra de administradores y profesionales chilenos. Se describen las distribuciones de preferencias de los diferentes tipos de intereses laborales evaluados y las tendencias generales de los intereses de la muestra evaluada. Finalmente, se efectúa un análisis de conglomerados para categorizar a los sujetos en grupos de interés cuyos perfiles sean similares dentro de los conglomerados y cuyos conglomerados sean independientes entre sí. Estos análisis muestran que se puede identificar cinco perfiles diferentes de intereses laborales entre los sujetos de la muestra evaluada. Se discute la relevancia de los resultados encontrados y se entregan sugerencias de desarrollo de carrera para este tipo de personas.

Abstract

This research explores the career interests of Chilean managers and professionals. The most important determinants of career development are discussed. The role of career interests in this process is commented.

A manager's career interest classification developed by Schein (1978) was used to measure the career interests of a sample of local managers. General tendencies of the sample and the distribution of preferences for different types of career interests are discussed. Finally, a cluster analysis is performed of the data, in order to identify the profiles of career interests that better describe the sample of Chilean managers. These analyses show that five categories of career interest profiles can be identified in the sample. The relevance of these findings is discussed and career development suggestions are made for the different groups of people behind each profile.

Determinantes del desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera de una persona puede entenderse como el proceso de experiencias que vive una persona en el transcurso de su vida en relación con su ocupación laboral y de las decisiones y acciones que se generan en relación con esas vivencias. En este sentido el análisis del desarrollo de carrera de una persona puede centrarse en diferentes aspectos de este proceso tales como las experiencias que ha vivido una persona (cargos ocupados, organizaciones en que ha trabajado, educación que ha tenido, etcétera), las decisiones que va a tomar o ha tomado (estudiar un postítulo, cambiarse de trabajo), su autoevaluación de fortalezas y debilidades y otras variables. Tal proceso no responde a una secuencia de actividades lineal y única. Este desarrollo se produce en diferentes áreas, muchas veces en forma paralela y sin un orden rígido. De hecho, la multiplicidad de variables que afectan al desarrollo de carrera es tan amplia que las diferentes líneas de literatura e investigación sobre este tema tienden a focalizar sus esfuerzos en el estudio de sólo unos pocos determinantes a la vez. Un ejercicio que resulta fructífero para intentar entender la amplitud y complejidad de las variables determinantes del desarrollo de carrera de los ejecutivos es revisar la diversidad de determinantes propuestas en la literatura. La figura 1 recoge y ordena las principales determinantes del desarrollo de carrera propuestas. En esta figura se ordenan según cuatro grandes áreas.

Figura 1
*Cuatro áreas determinantes del desarrollo
de carrera laboral de las personas*

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

Influencia familiar
Procesos educacionales
Marco económico-cultural
Organización en que trabaja

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Demográficas (sexo, edad, ciclo de vida, roles vitales, ciclo de carrera)
Habilidades y conocimientos
Intereses

INTERACCIÓN ENTORNO - PERSONA

Experiencias y aprendizajes previos
Modelos
Circunscripción y compromiso

PROCESOS INTERNOS

Conocimiento de sí mismo(a) y del mercado laboral
Procesos de toma de decisiones
Habilidades de autoadministración
Habilidades emocionales

Características del entorno

Un primer conjunto de variables que afectan al desarrollo de carrera proviene del entorno de la persona. Tanto el entorno en que la persona ha desarrollado su vida en el pasado como el contexto en que se desenvuelve en el presente. Son numerosos los elementos contextuales de una persona que modulan sus decisiones de carrera. Por ejemplo, la clase social de pertenencia, las características de su familia y los procesos educacionales vividos ejercen fuertes presiones para que las personas se adapten a las expectativas y modelos propuestos por estas estructuras. La tesis de que estas variables son una de las principales influencias en el desarrollo de carrera de las personas constituye una

idea sostenida por la sociología (Hotchkiss y Borow 1996). De hecho existe mucha evidencia empírica que apoya esta proposición, incluso proveniente desde otras disciplinas. Por ejemplo, se ha observado que el nivel socioeconómico de la familia es un determinante importante en el tipo de educación que una persona recibe, la que a su vez influye en la ocupación laboral de ésta y por último afecta a sus ingresos (Hotchkiss y Borow 1996). Otras investigaciones muestran cómo la estructura social en que está inserta una persona afecta a sus alternativas laborales y de ingresos. Aspectos de la estructura social en que está inserta una persona, tales como sus grupos de pertenencia, contactos sociales, aprendizaje de normas de comportamiento grupales, prejuicios sociales y otros, afectan a las decisiones laborales de los individuos, encasillándolos como adecuados o inadecuados para ocupar ciertas posiciones (Kerckhoff 1976). Los procesos educacionales formales también afectan al desarrollo de carrera de sus estudiantes, al reforzar el desarrollo de ciertos grupos de estudiantes (por ejemplo, los más inteligentes) o al encausar a sus alumnos hacia ocupaciones laborales específicas (por ejemplo, la malla curricular de un programa educacional prepara a sus alumnos para algunas ocupaciones específicas).

Las características del medio económico, sociocultural y organizacional que rodean a las personas en un momento determinado también afectan a su desarrollo de carrera. Por ejemplo, es diferente trabajar en una economía de mercado que en una economía centralizada. En la economía de mercado las oportunidades, desarrollo y decisiones de carrera recaen con mayor responsabilidad sobre el individuo, mientras que en la economía centralizada esa responsabilidad recae en los planificadores centrales. También es diferente trabajar en una cultura latinoamericana que en una asiática o sajona. En la cultura latina, el arraigo a una figura paternalista suele ser un mecanismo de carrera recurrido (Montero 1997), mientras que en la cultura japonesa es importante la adhesión a una organización, y en las culturas sajonas la competitividad individualista es un valor central en la definición de las prácticas de recursos humanos (Nahavandi y Aranda 1994). Algunos autores han analizado las características del medio laboral contemporáneo que afectan al desarrollo de carrera de los ejecutivos. La apertura de los mercados, la globalización y diversificación de las organizaciones, la intensificación de la competencia, el desarrollo de tecnología cada vez más compleja y cambiante y la incorporación de nuevas tecnologías de la información a la administración, son todas tendencias que se observan en el entorno laboral contemporáneo y que

afectan al desarrollo de carrera de los administradores (Arthur, Claman y DePhilippi 1995; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney 1996; Allred, Snow, y Miles 1996; Hall 1996; Wilson 1994; Fotter, Hernández y Joiner 1987, Raineri 1998). Estas tendencias exigen a los administradores poseer conocimientos actualizados sobre gestión, tecnologías y mercados de los negocios e industrias en que operan. Además, estas tendencias los obligan a tratar con una mayor heterogeneidad de personas en términos de su edad, sexo, especialización, prioridades, nacionalidad y cultura. Este entorno ha hecho más complejo el desarrollo de carrera laboral de las personas, al exigir a éstas el dominio de una mayor variedad de habilidades y conocimientos. Por otra parte, el aumento de la competencia y la rapidez y complejidad de los cambios en el entorno han hecho más difícil para las organizaciones programar sus necesidades de personal a largo plazo. Las organizaciones ya no pueden asegurar empleos de por vida a las personas. Ésto último ha hecho recaer la responsabilidad del desarrollo de carrera en los individuos. Estos deben ser capaces de analizar el entorno, planificar su propia carrera, prepararse para los cambios de trabajo y, en general, aprender a competir en un mercado laboral abierto. Sin embargo, no todas las organizaciones trabajan en mercados con las mismas características ni adoptan las mismas formas organizacionales. Por lo tanto, la organización afecta de manera diferente al desarrollo de carrera de su personal, dependiendo del negocio, la estrategia y la estructura de ésta. Por ejemplo, en la compleja y cambiante industria cinematográfica se observa un alto nivel de flexibilidad estructural y poca jerarquización en sus organizaciones (Jones, y De Philippi 1996), mientras que, comparativamente, en el sector salud se observa un bajo nivel de flexibilidad estructural y mayor jerarquización de sus organizaciones. A su vez, en la industria aeroespacial se observa un alto nivel de especialización técnica de sus ejecutivos (Mintzberg 1989), mientras que lo opuesto ocurre en otras industrias de menor refinamiento tecnológico, como la industria de restaurantes. Por lo tanto, las personas deberán entender las particularidades del mercado laboral de la industria en que trabajan para tomar decisiones de carrera adecuadas.

Características personales

Una segunda área de variables que afectan al desarrollo de carrera de las personas son las características individuales de éstas (véase figura 1).

Características demográficas, como el sexo y la edad de la persona, permiten explicar muchas de sus decisiones de carrera. Por ejemplo, en la sociedad occidental existen trabajos considerados predominantemente masculinos o femeninos. Aspectos del ciclo de vida, como la edad y estado civil de cada persona, el número y la edad de sus hijos, y los cometidos de vida que éstas y otras relaciones familiares y sociales le impongan a la persona (padre, madre, abuela, representante sindical, apoderado, etcétera) condicionan los intereses, las necesidades, la aversión al riesgo y la flexibilidad al cambio en cada individuo. Por ejemplo, una persona joven, soltera y sin hijos probablemente estará dispuesta a probar diferentes cargos, correr mayores riesgos, y ser más flexible que una persona mayor con hijos. Además, la etapa del ciclo de carrera en que se encuentre una persona (tal como etapa de adiestramiento, consolidación, carrera avanzada, declinación, etcétera) puede afectar a sus decisiones de carrera (Schein 1978, Super 1953).

Otras características individuales que afectan al desarrollo de carrera de una persona son sus habilidades, conocimientos, intereses y valores. La importancia de estas variables ha aumentado como consecuencia de la necesidad de adquirir una responsabilidad individual por conocer los propios intereses y valores y desarrollar habilidades y conocimientos para el trabajo, así como conocer las características y tendencias del mercado. Contar con esta información es esencial para que las personas puedan proyectar y coordinar un plan de carrera. Desde este punto de vista la adquisición e interpretación de información sobre lo que ocurre en el ambiente y sobre sí mismo (quién soy, qué quiero, en qué creo, qué necesito, qué valores tengo, dónde quiero llegar, etc.) es indispensable para que las personas puedan desarrollar carreras laborales y, en un sentido más amplio, puedan desarrollar una vida satisfactoria y productiva.

Las habilidades y conocimientos que las personas deben desarrollar para desempeñarse con éxito en un entorno complejo y cambiante son múltiples. Algunas de estas habilidades podemos considerarlas más tradicionales, como las habilidades analíticas para identificar y resolver problemas, para evaluar la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos o los conocimientos técnicos especializados que debe tener un ejecutivo respecto al área de negocios en que se desempeña (por ejemplo, ingeniería de procesos, biotecnología, administración financiera, etcétera). Otras habilidades menos tradicionales adquieren una mayor importancia en este nuevo entorno (Mintzberg 1983, Sims y Lorenzi 1992, Kouzes y Posner 1990, Raineri 1998). Éste es el caso del

conjunto de habilidades que les permiten a los trabajadores relacionarse con otras personas en organizaciones menos jerárquicas y flexibles: las habilidades interpersonales y emocionales (por ejemplo, comunicación interpersonal, colaboración, influencia, empatía, etcétera).

Interacciones entorno - persona

El desarrollo de carrera de las personas también es afectado por las interacciones que se producen entre la persona y su entorno (véase figura 1). Según Krumboltz 1994, los éxitos y fracasos vividos por las personas en sus experiencias laborales sirven como refuerzos y castigos para las habilidades e intereses relacionados con esas experiencias. Los éxitos aumentan la probabilidad de volver a ejercer esas habilidades y aceptar trabajos compatibles con esos intereses, mientras que los fracasos disminuyen esa probabilidad. Un segundo tipo de aprendizaje que afecta al desarrollo de carrera de las personas corresponde al aprendizaje a través de otros. Las personas observan a otras personas tener experiencias exitosas o fracasos y aprenden de esas experiencias vividas por otros. Estos “modelos” pueden ser de mucha cercanía afectiva y producir impactos profundos en los intereses y motivaciones laborales de las personas.

Otros mecanismos a través de los cuales la persona y el ambiente interactúan afectando al desarrollo de carrera de éstas fueron propuestos por Gottfredson 1981. Según esta autora, las personas aceptan y desechan alternativas de carrera según el concepto subjetivo que tienen de sí mismas y el concepto subjetivo que tienen de las posibles ocupaciones existentes en el mercado. Las personas analizan y rechazan alternativas de carrera, descartando las que para ellas son inaceptables. Este mecanismo, llamado “circunscripción”, consiste en que la persona analiza la percepción que tiene de una ocupación y la compara con el estereotipo sexual, de status social, de poder, valores, etcétera, que tiene de sí misma. Si esta percepción no es concordante, la alternativa es rechazada como una posibilidad inaceptable. Esto es, la persona circunscribe sus alternativas de carrera a un conjunto menor. El otro mecanismo de interacción persona-ambiente descrito por Gottfredson 1981 es el de “compromiso”, en virtud del cual la persona acepta, dentro de un conjunto de alternativas previamente circunscritas, aquéllas más realistas. Por ejemplo, un adolescente en proceso de identificar sus intereses de carrera puede haber rechazado

alternativas como boxeador o traficante de armas, por considerarlas incompatibles con la imagen que tiene de sí mismo, y posteriormente puede comprometerse con la alternativa de agrónomo, por ser una carrera más realista en términos de la disponibilidad de alternativas en el mercado y sus posibilidades económicas de acceso a una educación superior. En el camino pueden haber quedado desechadas alternativas interesantes para la persona pero poco realistas, como astronauta o atleta profesional.

Procesos internos

La figura 1 también muestra cómo los procesos cognitivos y afectivos con los que la persona toma decisiones afectan a su carrera. Estos procesos se dan en el interior de la persona y corresponden a habilidades que el individuo aprende y desarrolla (Peterson, Sampson, Reardon y Lenz 1996). Las habilidades cognitivas más básicas son las de autoconocimiento y conocimiento del mercado. La persona aprende a conocerse a sí misma (intereses, habilidades, valores, etc.) y a conocer las posibilidades de ocupación existentes en el mercado (profesiones, especializaciones, ingresos, y semejantes). Un segundo conjunto de habilidades cognitivas que afectan al desarrollo de carrera son las habilidades de procesamiento de información, especialmente la toma de decisiones. Para tomar decisiones de carrera adecuadas sobre la base de la información disponible las personas deben aprender a identificar sus necesidades, analizar su situación de carrera, crear alternativas, priorizarlas según criterios realistas y definir estrategias de ejecución de la escogida. Por último, en el mayor grado de sofisticación y complejidad de habilidades cognitivas (metacogniciones) las personas deben ser capaces de autoanalizarse, autoeducarse y automonitorear su desempeño laboral. Estas últimas habilidades permiten a las personas desarrollar e implementar un plan vital que considera su propia realidad humana y las condiciones concretas de su medio. Esto es, les permiten ser autónomas y realistas.

Estas habilidades cognitivas no son ejercicios intelectuales puros. Ellas se entrelazan en forma directa y absolutamente interdependiente con habilidades y procesos emocionales. Por ejemplo, los procesos de adquisición de información (autoconocimiento y conocimiento del entorno) y toma de decisiones están fuertemente guiados por nuestras emociones (D'amato 1996). Las personas buscan información y escogen alternativas sobre aquellos temas

que les agradan. De hecho, el desarrollo e implementación de un plan vital está fuertemente asentado y guiado por emociones y sentimientos. Las más importantes creencias de una persona suelen estar sostenidas por sus sentimientos (por ejemplo, los valores personales). Son estos sentimientos los que le dan a la persona la motivación para perseverar en el logro de sus metas vitales e implementar sus intereses y metas laborales.

Intereses de carrera de los administradores y profesionales

Las personas deberán, cada vez más, hacerse responsables de sus propias carreras laborales (Hall 1996, Schein 1996). Los cambios en el entorno hacen cada vez más difícil predecir las habilidades y conocimientos que se requerirán para ser efectivos en las organizaciones del futuro. A pesar de lo anterior, ni las organizaciones ni las personas deben rendirse frente al proceso de planificación de las carreras laborales de estas últimas. Muy por el contrario, todos los intentos que permitan a las personas adquirir información sobre sus propias características, fortalezas y debilidades o sobre las características del medio laboral y sus exigencias les permitirán tomar decisiones de carrera más informadas (Cairo y Lyness 1988).

Uno de los elementos de información centrales para tomar decisiones de carrera adecuadas son los propios intereses laborales de los individuos. En nuestra cultura contemporánea el desarrollo personal y la autorrealización son valores centrales. Las personas buscan trabajos que les permitan realizarse y las organizaciones buscan candidatos que tengan intereses y motivaciones compatibles con el cargo vacante (Hall 1996). Las fuerzas del mercado laboral presionan para que aquellos candidatos con menor certeza sobre sus intereses y valores, o menor certeza sobre la alineación de éstos con los de la organización, sean descartados en los procesos de selección de personal. Desde el punto de vista de la persona, los intereses laborales representan una tendencia de la persona a preferir algunos cargos sobre otros basándose en la acumulación de sus experiencias y antecedentes previos.

Medición de intereses de carrera

El más conocido de los modelos de identificación y medición de intereses de carrera laboral es el de Holland 1959. Este autor planteó que las personas

buscan ambientes laborales que sean congruentes con sus intereses y habilidades. Tras varias décadas de investigación sobre los intereses de carrera laboral de las personas, Holland y sus seguidores encontraron seis tipos de intereses laborales con independencia estadística entre sí, a saber: realista, investigador, convencional, artista, empresarial y sociable (véase Holland 1959). Con esta base, pudieron desarrollar instrumentos psicométricos que permiten clasificar a las personas según tales dimensiones de intereses y clasificaciones de cargos y profesiones, conforme a su complementariedad con estos índices de intereses. Con estos instrumentos han desarrollado una metodología que permite calzar intereses de las personas con sugerencias de actividades laborales y profesiones compatibles. Esta metodología ha sido ampliamente usada, especialmente entre personas jóvenes que buscan tomar decisiones de carrera con mayor información sobre sí mismas. Uno de los problemas de la tipología de intereses de Holland es que sus categorías resultan demasiado generales para personas con una carrera laboral ya formada, como es el caso de los administradores y profesionales. Su tipología se desarrolló principalmente con alumnos universitarios y trabajadores comunes, sin representar necesariamente lo que ocurre con las carreras laborales de profesionales con mayor experiencia laboral.

Otro autor que ha desarrollado categorías de intereses laborales más cercanas y adecuadas a la situación laboral de los administradores y profesionales es Schein 1976. Este autor desarrolló estudios de intereses laborales incluyendo en sus muestras de sujetos principalmente a administradores. Schein señala que los intereses de carrera de una persona están definidos por sus objetivos de carrera, sus valores personales y su auto-percepción de talentos y habilidades. La autopercepción en estas áreas es lo que define las principales decisiones de carrera de una persona. Schein denomina a esta autopercepción el "ancla" de carrera de una persona. La autopercepción de objetivos, valores y habilidades encauza las decisiones de carrera de la persona dentro de un rango más o menos restringido de alternativas que se caracterizan por tener como motivo común el ser congruentes con esta autopercepción. Por ejemplo, una persona que se plantea como objetivo el ser un trabajador autónomo valora su independencia laboral y se considera con las habilidades necesarias para ser un trabajador autónomo buscará trabajos que le permitan definir su propio horario y actividades laborales por sobre otras consideraciones, incluso muchas veces por sobre el contenido o tema en que trabaja o la cantidad de poder que le entrega el cargo que tiene. Otra persona puede identificar sus

intereses y habilidades con objetivos de carrera en un área funcional específica (por ejemplo, economía laboral o marketing) y así privilegiar la búsqueda de cargos que le permitan trabajar en esa área en particular. La priorización más o menos sistemática de éstas u otras habilidades, objetivos e intereses en las decisiones de trabajo son lo que Schein denomina *anclas de carrera*.

En su trabajo original Schein identificó cinco tipos básicos de ancla de carrera al analizar los intereses de varias muestras de administradores: ancla gerencial, especialista, autonomía, creatividad empresarial y seguridad. En el cuadro 1 se describen las principales características de las anclas de carrera definidas por Schein en su estudio original. Él efectuó la identificación de estas anclas analizando casos específicos de las decisiones de carrera, valores, objetivos y autopercepciones de una muestra de administradores. Posteriormente, la prevalencia de estas anclas entre los administradores en Norteamérica se efectuó usando un cuestionario que permite a los sujetos evaluar sus valores, objetivos y autopercepciones e identificarlos con una o más de las anclas de carrera descritas por Schein.

Objetivos del estudio

El principal objetivo de la presente investigación es explorar y describir los intereses de carrera que se observan en una muestra de administradores chilenos a través de la evaluación de las anclas de carrera de Schein, usando una versión adaptada del cuestionario original. Con el propósito de analizar los resultados del cuestionario para describir los intereses de carrera de la muestra se efectuaron tres tipos de análisis estadísticos diferentes. En un primer análisis se estimaron las estadísticas básicas de la distribución de los puntajes asignados por los sujetos a las diferentes anclas. En una segunda etapa se identificaron diferencias significativas en el grado de presencia de las cinco anclas de carrera dentro de la muestra de sujetos. Este segundo análisis buscó detectar grados diferentes de interés por las diversas anclas evaluadas. Finalmente, se efectuó un análisis de conglomerados para categorizar a los sujetos en grupos de interés cuyos perfiles eran similares en el interior de los conglomerados y cuyos conglomerados sean independientes entre sí.

Cuadro 1*Características de las anclas de carrera identificadas por Schein en 1978*

ANCLA	CARACTERÍSTICAS
<i>Gerencial</i>	Motivación y valores acordes con una carrera gerencial además de los intereses, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales necesarios para ejercer este tipo de cargo.
<i>Especialista</i>	Habilidades e interés por especializarse en un área técnico-funcional (márketing, recursos humanos, finanzas, etcétera).
<i>Autonomía</i>	Estilo y ritmo de vida y trabajo autónomo. Evitación de situaciones que inhiban o no permitan el desarrollo de las habilidades propias. Un ejemplo de este tipo son aquellas personas que deciden incorporar variables de tipo familiar o desarrollo personal en sus decisiones de carrera, como puede ser el caso de algunas familias en donde madre y padre trabajan (carreras duales).
<i>Creatividad empresarial</i>	Interés por iniciar nuevos negocios o productos y valoración del reconocimiento posible de recibir como el creador o promotor de éstos.
<i>Seguridad</i>	Búsqueda de estabilidad de carrera, estabilidad de ingreso y claridad de funciones y tareas que cumplir.

Metodología*Instrumentos de medición*

Se evaluaron intereses de carrera de administradores de una muestra de organizaciones nacionales usando el cuestionario de Schein 1978, que contiene preguntas sobre cinco anclas de carrera (gerencial, especialista, autonomía, creatividad empresarial y seguridad). El cuestionario usó escalas de respuestas tipo Lickert para que los participantes manifestaran su grado de acuerdo o

desacuerdo con los enunciados de intereses de carrera. En esta escala un 1 representaba total desacuerdo y un 5 representaba total acuerdo. Los puntajes intermedios representaban grados parciales de acuerdo. El Anexo 1 muestra las preguntas del cuestionario usado.

Procedimiento

La recolección de datos se efectuó como parte de las actividades de cursos de especialización en administración de recursos humanos para alumnos de último año de la carrera de ingeniería comercial y alumnos de posgrado. Los alumnos recibieron instrucciones predefinidas para identificar administradores de organizaciones privadas con fines de lucro. A los encuestadores se les instruyó para que incluyeran en la muestra de administradores a todas aquellas personas que ejercieran cargos con responsabilidades administrativas, tuvieran algún título profesional y cuyos cargos se ubicaran en el organigrama de sus respectivas organizaciones en un nivel gerencial o ya fuese en una primera o segunda jerarquía inmediatamente inferior a un cargo gerencial. Los encuestadores recibieron además instrucciones sobre procedimientos de toma de encuestas y manejo de posibles situaciones difíciles que pudiera ser necesario enfrentar durante la administración de los cuestionarios. Esto último con el objetivo de minimizar temores, desconfianza u otros sesgos en los sujetos encuestados.

Muestra

El cuestionario se administró a una muestra de personas que fueron identificadas por sus jefes directos como situadas en una amplia diversidad de niveles jerárquicos, áreas funcionales e industrias. La muestra se tomó de 37 empresas privadas con fines de lucro, con un promedio de 5,4 personas encuestadas por organización y un total de 200 sujetos evaluados. El promedio de edad de las personas encuestadas era de 36 años, con una desviación estándar de 6,2 años. Un 9% de la muestra eran mujeres y el 91% hombres. Las profesiones de los encuestados eran principalmente las de ingeniero civil de casi todo tipo de especialidades (36%), ingeniero comercial (22%), ingeniero de ejecución en varias especialidades (13%), contador (8%), administrador público (5%),

abogado (3%), constructor civil (3%), técnico universitario (2%) y otras profesiones (10%). El cuadro 2 presenta la distribución de la muestra de los sujetos evaluados según su nivel jerárquico, área funcional e industria.

Cuadro 2

Características de los sujetos evaluados según nivel jerárquico, área funcional e industria (de un total de 200 sujetos)

NIVEL JERÁRQUICO

Ejecutivos	18,0%
Jefaturas	46,5%
Profesionales (sin personal a su cargo)	35,5%
Sin dato	0,0%

ÁREA FUNCIONAL

Planificación y estudios	12,0%
Administración y finanzas	20,5%
Operaciones	15,0%
Comercialización	18,0%
Recursos humanos	6,0%
Legal	2,0%
Otras	1,5%
Sin dato	9,0%

Sector industrial de pertenencia de las empresas de los sujetos evaluados

Financiero	21,5%
Comercio	3,5%
Manufacturero	7,5%
Construcción	17,0%
Servicios profesionales	13,5%
Servicios públicos	35,5%
Sin dato	1,5%

Resultados

Se efectuó un análisis descriptivo para explorar la diversidad y grado de presencia de anclas de carrera en los sujetos de la muestra evaluada. El cuadro 3 muestra las estadísticas básicas que describen la distribución de puntajes de cada una de las cinco anclas (promedios, desviación estándar, error estándar, máxima, mínima, frecuencia y porcentaje de sujetos en que cada ancla aparece con el puntaje más alto entre todas las anclas). Estas estadísticas describen el puntaje total obtenido en cada ancla (sumatoria del puntaje de todas preguntas de cada ancla). Como lo muestra el cuadro 3, el ancla de preferencia para aproximadamente el 53% de los sujetos de la muestra es el de creatividad empresarial, seguida por las anclas de seguridad e interés técnico-funcional, con un 20% y un 10% respectivamente, y mucho más abajo las anclas de gerencia general y de autonomía, con un 5% y un 1% respectivamente. El cuadro 4 presenta comparaciones estadísticas entre los puntajes de las anclas (usando un estadígrafo t y con $p < 0,01$). Como aparece en el cuadro 4, en la muestra se observaron puntajes más altos para creatividad empresarial por sobre el resto de las anclas, seguida de las anclas técnico-funcional y seguridad, y, por último, con puntajes estadísticamente inferiores las dos anclas restantes de autonomía y gerencial. Estas comparaciones confirman estadísticamente las tendencias observadas en las distribuciones de puntajes presentadas en el cuadro 3. Debe hacerse notar que estas diferencias estadísticas reflejan las preferencias de la muestra como un todo y que los individuos muestran una diversidad amplia de intereses.

Con el propósito de identificar grupos específicos de sujetos dentro de la muestra que tuvieran intereses similares entre sí (y que se diferenciaron del resto de la muestra), se efectuó un análisis de conglomerados. Lo que éste análisis permite es identificar las agrupaciones de casos (en combinaciones de 2, 3, 4, 5, 6 o más grupos de perfiles de intereses) que minimizan la varianza en el interior de los conglomerados y maximizan la varianza entre los conglomerados. Este análisis se efectuó con la transformación de los puntajes asignados por los sujeto a cada una de las anclas corregidos según la siguiente fórmula:

$$a_x - \text{Promedio } (a_1, a_2, \dots, a_5),$$

Cuadro 3
*Estadísticas descriptivas de anclas de carrera
 en la muestra evaluada (n=200)*

	MÍNIMA	MÁXIMA	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR ESTÁNDAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerencial	12	33	22,2	3,6	0,25	10	5,0
Técnico-funcional	7	33	23,9	4,4	0,31	20	10,0
Seguridad	14	34	24,7	3,5	0,26	38	19
Creatividad empresarial	12	35	27,3	3,7	0,25	107	53,5
Autonomía	14	30	22,3	3,6	0,25	2	1,0
Autonomía	14	30	22,3	3,6	0,25	2	1,0
Sujetos con empate de puntajes en dos o más anclas						20	10,0
Sin dato o incompleto						3	1,5
TOTAL						200	100,0%

Cuadro 4
*Diferencias en la presencia de las anclas de carrera
 en la muestra evaluada usando un estadígrafo t*
 Sólo aparecen las diferencias estadísticamente significativas con $p < 0,01$

	GERENCIAL	TÉCNICO FUNCIONAL	SEGURIDAD	CREATIVIDAD EMPRESARIAL	AUTONOMÍA
Gerencial					
Técnico-funcional	3,9				
Seguridad	8,4				
Creatividad empresarial	15,7	11,8	7,7		
Autonomía		-3,9	-9,3	-15,2	

donde a_x corresponde al puntaje bruto asignado a un ancla específica, de la cual luego se resta el promedio del puntaje de todas las anclas para ese sujeto. Esta corrección, que se hace para cada una de las anclas, permite posicionar el promedio de puntaje de las anclas del sujeto en cero puntos y el puntaje de las anclas específicas como desviaciones superiores o inferiores a este promedio. Este proceso permite eliminar sesgos, que pudieran estar presentes en los sujetos, de tender a entregar todas sus respuestas con puntajes altos, medios o bajos y además permite destacar las diferencias de puntajes existentes entre las diferentes anclas de un sujeto en particular. Estos puntajes corregidos se pueden posteriormente agrupar en conglomerados sin la varianza error generada por los sesgos de respuesta antes descritos, varianza que dificulta la indentificación de conglomerados de perfiles de intereses entre los sujetos encuestados.

El análisis de conglomerados se repitió en forma independiente para clasificar a los sujetos en 2, 3, 4, 5, 6 y 7 grupos independientes. Posteriormente, según lo recomienda la literatura (Kachigan 1986), de todas estas clasificaciones se seleccionó para su presentación en este artículo la que permitía una mayor riqueza y claridad de interpretación conceptual. Ésta resultó ser la categorización de los 200 sujetos en cinco grupos con perfiles de intereses diferentes.

Estadísticas básicas sobre la media, desviación estándar y varianza de las cinco anclas para cada conglomerado aparecen en el cuadro 5. Además, en este cuadro aparece el número de sujetos miembros de cada conglomerado. Las estadísticas del cuadro 5 muestran cómo dentro de cada uno de los cinco conglomerados hay grupos de sujetos con perfiles de intereses comunes, y cómo estos sujetos se diferencian de los otros conglomerados. Cada conglomerado (grupo de sujetos) tiene puntajes sobre y bajo su promedio que caracterizan los intereses de los miembros del grupo. Estas desviaciones, comunes para los miembros de un grupo, describen los perfiles de intereses característicos de cada grupo, perfiles que corresponden a puntajes altos y bajos para ciertas anclas específicas que distinguen a los miembros del grupo.

Para evaluar la existencia de diferencias en los puntajes de las anclas entre los cinco conglomerados se efectuó un análisis de varianza. Los resultados (véase cuadro 6) muestran que todas las anclas tienen capacidad de discriminar entre los conglomerados. Estos resultados validan la existencia de diferencias entre los conglomerados.

Cuadro 5
Estadísticas descriptivas para los cinco conglomerados

ANCLA	DESVIACIÓN			N
	PROMEDIO	ESTÁNDAR	VARIANZA	
Conglomerado 1				
Gerencial	-1,55	1,53	2,35	66
Funcional	-1,41	1,80	3,23	66
Seguridad	-0,16	2,05	4,19	66
Empresarial	4,66	1,66	2,76	66
Autonomía	-1,54	1,98	3,91	66
Conglomerado 2				
Gerencial	-0,65	1,75	3,05	30
Funcional	-5,55	2,56	6,56	30
Seguridad	4,42	2,16	4,65	30
Empresarial	0,35	2,44	5,98	30
Autonomía	1,42	2,54	6,47	30
Conglomerado 3				
Gerencial	-2,81	2,22	4,92	47
Funcional	2,17	2,10	4,42	47
Seguridad	2,00	1,71	2,91	47
Empresarial	1,65	1,89	3,59	47
Autonomía	-3,02	2,38	5,70	47
Conglomerado 4				
Gerencial	4,49	2,19	4,82	13
Funcional	-3,50	3,69	13,62	13
Seguridad	-0,89	2,68	7,22	13
Empresarial	1,03	2,90	8,41	13
Autonomía	-1,12	2,53	6,40	13
Conglomerado 5				
Gerencial	-3,85	2,36	5,59	44
Funcional	3,62	1,77	3,14	44
Seguridad	-1,98	1,83	3,37	44
Empresarial	5,55	1,74	3,05	44
Autonomía	-3,35	2,17	4,74	44

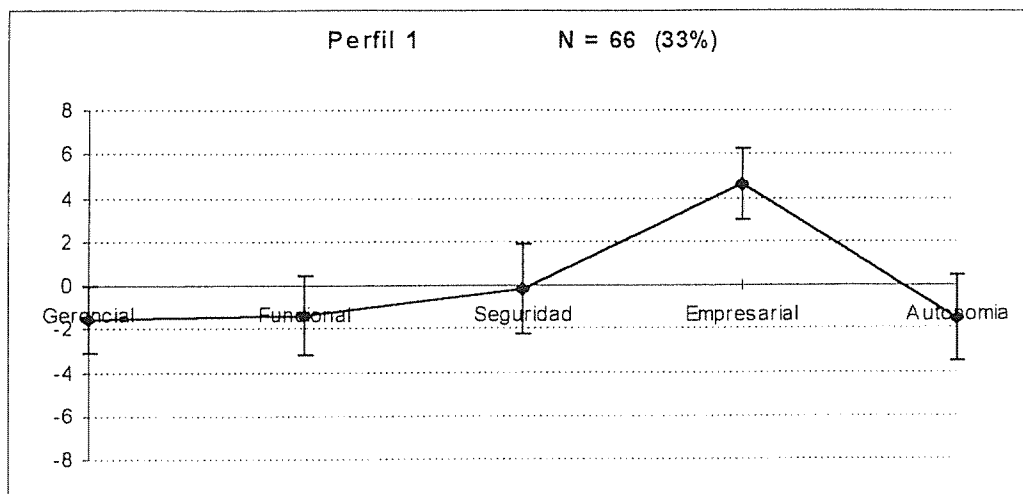
Cuadro 6

*Análisis de varianza para evaluar la existencia de diferencias
entre los conglomerados en cada una de las anclas*

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	PROMEDIO CUADRADO	F	NIVEL-P
Ancla gerencial					
Efecto	791,3	4	197,83	50,38	0,000000
Error	765,6	195	3,93		
Ancla funcional					
Efecto	2.005,8	4	501,45	108,36	0,000000
Error	902,4	195	4,63		
Ancla seguridad					
Efecto	891,0	4	222,75	56,16	0,000000
Error	773,4	195	3,97		
Ancla empresarial					
Efecto	800,5	4	200,13	51,99	0,000000
Error	750,6	195	3,85		
Ancla autonomía					
Efecto	497,4	4	124,35	24,62	0,000000
Error	984,8	195	5,05		

Al explorar los intereses de carrera que caracterizan a cada uno de los cinco conglomerados nos encontramos con perfiles muy diferentes entre sí. Estos perfiles se pueden observar en las figuras 2 a la 7. El primer conglomerado de casos está formado por un grupo de 66 sujetos (o 33% de la muestra) cuyo perfil de intereses se caracteriza por un marcado interés por desarrollar una carrera empresarial. Este perfil se presenta en la figura 2. El ancla empresarial es aquella que tiene una mayor desviación por sobre las respuestas promedio del resto de las anclas en este conglomerado. No existe en este grupo ninguna otra desviación tan marcada del promedio de respuestas. Los individuos con este perfil muestran interés por participar en actividades donde quede manifestada su creatividad empresarial. Consideran que entre sus mayores habilidades se encuentran las de idear y organizar un nuevo negocio y ser reconocidos como los creadores o promotores de éstos. Se puede decir que los miembros de este grupo son empresarios puros.

Figura 2
Perfil conglomerado 1: empresarial puro



Para un segundo grupo de sujetos (30, o 15% de la muestra) su perfil de intereses de carrera se caracteriza por una valorización de la seguridad laboral y una notoria falta de interés por desarrollar una especialización funcional. Este perfil se presenta en la figura 3. Para estas personas la seguridad es un requisito básico para escoger un trabajo. Les interesa consolidar un ingreso fijo y un futuro estable en una organización que les ofrezca constancia de carrera a largo plazo. Buscan cargos con tareas claras y designadas, que no impliquen grandes riesgos o traslados. Además, estas personas no muestran interés por desarrollar una carrera que requiera especializarse en un área específica de conocimientos (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.). Lo principal para ellas es tener la seguridad de un empleo sin que importe el tipo de área donde ejerzan.

Un tercer grupo de sujetos (47, o 23,5% de la muestra) posee intereses de carrera que se caracterizan por dar un valor moderado a la especialización funcional, seguridad laboral e intereses empresariales, junto a desinterés moderado por una carrera gerencial y autonomía laboral. Este perfil se presenta en la figura 4. Tales personas poseen las menores diferencias de puntajes entre las diferentes anclas. Podrían ser descritas como individuos sin intereses de poder y ascenso (desinterés gerencial) y sin interés de autonomía, que valoran moderadamente la seguridad y creatividad que se encuentra en los cargos funcionales.

Figura 3
Perfil conglomerado 2: seguridad laboral y desinterés de especialización funcional

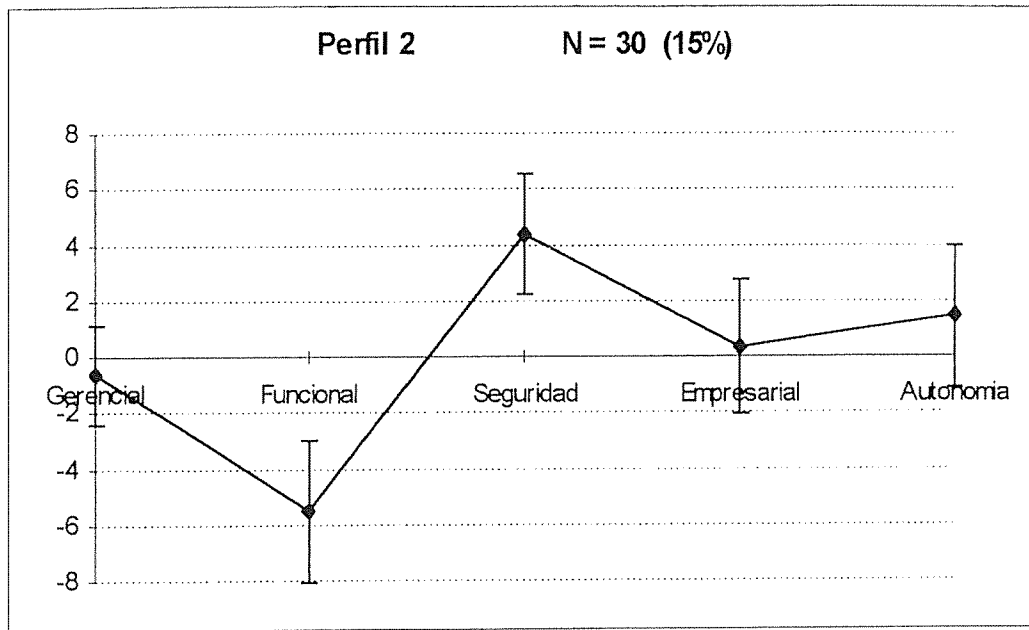
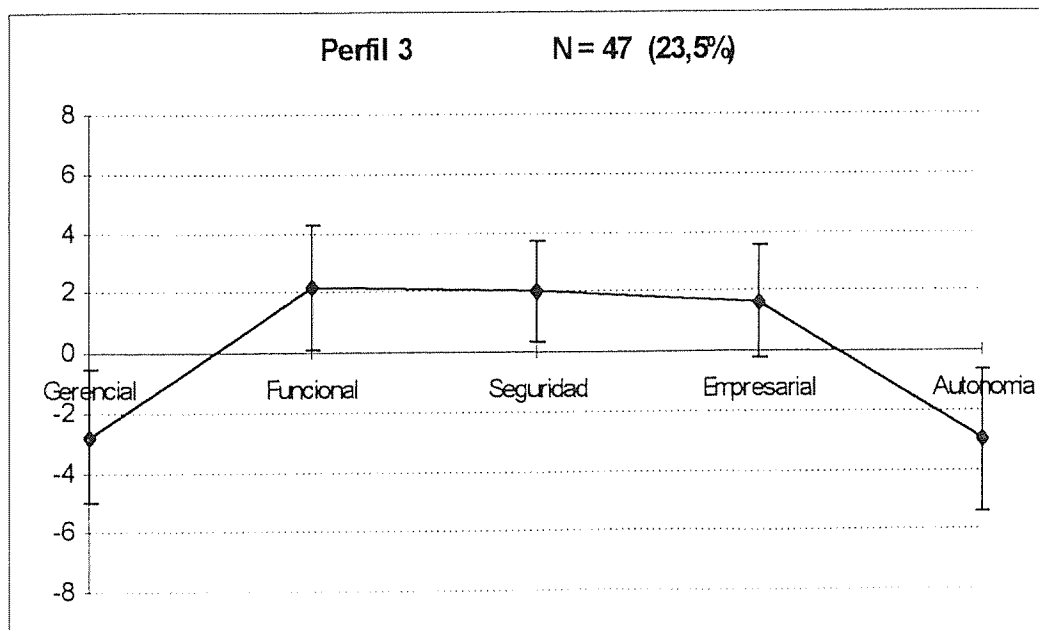
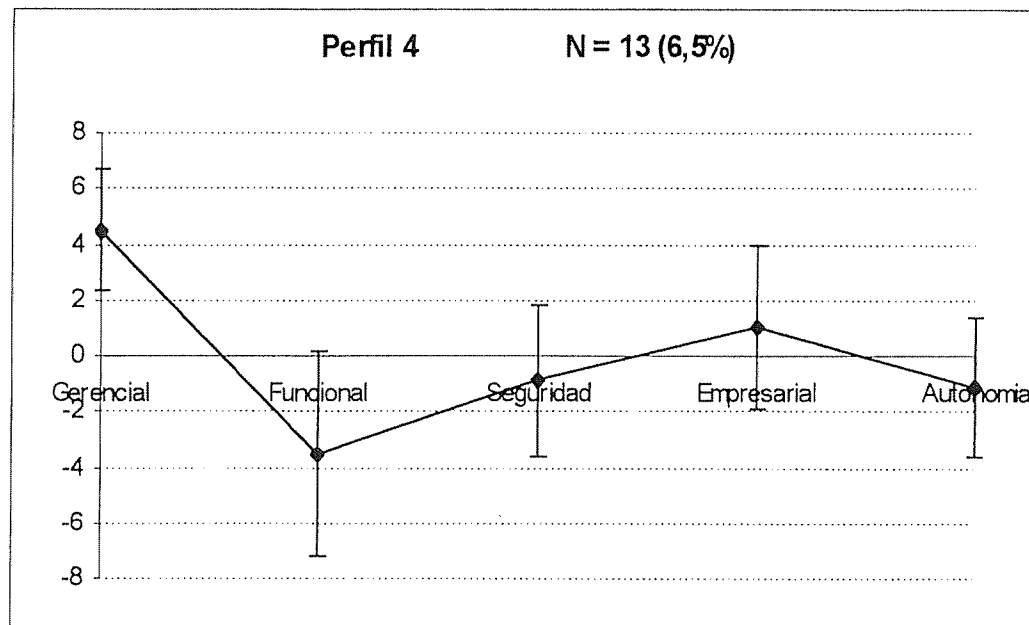


Figura 4
Perfil conglomerado 3: interés moderado por especialización funcional, seguridad laboral e interés empresarial



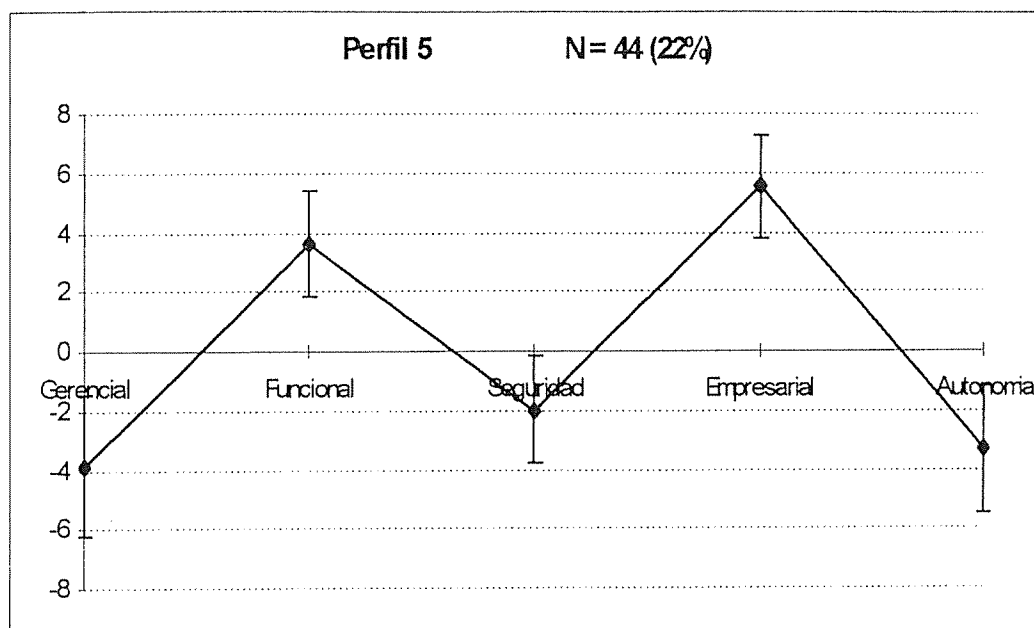
Un cuarto grupo de sujetos (13, ó 6,5% de la muestra) concentra sus intereses laborales en el desarrollo de una carrera gerencial. Este grupo, además, posee un desinterés por especializarse funcionalmente y un interés empresarial moderado. Este perfil se presenta en la figura 5. Estas personas se caracterizan por aspirar a cargos de poder en las organizaciones, considerando que poseen los valores y habilidades necesarias para ascender hacia puestos de gerencia general, sin valorar el especializarse en un área funcional.

Figura 5
Perfil conglomerado 4: intereses gerenciales



Por último, un grupo de sujetos (44, ó 22% de la muestra) presenta intereses de carrera que, al igual que en el primer perfil presentado, se concentran en lo empresarial, pero esta vez con un marcado interés secundario de especialización funcional. Además, este grupo muestra fuerte desinterés por el desarrollo de una carrera gerencial y por autonomía laboral. Este perfil se presenta en la figura 6. Estas personas valoran las posibilidades de desarrollar su carrera generando oportunidades empresariales a través del área técnica de su especialización. Son personas que valoran un área funcional como una fuente principal de desarrollo empresarial.

Figura 6
Perfil conglomerado 5: interés empresarial, con interés secundario de especialización funcional



Para sintetizar los resultados del análisis de conglomerados podemos describir la muestra de sujetos como conteniendo personas con cinco tipos diferentes de intereses de carrera. Un tercio de las personas (conglomerado 1) focalizan su carrera laboral en la búsqueda de oportunidades laborales que les permitan desarrollar su creatividad empresarial, ya sea para las empresas en que trabajan o para sí mismas. Su compromiso personal y valores tienden a ser consecuentes con estos objetivos, y además se perciben con las habilidades adecuadas para lograrlo. Un 22% adicional de los sujetos también tienen intereses principales por desarrollar una carrera empresarial (conglomerado 5). Sin embargo, éstos se diferencian del grupo anterior en que, además, muestran intereses secundarios de especialización funcional, con lo que muestran valorar el desarrollo de su carrera laboral en un área funcional específica. Estas personas tienen interés por desarrollar su creatividad empresarial, pero en un área técnica particular. Al juntar los sujetos del conglomerado 1 y 5 vemos que más del 55% de las personas de la muestra tienen como principal interés laboral el desarrollo de su creatividad empresarial. Si observamos el conglomerado 3 podemos ver que en éste la creatividad empresarial también corresponde a una de las anclas con puntajes más altos, esta vez junto a especialización funcional y seguridad.

Al unir estos tres grupos vemos que el ancla de creatividad empresarial está presente en más del 78% de los sujetos de la muestra. Ésta es lejos el ancla predominante en la muestra. El análisis de conglomerados nos muestra, eso sí, que hay dos grupos que se diferencian de los anteriores. Uno de ellos es el conglomerado 4, con un marcado interés por desarrollar carreras que permitan acceder a la gerencia general. Este grupo es pequeño (sólo 13 de los 200 sujetos de la muestra). El tamaño de este grupo muestra que son pocas las personas que de manera predeterminada buscan sentarse en el más alto de los sillones ejecutivos. Sin embargo, el perfil de este grupo también muestra un interés secundario por el ancla de creatividad empresarial. El último conglomerado (N°2) se caracteriza por una marcada valorización de la seguridad laboral y un notorio desinterés por una especialización funcional.

Discusión

Cuando se compara el tipo de intereses de carrera predominantes encontrados en éste estudio con resultados de los estudios de muestras norteamericanas efectuados por Schein en las décadas de 1970 y de 1980, se observan cambios en la proporción de personas que se identifican con las diferentes anclas. En algunas de ellas aumenta la proporción de personas interesadas y en otras disminuye (véase cuadro 7). El cuadro 7 presenta el porcentaje aproximado de sujetos que obtuvieron su puntaje más alto en cada una de las anclas evaluadas. Los datos de los Estados Unidos corresponden a la extrapolación de estudios efectuados por Schein en las décadas de 1970 y 1980 y presentados en Schein 1978 y 1996.

La más notoria de estas diferencias es que en esta muestra hay una proporción mucho mayor de personas con interés por una carrera que les permita desarrollar su creatividad empresarial. Al hacer esta comparación observamos que el porcentaje de personas con un puntaje más alto en el ancla de creatividad empresarial es muy superior en Chile (53% *versus* 12%). Las razones para estas diferencias pueden ser diversas, pero sugerimos dos posibles: diferencias en las muestras y diferencias en el contexto histórico y cultural correspondientes al momento y lugar de las mediciones. Una primera posible explicación para el altísimo número de personas interesadas en la creatividad empresarial encontradas en la muestra chilena es que esta muestra fue tomada de personas que trabajan en organizaciones del sector privado. Por otra parte,

las muestras de los diversos estudios de Schein 1978 generalmente corresponden a personas que estaban estudiando en programas de posgrado en el área de administración. Uno podría argumentar que las personas que trabajan en organizaciones del sector privado ya han tomado decisiones de carrera que denotan fuertes intereses empresariales. Por el contrario, los estudiantes, a pesar de estar estudiando en el área de administración de empresas, aún no han tenido experiencias laborales que les permitan ratificar y definir su camino laboral. Se podría así hablar de una especie de círculo vicioso en que se produce una autoselección en que las personas con intereses empresariales terminan trabajando en empresas y se quedan en éstas. Sin embargo esta línea de argumentación es débil, pues la mayoría de los sujetos de las muestras de Schein, además de ser estudiantes, también ejercían cargos en empresas (Schein 1978).

Cuadro 7

*Comparación de porcentajes aproximados de sujetos que obtuvieron su puntaje más alto en cada una de las anclas evaluadas entre administradores de EE.UU. y Chile**

ANCLA	USA	CHILE	DIFERENCIAS
Gerencial	25%	5%	- 20%
Técnico-funcional	25	10	- 15
Seguridad	10	19	+ 9
Creatividad empresarial	12	53	+ 41
Autonomía	10	1	- 9
Otros o el mismo puntaje en dos de las anteriores	18	12	- 6
TOTAL	100%	100%	

*Los datos de EE.UU. corresponden a la extrapolación de estudios efectuados por Schein en las décadas de 1970 y 1980. Los datos de Chile corresponden a este estudio.

Una segunda hipótesis explicativa del alto número de personas con intereses empresariales en la muestra chilena es que el momento histórico y cultural de ambas mediciones es distinto. Las mediciones de Schein se efectuaron en las décadas de 1970 y principios de los 1980, cuando existía una menor homogeneidad en la cultura e ideología dominante. A pesar de haber sido mediciones efectuadas en los Estados Unidos en la década de 1970, existían

mayor variabilidad y discrepancias ideológicas y culturales que hoy (Jameson y Miyoshi 1998). En la última década el contexto económico, social y cultural se ha homogeneizado en torno a una economía de libre mercado, y esa realidad es ampliamente extensiva a Chile. La casi totalidad del espectro social, político e intelectual adhiere a la necesidad de aceptar alguna forma de economía sustentada en principios básicos de libre mercado y competencia. En este tipo de condiciones uno puede pensar que las carreras empresariales, en las que se observa un fuerte aumento al ser comparadas con los estudios previos de Schein, representan el sentir de la cultura dominante y aparecen como una alternativa de carrera difundida, deseada y muy promisorio. De hecho, Schein 1996 señala que cada vez hay más oportunidades y el mercado es más amistoso para las personas que poseen intereses de creatividad empresarial.

Otra ancla en que se observa una mayor preferencia en la muestra chilena es el ancla de seguridad. En las décadas de 1970 y de 1980 Schein encontró que esta ancla aparecía en cerca de un 10% de sus muestras. El cuadro 8 muestra que en el presente estudio el ancla de seguridad aparece como el puntaje más alto para 19% de los sujetos de la muestra. Esta tendencia nos indica que la muestra chilena es más aversa al riesgo que la norteamericana. Esta última diferencia quizás es explicable también por diferencias culturales, pero esta vez se trata de diferencias en la historia de los mercados laborales de ambos grupos sociales. Comparativamente, el mercado laboral de nuestro país ha demostrado ofrecer menor estabilidad laboral a las personas (la tasa de desempleo ha sido siempre más alta que la norteamericana). Quizás esto permita entender por qué en nuestra sociedad hay una mayor proporción de personas que valoran la seguridad en el empleo. Sin embargo, en la medida en que la economía se hace más competitiva y el mercado laboral se flexibiliza, el ancla de seguridad deja de ser una alternativa atractiva. Esta ancla fue calificada por Schein 1996 como la de peor "ajuste" con un medio de alta competencia. A las empresas más orgánicas y flexibles que trabajan en entornos muy competitivos se les hace difícil ofrecer seguridad a largo plazo a sus empleados. De hecho, hoy se habla de "empleabilidad", concepto que ha surgido como la nueva alternativa que las organizaciones pueden ofrecer en reemplazo de la seguridad en el empleo. Este concepto se refiere a la posibilidad de que la organización mantenga a su personal actualizado y vigente en sus conocimientos y habilidades, para que éstos posean valor como potenciales contribuidores en el mercado laboral. El alto porcentaje de personas en este estudio que muestran un ancla laboral de

seguridad vive con expectativas que serán difíciles de congeniar con los cambios de flexibilización y aumento de competencia de nuestro entorno laboral.

Creatividad empresarial y seguridad laboral son las dos anclas de carrera más preferidas por los encuestados chilenos. El resto de las anclas evaluadas presenta una proporción comparativamente menor de interesados en la muestra chilena que en la de los Estados Unidos. La mayor diferencia negativa (menor porcentaje de interesados) corresponde al ancla gerencial (25% en las muestras de este último país y 5% en Chile). Aquí las diferencias también pueden ser explicadas por causas culturales o producto de diferencias en la muestra. Por ejemplo, es posible que en Chile sea más difícil de aceptar abiertamente el interés por ascender en las escaleras de poder en las organizaciones. Esto sugiere que las organizaciones nacionales encontrarán menos personas abiertamente interesadas en acceder a su gerencia general. Quizás también menos personas se fijarán metas orientadas a acceder a estos cargos y menos personas se prepararán para acceder a ellos. El ancla de especialista técnico-funcional también es menos frecuente en este estudio (25% en los estudios de Schein y 10% en éste). Además, en este estudio el ancla técnico-funcional aparece generalmente asociada a otras anclas, especialmente a la empresarial (véase perfiles conglomerados 3 y 4). Los cambios del entorno laboral (menos predecible, más dependiente de las fuerzas del mercado y más demandante en lo tecnológico) valoran la importancia de los especialistas técnico-funcionales, pero la rápida obsolescencia de conocimientos y habilidades de especialización tecnológica determinan que el seguir una carrera pura de este tipo implique asumir riesgos de obsolescencia y costos de aprendizaje frecuentes (Hall 1996). Quizás por esta razón cuando las personas indicaron intereses de tipo especialista funcional generalmente señalaron tener en forma simultánea intereses empresariales. Esto último les permite tener un futuro laboral más consonante con el entorno laboral actual. Estas diferencias también pueden explicarse a través de diferencias culturales. La valorización de la tecnología y las ciencias es probablemente superior y está más arraigada en la sociedad, cultura e historia norteamericanas que en Chile. Esto empuja a que en el norte existan más personas que valoren el ancla de especialización funcional.

Cuando comparamos la prevalencia del ancla de autonomía en este estudio y en los de Schein también encontramos una disminución de la frecuencia (10% en Schein y 1% aquí). Al unir esta tendencia a la mayor prevalencia del ancla de seguridad laboral en la muestra de Chile, volvemos a concluir que la muestra chilena es mucho más aversa al riesgo que la

norteamericana: comparativamente, los sujetos chilenos evitan el ancla de autonomía y prefieren el ancla de seguridad. Nuevamente podemos recurrir a explicar esta diferencia de resultados entre las dos muestras por el hecho de que nuestro mercado laboral ofrece menos estabilidad (históricamente mayor tasa de desempleo). Quizás es esta misma inestabilidad laboral la que ha dificultado que las personas se atrevan a ser más independientes y autónomas. Si a esto sumamos el carácter más autoritario y paternalista de nuestra cultura laboral (Montero 1997), la preferencia por seguridad y baja preferencia por autonomía laboral son razonables de entender.

Resumen y conclusiones

Para sintetizar los resultados de este estudio podemos describir los intereses laborales de una muestra de administradores chilenos como agrupables en cinco perfiles de intereses diferentes. El rasgo más común en tres de estos perfiles es el interés por carreras laborales que les permitan desarrollar su creatividad empresarial. En algunos casos este interés se da en forma pura, en otros dentro de alguna especialización técnica funcional y en algunos casos se comparte con interés por seguridad laboral. Un pequeño grupo de la muestra tiene intereses por acceder a la gerencia general. Un último conglomerado se caracteriza por una marcada valorización de la seguridad laboral. Cuando se compara el tipo de intereses de carrera predominantes encontrados en este estudio con resultados de los estudios de muestras norteamericanas efectuados por Schein en las décadas de 1970 y de 1980, se observa una mayor proporción de personas en la muestra nacional con intereses principales de creatividad gerencial y una mayor proporción con intereses principales de seguridad laboral. A su vez, la muestra chilena presenta una menor proporción de personas con intereses de especialización técnico-funcional, intereses gerenciales y autonomía.

Estas tendencias en los intereses de la muestra nacional pueden ser explicadas por dos tipos de razones: diferente momento histórico y diferencias culturales con las muestras de Schein. Las diferencias históricas de la medición se originan en que el momento histórico de ambas mediciones es distinto. Las mediciones de Schein se efectuaron en la década de 1970 y principios de los 1980, cuando existía una menor homogeneidad en la cultura e ideología dominante. A pesar de haber sido mediciones efectuadas en los Estados Unidos en la década de los setenta existía mayor variabilidad y discrepancias

ideológicas y culturales que hoy (Jameson y Miyoshi 1998). En la última década el contexto económico, social y cultural se ha homogeneizado en torno a una economía de libre mercado, y esa realidad es ampliamente extensiva a Chile. Hay una adherencia social más generalizada a la necesidad de aceptar alguna forma de economía sustentada en principios básicos de libre mercado y competencia. En este tipo de condiciones uno puede pensar que las carreras empresariales representan el sentir de la cultura dominante y aparecen como una alternativa de carrera difundida y deseada.

La segunda explicación para algunas de las diferencias entre esta muestra y las de Schein es la de diferencias culturales de ambos grupos muestrales. La cultura laboral chilena ofrece menos estabilidad laboral y es más autoritaria y paternalista que la norteamericana. Esta diferencia permite entender por qué en la muestra chilena se observa mayor aversión al riesgo en los intereses laborales de las personas, lo que se manifiesta con una menor proporción de personas con interés por el ancla de autonomía y una mayor proporción de personas con interés por el ancla de seguridad. También en la cultura norteamericana existe un mayor arraigo y valoración de la tecnología y ciencias, lo que permite entender una mayor cantidad de interesados por una carrera de especialización técnico-funcional en esa muestra.

Las limitaciones de este estudio sólo nos permiten hacer una exploración inicial sobre el tema. Quedan muchas preguntas sin responder. Por ejemplo: ¿qué pasa con los trabajadores de otro tipo de organizaciones, como el sector público o las fuerzas armadas?; ¿se observa en este tipo de instituciones otro tipo de concentración de anclas laborales? De hecho, estudios posteriores de Schein (1996) lo llevaron a concluir que en otras profesiones o campos ocupacionales diferentes de la administración, y/o como producto de cambios sociales o culturales, han aparecido otras anclas de carrera diferentes de las identificadas en sus estudios originales. Éste y otros temas deben ser abordados en investigaciones futuras.

Sugerencias

Como lo sugiere este estudio, el momento histórico y la cultura laboral chilena llevan a sus administradores a preferir algunas opciones de estilo de carrera laboral sobre otras.

Específicamente, estamos insertos en un contexto histórico de casi exclusiva predominancia de una economía de libre mercado. A su vez, estamos insertos en una cultura laboral que está evolucionando desde una cultura paternalista y autoritaria hacia una cultura de mayor flexibilidad y competencia, en donde coexisten rasgos de ambos tipos de culturas (Montero 1997, Raineri 1997). En este contexto nos encontramos con personas con fuertes preferencias por carreras de creatividad empresarial, pero con mucha aversión al riesgo, lo que se manifiesta en una alta valoración de la seguridad laboral y una baja valoración de la autonomía e independencia laboral. En este sentido los administradores chilenos se encuentran ante una paradoja: obligados a adaptarse a una cultura global que les exige autonomía y flexibilidad, y limitados por una cultura nacional que les ofrece menos estabilidad laboral que la de los países desarrollados y un contexto laboral más paternalista y autoritario. Sin embargo, es fácil predecir que la autonomía y flexibilidad exigida por la competencia global predominarán. Son necesarias para poder sobrevivir en un mercado competitivo y cambiante. En este contexto la responsabilidad de la carrera laboral recae principalmente en el individuo (Hall 1996). Las personas ya no pueden esperar que sus organizaciones definan sus necesidades de desarrollo y las promuevan dentro de la jerarquía interna. El cambio permanente en que viven las organizaciones contemporáneas hace muy difícil que éstas puedan adquirir compromisos de desarrollo de carrera a largo plazo. Asumir esta responsabilidad con éxito requiere que las personas sean capaces de hacer calzar sus intereses, habilidades y conocimientos con las necesidades de las organizaciones para las que desean trabajar. Por una parte, las personas deben conocerse a sí mismas, sus habilidades, conocimientos, intereses y valores, y desarrollar los conocimientos y habilidades específicos para competir en los mercados laborales de su interés. Por otra parte, las personas también deben ser capaces de identificar las organizaciones en que les interesa trabajar y así poder alinear el sentido, intereses y valores personales con los de la organización. El sentir que pertenecen a una organización que trabaja por intereses y valores que son compartidos por la persona son centrales en su compromiso y dedicación al trabajo (Mainiero 1994).

Las personas también deben conocer las oportunidades, amenazas y requerimientos de la industria en que trabajan. Deben entender los procedimientos de desarrollo de carrera de su industria. Por ejemplo, el desarrollo de carrera en organizaciones de gobierno, empresariales o educacionales define diferentes procedimientos y estándares para guiar el

desarrollo laboral de sus trabajadores. Las personas deben aprender a respetar el "*timing*" de los procesos, actividades y decisiones que deben enfrentar al desarrollar una carrera en una industria específica. Deben ser capaces de identificar las oportunidades cuando se les presentan, esperar, cuando esto es lo razonable, y aprovecharlas cuando la situación así lo indica (Mainiero 1994, Jones y De Philippi 1996).

Otras habilidades y conocimientos menos evidentes también favorecen el desarrollo de carrera individual. Por ejemplo, las personas se ven beneficiadas al desarrollar una red de relaciones interpersonales dentro de su industria, la que termina constituyendo el capital social que no sólo abre puertas para nuevos cargos u organizaciones en el futuro laboral, sino que además facilita el desarrollo de las tareas y actividades laborales presentes (Goleman 1995). Estas y otras habilidades interpersonales y emocionales han resultado ser críticas para el éxito en las carreras laborales de los administradores. Por ejemplo, el actuar con exceso de ambición, o desconsiderando los intereses y sentimientos de los colegas, o el ser incapaz de adaptarse a nuevas condiciones de trabajo suelen ser errores que perjudican las carreras laborales de los administradores (Webber 1976, Van Velsor y Leslie 1995).

Por último, es necesario señalar que para una organización también es importante conocer los intereses de quienes trabajan dentro de ella. Esto le permite colocar a sus empleados en aquellos cargos en que se van a sentir más motivados y comprometidos, y le posibilita identificar a quienes se ajustarán con mayor naturalidad al trabajo de diferentes cargos dentro de la organización.

ANEXO 1**ANCLA DE ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL**

1. Mi principal fortaleza laboral es mi profundo dominio de un área específica de conocimientos (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.).
7. Solo aceptaría cargos gerenciales dentro de un área específica (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.).
12. Mi principal interés laboral es trabajar en proyectos que impliquen un reto intelectual o técnico substancial.
17. Es muy importante para mí poder seguir trabajando en la misma área técnico-funcional en que he trabajado hasta hoy (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.).
23. Escojo los cargos en que me gustaría trabajar esencialmente por el área de conocimientos en que se encuentran (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.).
31. Quiero ser (o soy) un especialista en un área específica de conocimientos (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.).
34. No me gustaría acceder a un cargo de gerencia general. Prefiero desarrollarme como un especialista en un área específica de conocimientos (informática, recursos humanos, finanzas, electricidad, etc.).

ANCLA GERENCIAL

2. Mi meta final es la gerencia general de una empresa (o un cargo similar).
5. Los puestos técnicos son cargos intermedios para acceder a puestos de gerencia general.
14. No ligo mi carrera con ningún área funcional en particular.
19. Tengo los valores necesarios para ascender hacia puestos de gerencia general.
24. Me interesa mucho ascender hacia puestos de gerencia general.
28. Tengo las habilidades necesarias para ascender hacia puestos de gerencia general.
35. No siento un compromiso fuerte hacia un área funcional específica.

ANCLA SEGURIDAD

3. Para mí es muy importante consolidar una posición estable dentro de esta empresa.
9. En la vida busco una situación de trabajo y familiar estable.
11. Prefiero evitar los cargos que impliquen grandes riesgos o traslados.

(Continúa)

- 13. La seguridad es un requisito básico para mí al escoger un trabajo.
- 22. Me interesa mucho que mi trabajo me asegure un ingreso decente y un futuro estable.
- 29. Para mí es muy importante trabajar en una organización que me ofrezcan estabilidad de carrera a largo plazo.
- 33. Me gustan los cargos en que están predeterminadas claramente las funciones y tareas que cumplir.

ANCLA EMPRESARIAL

- 4. Para mí es importante ser reconocido como el creador o promotor de nuevos productos o ideas.
- 8. Prefiero participar en negocios pequeños en donde quede claramente manifestada mi creatividad empresarial, la que se diluye en negocios mayores.
- 16. Mis mayores habilidades son las de idear y organizar un nuevo negocio.
- 18. Prefiero evitar los cargos cuyas funciones y tareas están muy predeterminadas por las necesidades de la organización.
- 21. Me motiva mucho crear algo que sea enteramente mi producto.
- 26. Es muy importante para mí que los logros de mi esfuerzo sean claramente relacionados con mi persona.
- 27. Me gusta estar constantemente iniciando nuevos negocios o productos.

ANCLA AUTONOMÍA

- 6. Busco cargos que me permitan trabajar con mi propio estilo y a mi propio ritmo.
- 10. Para mí es mas importante la libertad de seguir mi estilo de vida propio que el status o los altos ingresos.
- 15. Para mí es muy importante ser autónomo en mi trabajo.
- 20. Evito los trabajos que me impongan restricciones a la práctica de mis habilidades profesionales o técnico-funcionales.
- 25. Es esencial trabajar en lugares donde encajen mis valores e intereses.
- 30. Es esencial en mi carrera el encontrar cargos que me permitan independencia y autonomía.
- 32. Para mí es más importante la autonomía que el trabajar en el área de mi interés.

Referencias

- ALFRED, B., C. SNOW y R. MILES (1996). "Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century", *The Academy of Management Executive* 10(4):17-27.
- ANCONA, D. y otros (1996). *Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes*. Cincinnati, Ohio: South Western College.
- ARTHUR, M., P. CLAMAN y R. DE PHILIPPI (1995). "Intelligent Enterprise, Intelligent Careers", *The Academy of Management Executive* 9(1):7-22.
- CAIRO, P. y K. LYNESS (1988). "Stimulating High-Potential Career Development through an Assessment Process", en M. LONDON y E.M. MONE, eds., *Career Growth and Human Resource Strategies: the Role of the Human Resource Professional in Employee Development*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- D'AMATO, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. N.York: G.P. Putnam.
- FOTTER, M., R. HERNÁNDEZ y C. JOINER (1987). *Strategic Management of Human Resources in the Health Services Sector*. N.York: Wiley.
- GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*. N.York: Bantam.
- GOTTFREDSON, L.S. (1981). "Circumscription and Compromise: a Developmental Theory of Occupational Aspirations", *Journal of Counseling Psychology* (28):545-579.
- HALL, D. (1996). "Protean Careers of the 21st Century". *Academy of Management Executive* 10(4): 8-16.
- HOLLAND, J.L. (1959). "A Theory of Vocational Choice", *Journal of Counseling Psychology* 6, pp. 35-45.
- HOTCHKISS, L. y H. BOROW (1996). "Sociological Perspectives on Work and Career", en D. BRAWN, L. BROOKS y asociados, eds., *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- JAMESON, F. y M. MIYOSHI, eds. *The Cultures of Globalization*. Durham, N.C.: Duke University Press.
- JONES, C. y R. DE PHILIPPI (1996). "Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *The Academy of Management Executive* 10(4):89-104.
- KACHIGAN (1986). *Statistical Analysis: an Interdisciplinary Introduction to Univariate and Multivariate Methods*. N.York: Radius Press.
- KERCKHOFF, C. (1976). "The Status Attainment Process: Socialization or Allocation?". *Social Forces* 55, pp. 368-381.
- KOUZES M.J. y Z.P. POSNER (1990). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- KRUMBOLTZ,... (1994). "The Career Beliefs Inventory", *Journal of Counseling and Development* (72): 424-428.
- MAINIERO, L. (1994). "Getting Anointed for Advancement: the Case of Executive Women", *The Academy of Management Executive* 8(2):53-63.
- MINTZBERG, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- _____ (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- MONTERO, C. (1997). *La revolución empresarial chilena*. Santiago: Dolmen.
- NAHAVANDI, A. y E. ARANDA (1994). "Restructuring Teams for the Re-Engineered Organization", *Academy of Management Executive* 8(4):58-68.
- PETERSON, G. y otros (1996). "A Cognitive Information Processing Approach to Career Development and Decision Making", en D. BRAWN y otros, eds., *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice*, 3ed. San Francisco: Jossie-Bass.

- RAINERI, A. (1998). "Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile". Aceptado para publicación en *Revista Avance*.
- ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento organizacional*, 7 ed. México: Prentice-Hall.
- SCHEIN, H. E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Ma.: Addison-Wesley.
- _____ (1996). "Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century", *The Academy of Management Executive*. 10(4): 80-88.
- SIMS, H. P. y P. LORENZI (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park, Ca.: Sage.
- SUPER, D. E. (1953). "A Theory of Vocational Development", *American Psychologist* 8, pp. 185-190.
- VAN VELSOR y LESLLIE (1995). "Why Executives Derail: Perspectives across Time and Cultures", *Academy of Management Executive* 9(4): 62.
- WEBBER, R.A. (1976). "Career Problems of Young Managers", *California Management Review* 18(4):19-...
- WILSON, T. (1995). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. N.York: McGraw-Hill.