

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 149, ISSN: 2463-1892
Mayo de 2016

Lo que los trabajadores quieren vs. lo que las empresas necesitan Implementación de las anclas de carrera de Edgar Schein en un contact centre

Julián David Cortés Sánchez
Merlin Patricia Grueso Hinestroza



Universidad del
Rosario

**Lo que los trabajadores quieren vs.
lo que las empresas necesitan
Implementación de las anclas de carrera
de Edgar Schein en un contact centre**

Documento de investigación No. 149

Julián David Cortés Sánchez
Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Universidad del Rosario
Escuela de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2016

Lo que los trabajadores quieren vs. lo que las empresas necesitan. Implementación de las anclas de carrera de Edgar Schein en un contact centre / Julián David Cortés Sánchez, Merlin Patricia Grueso Hinestroza - Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración, 2016.

46 páginas - (Documento de investigación, No. 149)

Incluye referencias bibliográficas

ISSNe: 2463-1892

Personalidad y empleo - Investigaciones / Interés vocacional - Investigaciones / I. Grueso Hinestroza, Merlin Patricia / II. Universidad del Rosario. Escuela de Administración / III. Título / IV. Serie.

658.406 SCDD 20

Catalogación en la fuente - Universidad del Rosario. Biblioteca

JDA

mayo 20 de 2016

Julián David Cortés Sánchez
Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Corrección de estilo
Claudia Ríos

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSNe: 2463-1892

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Mayo de 2016
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción.....	9
2. Anclas de carrera de Edgar Schein	11
2.1. Contexto histórico y conceptual	11
2.2. Anclas de carrera, motivadores y denominadores comunes.....	12
2.3. Revisión ilustrativa de la literatura sobre las anclas de carrera.....	13
3. Inventario de anclas de carrera.....	16
3.1. Instrumento	16
3.2. Resultados.....	16
4. Análisis de resultados.....	40
5. Propuestas	42
6. Conclusiones.....	43
Referencias.....	45

Tablas

Tabla 1. Información socio-demográfica de los participantes	16
Tabla 2. Descriptivos ancla competencia técnica	17
Tabla 3. Sueño con ser tan bueno en lo que hago que mi consejo de experto será buscado constantemente.....	17
Tabla 4. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si puedo desarrollar mis habilidades técnicas o funcionales a un nivel muy alto de competencia	18
Tabla 5. Convertirme en un alto directivo en mi área de experticia es más atractivo para mí que convertirme en gerente general.....	18
Tabla 6. Preferiría dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un cargo rotativo que me saque de mi área de experticia.....	19
Tabla 7. Me siento más satisfecho en el trabajo cuando he tenido la oportunidad de usar mis talentos y habilidades especiales.....	19
Tabla 8. Descriptivos ancla competencias de gerencia general.....	20
Tabla 9. Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando he podido integrar y administrar el trabajo y el esfuerzo de otros.....	20
Tabla 10. Sueño con estar a cargo de una gran empresa y tomar decisiones que afecten a muchas personas	21
Tabla 11. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si logro ser gerente general de alguna empresa.....	21
Tabla 12. Ser gerente general es más atractivo para mí que ser un alto directivo en mi actual área de experticia.....	22
Tabla 13. Preferiría dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un trabajo que me aleje de la carrera que he comenzado en mi cargo actual	22
Tabla 14. Descriptivos ancla autonomía/independencia	23
Tabla 15. Sueño con tener una carrera que me permita tener la libertad de realizar un trabajo bajo mis propios términos y bajo mi propia agenda.....	23
Tabla 16. Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando me siento completamente libre de definir mis propias tareas, agenda y procedimientos.....	23
Tabla 17. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si logro completa autonomía y libertad.....	24

Tabla 18. La oportunidad de hacer un trabajo bajo mis propios términos, libre de reglas y restricciones, es más importante para mí que tener seguridad en mi trabajo actual.....	24
Tabla 19. Preferiría dejar mi trabajo que aceptar una reducción de autonomía y libertad en mi cargo	25
Tabla 20. Descriptivos ancla seguridad/estabilidad.....	25
Tabla 21. La seguridad y la estabilidad son más importantes para mí que la libertad y la autonomía	26
Tabla 22. Busco trabajos en empresas que me puedan dar un sentido de seguridad y estabilidad	26
Tabla 23. Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando siento completa seguridad financiera y laboral.....	26
Tabla 24. Sueño con tener una carrera que me permita tener una sensación de seguridad y estabilidad	27
Tabla 25. Descriptivos ancla emprendimiento/creatividad	27
Tabla 26. Siempre estoy en búsqueda de ideas que me permitan comenzar mi propia empresa.....	28
Tabla 27. Construir mi propio negocio es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo en la empresa de otra persona.....	28
Tabla 28. Sueño con fundar y construir mi propio negocio	29
Tabla 29. Me siento más satisfecho en mi carrera cuando he podido construir algo que es resultado de mis propias ideas y esfuerzos.....	29
Tabla 30. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si he tenido éxito en crear o construir algo que es resultado de mi propia producción e idea	29
Tabla 31. Descriptivos ancla servicio/dedicación	30
Tabla 32. Me sentiré más exitoso en mi carrera solo si tengo el sentimiento de haber hecho una contribución al bienestar de la sociedad	30
Tabla 33. Me siento más exitoso en mi carrera cuando he podido usar mis talentos para el servicio de otros.....	31
Tabla 34. Usar mis habilidades para hacer del mundo un lugar mejor para vivir y trabajar es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo	31
Tabla 35. Sueño con tener una carrera que haga una contribución real a la humanidad y a la sociedad	32

Tabla 36. Preferiría dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un cargo que afecte negativamente mi capacidad de servir a otros	32
Tabla 37. Descriptivos ancla desafío puro	33
Tabla 38. Sueño con una carrera en donde pueda resolver problemas o ganar en situaciones extremadamente desafiantes	33
Tabla 39. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si enfrento y supero desafíos muy difíciles.....	33
Tabla 40. Estaré satisfecho con mi carrera cuando resuelva problemas aparentemente sin solución o cuando triunfe aun con pocas posibilidades de éxito.....	34
Tabla 41. Busco oportunidades que desafíen en gran medida mis habilidades para resolver problemas	34
Tabla 42. Trabajar en problemas de alta dificultad es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo	35
Tabla 43. Descriptivos ancla estilo de vida	35
Tabla 44. Preferiría dejar la empresa que estar realizando un trabajo que comprometa mi habilidad de obtener logros personales y familiares.....	35
Tabla 45. Sueño con una carrera que me permita integrar mis necesidades personales, familiares y laborales.....	36
Tabla 46. Me siento exitoso en mi vida solo si puedo balancear mis requerimientos personales, familiares y laborales	36
Tabla 47. Balancear las demandas de la vida personal y profesional es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo	37
Tabla 48. Prefiero dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un trabajo que me aleje del camino hacia la gerencia general.....	37
Tabla 49. Correlaciones entre las anclas de carrera	39

Gráficos

Promedio de las ocho anclas de carrera	38
--	----

Lo que los trabajadores quieren vs. lo que las empresas necesitan Implementación de las anclas de carrera de Edgar Schein en un contact centre

Julián David Cortés Sánchez*
Merlin Patricia Gueso Hinestroza**

Resumen

El compromiso laboral entre los trabajadores y las organizaciones es uno de los activos con mayor poder explicativo para consolidar un alto desempeño e incrementar la productividad. Para lograr eso es fundamental conocer cuáles son las vocaciones de los trabajadores actuales y futuros y de qué manera estas motivaciones de carrera encuentran articulación con la misión y la visión de la compañía. El problema es que las empresas fallan sistemáticamente en este proceso. El modelo de anclas de carrera (AC) de Edgar Schein es una metodología que permite conocer cuáles son las motivaciones de carrera de los individuos. Este documento tiene como propósito establecer un vínculo entre las AC y los procesos de selección, vinculación, y retención del capital humano en un *contact centre* que se desempeña en Bogotá, Colombia. Para alcanzar este propósito, se implementó el modelo de AC en una muestra de 116 trabajadores del área de gestión de esta compañía. El informe presenta el análisis de resultados y las propuestas sugeridas por los autores a la gerencia de la compañía.

Palabras clave

Anclas de carrera, recursos humanos, reclutamiento, adquisición de talento.

* Profesor Auxiliar de Carrera – Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (Colombia). M.Sc. en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo de la Universidad de los Andes (Colombia) y Administrador de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

** Profesora Titular de Carrera – Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (Colombia). Ph.D. en Psicología Social y Antropología de Organizaciones de la Universidad de Salamanca (España) y Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana - Sede Cali (Colombia).

Abstract

The work commitment between workers and organizations is one of the most powerful explanatory variables related with high performance and productivity. To achieve this, it is essential to know which are the current and future employees' career motivations, and how these career motivations are related to the organization's mission and vision. The problem is that companies routinely fail in this process. The Edgar Schein's Career Anchor (CA) model is a methodology that allows identifying which are the individuals' career motivations. This document aims to establish a link between the CA and the personnel selection, hiring, and retention process of human capital in a contact centre located in Bogotá, Colombia. To achieve this purpose, the CA model was implemented in a sample of 116 workers in the management area. The report presents the results' analysis, and the proposals suggested by the authors to the board of directors.

Key Words

Career anchors; Human resources; Recruitment; Human talent acquisition.

1. Introducción

La efectividad en los procesos de reclutamiento y la construcción de un compromiso laboral (*engagement*)¹ entre los trabajadores y las compañías tiene una relación directa y robusta con el desempeño y la productividad de las organizaciones (Schaufeli et al., 2002). Sin embargo, existe una amplia brecha entre la importancia concedida al proceso de reclutamiento por parte de las áreas directivas y cómo los reclutadores llevan a cabo su tarea de manera efectiva (Marks, 2016), de modo que la acertada vinculación del talento humano no es exclusivamente un proceso operativo y de gestión sino que debe responder a una política corporativa estratégica.

Con el fin de fortalecer el compromiso laboral, las orientaciones de carrera de los trabajadores deben ser consideradas. Las orientaciones de carrera pueden ser externas o internas (Brent, Chapman, & Brown, 2013; Igbaria, Greenhaus, & Parasuraman, 1991). Las orientaciones de carrera externas comprenden las carreras objetivamente como oportunidades brindadas por la organización, o restricciones enfrentadas o descartadas por una persona, de acuerdo a su propia experiencia y capacidad (Babalola & Bruning, 2015). Por otro lado, las orientaciones de carrera internas conciben las carreras como percepciones individuales sobre el trabajo, o cómo crear significado a partir de la interacción interpersonal (Blustein & Nourmair, 1996; Derr & Laurent, 1989). De esta forma, cada organización debe implementar metodologías rigurosas con el objetivo de identificar la orientación de carrera de sus trabajadores actuales y futuros, sean estas orientaciones internas o externas, e intentar predecir si un trabajador potencial desarrollará un compromiso laboral sostenido.

El psicólogo Edgar Schein desarrolló un instrumento de medición respecto de las motivaciones de carrera con el propósito de comprender el impacto de los eventos de la carrera profesional sobre el sistema individual de valores en diversos graduados en áreas administrativas. En su trabajo seminal y posteriores repeticiones, Schein (1975; 1978; 1987) encontró que las experiencias que viven los individuos a lo largo de su vida tienen una directa y fuerte

1 Entendido como un estado mental que los trabajadores desarrollan en el lugar de trabajo y es caracterizado por altos niveles de creatividad y resiliencia, dedicación y disposición para asumir riesgos, y satisfacción al llevar a cabo actividades relacionadas con su cargo (Schaufeli et al., 2002).

relación con su propio concepto de carrera; esto es conocido técnicamente como anclas de carrera (AC). Schein (1974) define que un AC es un conjunto de valores, motivos y actitudes que orienta y restringe la carrera profesional de un individuo. Mediante la implementación de la metodología de las AC es posible describir cómo un AC es formada y este proceso puede ser diferenciado de preferencias vocacionales iniciales a lo largo de la vida (Feldman & Bolino, 1996). De este modo, identificando las AC de los trabajadores y descubriendo espacios de articulación entre la vocación de los trabajadores actuales y potenciales, es posible fortalecer el compromiso laboral en las organizaciones.

Una vez presentada la centralidad de este asunto para el desempeño de las organizaciones, el objetivo de este estudio es contribuir al fortalecimiento de la política de selección, vinculación, y retención del capital humano en un *contact centre* que se desempeña en Bogotá, Colombia. Para ello, se implementará la metodología de las AC a una muestra de 116 trabajadores del área de gestión.

El documento se estructura de la siguiente manera: después de esta introducción se presenta el contexto histórico y conceptual del modelo de AC de Schein. Luego se describirá la metodología empleada. Después se presentará el análisis de resultados y las propuestas sugeridas por los autores a la gerencia general del *contact centre*. Finalmente se expondrán las conclusiones del estudio.

2. Anclas de carrera de Edgar Schein

2.1. Contexto histórico y conceptual

A comienzos de la década de los 60 Edgar Schein y el Grupo de Estudios sobre Organizaciones de la Escuela de Administración Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts se propusieron comprender los mecanismos y efectos de la socialización en las organizaciones, es decir: (1) de qué manera y a través de qué medios los valores de los gerentes estarían influenciados por la experiencia en las organizaciones, (2) de qué manera los gerentes estarían más o menos socializados en una organización conociendo un conjunto de valores predeterminado y (3) qué tipo de valores orientarían a los gerentes a desempeñarse en carreras en las cuales pudieran innovar, en otras palabras, en las que pudieran transformar la organización en vez de que esta los transformara a ellos (Schein, 1974). Con el fin de avanzar en estos frentes, el trabajo seminal de Schein fue un estudio de panel con 44 egresados del programa de MBA de la Escuela de Administración Sloan desde 1961, 1962 y 1964 hasta 1973. Esta investigación tenía el objetivo de analizar las interacciones entre los valores personales y los eventos de las carreras en la vida de los gerentes en las organizaciones.

A partir de este estudio y de posteriores, Schein (1975; 1978; 1987) concluye que las experiencias de vida por las cuales cursan los individuos contribuyen a la construcción de un *concepto propio de carrera*, esto es, un ancla de carrera (AC). Una AC es un conjunto de valores, motivos y actitudes que guían y restringen la carrera de un individuo sin importar los obstáculos que deba eludir (Schein, 1974). De este modo, cuando un individuo logra la articulación entre sus AC y su trabajo se construye un *compromiso laboral*: un estado mental positivo y pleno en el trabajo caracterizado por el vigor —altos niveles de energía y resiliencia—, la dedicación —altos niveles de compromiso acompañados de entusiasmo y desafío— y la absorción —altos niveles de concentración y sentimiento de felicidad por el involucramiento en diversas actividades— (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Encontrar el punto de convergencia entre las AC y el trabajo es un acierto que combina enfoque y consistencia en el tiempo. Frente al enfoque, los estudios realizados por Schein señalan que, a pesar de que existen ocho AC, en

cada individuo prevalece una sola² (Danzinger, Rachman, & Valency, 2008). Con relación a la consistencia, estos mismos estudios han concluido que individuos que poseían un AC de competencias en gerencia general, esta AC permanecía igual en todos los individuos doce años después (Schein, 1978). Con el propósito de presentar un panorama más refinado, en la siguiente sección se presentarán las ocho AC, sus motivadores, y denominadores comunes.

2.2. Anclas de carrera, motivadores y denominadores comunes

Como se mencionó en la sección anterior, hasta la fecha se han identificado ocho AC. Estas son (Danzinger, Rachman, & Valency, 2008):

1. Competencia técnica/funcional: potenciada principalmente por el contenido del trabajo en sí. Preferencia por avanzar solo en su área técnica/funcional en donde se es competitivo. Desdén e incluso temor por la gerencia general pues se percibe como muy “política”.
2. Competencia en gerencia general: potenciada principalmente por la oportunidad de analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre. Gusto por aprovechar el trabajo en equipo para alcanzar metas comunes. Estímulo causado por situaciones de crisis.
3. Autonomía/Independencia: potenciada principalmente por encontrar situaciones en el trabajo que estén libres de las restricciones de la organización. Deseo por tener agenda y ritmo de trabajo propios. Disposición para cambiar oportunidades de ascenso por más libertad.
4. Seguridad/Estabilidad: motivada principalmente por la seguridad y el trabajo a término indefinido en una organización. Disposición de conformar y estar completamente institucionalizado por las normas y valores de una organización. Tendencia a evitar viajes y traslados.
5. Emprendimiento/Creatividad: motivada principalmente por la necesidad de construir o crear algo a partir de su propio proyecto. Sensibilidad al

2 Esta afirmación se discutirá en profundidad en un artículo a que elaborarán los autores. Una vertiente de la literatura está debatiendo alrededor de este argumento a partir de conclusiones que deben ser tenidas en cuenta. Ver, por ejemplo: Feldman, D., & Bolino, M. (1996). Career within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resources Management Review*, 6(02), 89-112; o Wils, L., Wils, T., & Tremblay, M. (2010). Toward a career anchor structure. *Relations Industrielles*, 65(02), 236-256.

- aburrimiento. Gusto por estar en varios proyectos. Mayor interés en crear empresas en vez de administrar existentes.
6. Servicio/Dedicación: motivada principalmente por mejorar la situación de la sociedad. Deseo por alinear sus actividades laborales con valores personales para el servicio social. Preocupación por encontrar trabajos que se articulen con sus habilidades.
 7. Desafío puro: motivada principalmente por superar obstáculos, resolver problemas complejos, y ganarle a oponentes más fuertes. Definición de la carrera en función de enfrentamientos diarios en los cuales el éxito es medido por la victoria. Carácter individualista e intolerante con aquellos que tengan aspiraciones similares.
 8. Estilo de vida: motivada principalmente por el balance entre vida y trabajo. Compromiso con asuntos relacionados con la paternidad/maternidad. Búsqueda de organizaciones con políticas y valores en pro de la familia.

Por otro lado, todas las AC están compuestas por tres elementos (Danzinger, Rachman, & Valency, 2008): (1) talentos y habilidades auto-percibidas, adoptados a partir del éxito o fracaso en la vida laboral, (2) motivos y necesidades auto-percibidos, generados a partir de la experiencia laboral obtenida en diferentes puestos de trabajo y (3) conceptos, actitudes y valores auto-percibidos, erigidos sobre la base de las reacciones que genera el proceso de integración a un sistema de normas y valores en una determinada organización.

Ahora bien, ¿cuáles han sido las conclusiones de las investigaciones aplicadas de este instrumento? ¿Qué AC se han identificado en los distintos personales evaluados? ¿En qué sectores? ¿Existe un patrón general en las AC? ¿Cuál es su aplicación en las organizaciones? En la siguiente sección se presentará una revisión ilustrativa mas no exhaustiva de algunos estudios con el fin construir un marco de referencia.

2.3. Revisión ilustrativa de la literatura sobre las anclas de carrera

Russell (2008) identificó las principales líneas de investigación relacionadas con los *contact center* (CC) durante los últimos 17 años desde que Taylor y Bain abrieron el telón para este campo en 1999 con un trabajo

titulado '*An assembly line in the head*': *work and employee relations in the call center*. Estas líneas de investigación son (1) la gestión y el control en la economía de la información, (2) manejo de recursos humanos, (3) estudios de género, (4) estudios comparativos internacionales, (5) espacio, locación, y globalización, y (6) estudios prospectivos. Sobre la base de los contenidos de la línea de manejo de recursos humanos, no se encontró un trabajo específico en el cual se implementaran las AC. De modo que se presentarán casos relacionados con el sector de servicios (hotelería y educación) y de tecnología.

En primer lugar, Beck y La-Lopa (2001) elaboraron un inventario de las AC de los miembros del *US Hotel Executive Operating Committee*. La metodología se desarrolló a partir de 447 cuestionarios diligenciados (74% hombres y 26% mujeres con una media de edad de 37,5 años). Los resultados del estudio permitieron concluir que (1) existe una correlación negativa entre el AC de competencias técnica/funcional y la de competencias de gerencia general, de modo que los que tienen la AC de competencias técnicas/funcionales perciben el ámbito de competencias de gerencia general como un ejercicio que no permite desarrollar lo que consideran sus fortalezas, (2) existe una correlación negativa entre el AC de emprendimiento/creatividad y la de seguridad/estabilidad, lo que explica la gran dependencia de las organizaciones de los individuos con las AC de competencias técnica/funcional y seguridad/estabilidad (Schein, 1990) y (3) existe una correlación positiva entre el AC de competencias técnicas/funcionales y de autonomía/independencia, lo que permite inferir que los individuos técnicamente superior en su área desean mayor trabajo autónomo.

En segundo lugar, Singh (2011) elaboró un estudio sobre las AC en una gran compañía de tecnología. Un instrumento similar al trabajador en el presente estudio fue diligenciado por una muestra de 1441 trabajadores (80% hombres, 8% mujeres, 12% NR, con una media de edad de 44 años). Las AC que más sobresalieron fueron las de (1) desafío puro, (2) servicio/dedicación y (3) estilo de vida. Las AC menos significativas fueron las de (1) emprendimiento/creatividad, (2) seguridad y (3) autonomía/independencia. Este mismo estudio reveló otras interesantes conclusiones: (1) las AC del sexo femenino se encuentran en la competencia técnica/funcional y estilo de vida, esto permite inferir que el sexo femenino busca una actitud organizacional que refleje respeto por asuntos personales y familiares; (2) el ancla de emprendimiento/

creatividad decrece con la edad y (3) mientras la de competencia técnica/funcional se fortalece con el incremento en la edad.

En tercer lugar, Marín, Cano y Zevallos (2010) desarrollaron un estudio para determinar el nivel de discordancia ocupacional de los egresados del programa de Administración de Empresas de una universidad de Bogotá, Colombia. La media de edad alcanzó los 37,5 años. Las AC de mayor relevancia fueron las de competencias de gerencia general y emprendimiento/creatividad. El AC menos representativa fue la de seguridad/estabilidad. Según los autores, esta última conclusión tiene sustento en la formación del administrador(a) de empresas como un individuo que se ha educado para enfrentar escenarios de incertidumbre, por lo cual, tener seguridad/estabilidad en el trabajo no es algo por lo que se sienta persuadido significativamente.

Si bien no es posible determinar un patrón generalizable a partir de la revisión de los anteriores estudios, a partir de ellos es posible identificar dos denominadores comunes en las conclusiones presentadas: (1) al parecer las personas que tienen AC en competencias técnicas/funcionales presentan una correlación negativa con las AC en competencias de gerencia general, entonces, una persona que tiene una de estas AC no desarrollará un compromiso laboral en la otra y (2) la presencia del AC en competencias técnicas/funcionales incrementa con la edad y, con ello, el AC de autonomía e independencia, por esta razón, una persona que ha invertido tiempo, esfuerzo, y recursos en perfeccionar sus habilidades técnicas demandará a cambio mayor autonomía en su trabajo.

En último lugar, los resultados de los estudios sobre las AC en una organización pueden ser útiles en varios escenarios: (1) permiten identificar profesionales que tienen un perfil proactivo de ascenso, (2) prevén posibles efectos que pueden causar traslados geográficos, oportunidades educativas formales o informales (educación continuada), o determinada política de incentivos, (3) proporcionan información precisa para la toma de decisiones en función del beneficio de la organización y los trabajadores, (4) suministran información precisa a los departamentos de gestión humana para atraer y retener los perfiles requeridos por la organización, lo que a su vez (5) disminuye el ausentismo y la rotación de personal.

3. Inventario de anclas de carrera

3.1. Instrumento

Con el fin de verificar el comportamiento de las AC en un grupo de trabajadores en un CC se administró el cuestionario de AC de Schein. El cuestionario empleado por Danzinger, Rachman y Valency (2008) se tradujo del inglés al español para este estudio. La escala de medida empleada cuenta con ocho AC y 39 ítems, cinco en cada AC, excepto la AC de seguridad/estabilidad que fue evaluada con cuatro ítems. Se empleó una escala tipo Likert de cuatro anclajes de respuesta (1=Totalmente en desacuerdo, a 4=Totalmente de acuerdo). La siguiente tabla presenta la información socio-demográfica de los participantes del estudio.

Tabla 1. Información socio-demográfica de los participantes

n= 116	
Sexo	
Mujeres	70,70 %
Hombres	29,30 %
Edad (años)	
18-25	69 %
26-35	16,4 %
36-45	4,3 %
45-55	2,6 %
N/R	7,8 %
Escolaridad	
Secundaria	38,8 %
Técnico	37,1 %
Tecnológico	12,1 %
Universitario	12,1 %

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2. Resultados

Los resultados de la investigación se presentan con base en las ocho AC de Schein: competencia técnica/funcional, competencia en gerencia general,

autonomía/independencia, seguridad/estabilidad, emprendimiento/creatividad, servicio/dedicación, desafío puro y estilo de vida.

3.2.1. Competencia técnica/funcional

Definición: la competencia técnica/funcional se encuentra potenciada principalmente por el contenido del trabajo en sí mismo. Denota la preferencia de las personas por avanzar solo en el área técnica/funcional en donde son competitivos. Desdén e incluso temor por la gerencia general, pues se percibe como muy “política”.

Tabla 2. Descriptivos ancla competencia técnica

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Ancla competencia técnica	3,1	2,1	3,6	0,387	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

De acuerdo con los resultados descritos en la tabla 2, la dimensión que evalúa la competencia técnica obtuvo un valor promedio de 3,1 sobre una escala de 4.

Al analizar los resultados de manera desagregada, por cada uno de los ítems que conforman el ancla se observa que un porcentaje significativo de los participantes en el estudio manifiesta estar de acuerdo (41,4%) o totalmente de acuerdo (56,0%) con hacer bien su trabajo para constituirse en referente por su grado de experticia (tabla 3).

Tabla 3. Sueño con ser tan bueno en lo que hago que mi consejo de experto será buscado constantemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	2	1,7	1,7	2,6
	3,00	48	41,4	41,4	44,0
	4,00	65	56,0	56,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Igual situación se observa al analizar la relación percibida entre éxito y nivel de competencia técnica. Así, el 42,2% y el 45,7% de los participantes, manifiestan estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta relación. Por tanto, para los participantes del estudio el éxito en el trabajo está dado en términos del alcance de mayores niveles de competencia (tabla 4).

Tabla 4. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si puedo desarrollar mis habilidades técnicas o funcionales a un nivel muy alto de competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	13	11,2	11,2	12,1
	3,00	49	42,2	42,2	54,3
	4,00	53	45,7	45,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 5 indican también que un porcentaje importante de los participantes del estudio (38,8% y 25,9%) privilegia el conocimiento técnico en un área específica de la organización, por encima de un conocimiento más general, que lleve al trabajador a la dirección de la organización. Destaca, no obstante, que el 29,3% de los participantes, es decir, 34 personas, con sus respuestas deja ver una aspiración o enfoque hacia la dirección general.

Tabla 5. Convertirme en un alto directivo en mi área de experticia es más atractivo para mí que convertirme en gerente general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	7	6,0	6,0	6,0
	2,00	34	29,3	29,3	35,3
	3,00	45	38,8	38,8	74,1
	4,00	30	25,9	25,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 6 dejan ver que para un porcentaje significativo de los participantes del estudio tener la alternativa de rotar por diferentes puestos de la organización es una posibilidad que no genera incomodidad.

Tabla 6. Preferiría dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un cargo rotativo que me saque de mi área de experticia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	28	24,1	24,1	24,1
	2,00	59	50,9	50,9	75,0
	3,00	16	13,8	13,8	88,8
	4,00	13	11,2	11,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Finalmente, la posibilidad de usar los talentos y las habilidades es una fuente de satisfacción para los participantes del estudio. Lo anterior se fundamenta en que un 31% de los participantes se encuentra de acuerdo con esta afirmación y el 66,4% está totalmente de acuerdo con la misma (tabla 7).

Tabla 7. Me siento más satisfecho en el trabajo cuando he tenido la oportunidad de usar mis talentos y habilidades especiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	3	2,6	2,6	2,6
	3,00	36	31,0	31,0	33,6
	4,00	77	66,4	66,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.2. Competencias de gerencia general

Definición: las competencias de gerencia general están potenciadas principalmente por la oportunidad de analizar y resolver problemas bajo condiciones

de información incompleta e incertidumbre. En estas se haya el gusto por aprovechar el trabajo en equipo para alcanzar metas comunes. El estímulo es causado por situaciones de crisis.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 8, el promedio de la escala es de 2,417 en una escala de 1 a 4. En términos generales se puede decir que entre los participantes del estudio prevalece un bajo interés para desempeñar cargos gerenciales.

Tabla 8. Descriptivos ancla competencias de gerencia general

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Ancla gerencia general	2,417	2,026	3,267	0,242	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Según la tabla 9 se observa que entre los participantes del estudio existe una predisposición para liderar equipos de trabajo, dado que el 86,2% se encuentra de acuerdo (43,1%) o totalmente de acuerdo (43,1%) con la afirmación. Dicha predisposición, acorde con los resultados, también sería motivo de satisfacción entre los participantes del estudio.

Tabla 9. Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando he podido integrar y administrar el trabajo y el esfuerzo de otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	2,6	2,6	2,6
	2,00	13	11,2	11,2	13,8
	3,00	50	43,1	43,1	56,9
	4,00	50	43,1	43,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 10 denotan que el interés de asumir posiciones gerenciales en la compañía se encuentra distribuido casi equitativamente, así, un 55% indica no tener interés en asumir posiciones directivas, en contraste con el 45% que sí pone de manifiesto tal interés.

Tabla 10. Sueño con estar a cargo de una gran empresa y tomar decisiones que afecten a muchas personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	36	31,0	31,0	31,0
	2,00	28	24,1	24,1	55,2
	3,00	27	23,3	23,3	78,4
	4,00	25	21,6	21,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 11 muestra además que no alcanzar una posición gerencial no significaría una frustración para el 76% de los participantes, en este sentido, el 25% manifiesta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación y el 51,7% en desacuerdo. Así mismo, solo el 4,3% afirma que el éxito en su carrera profesional estaría relacionado con el desempeño de una posición gerencial.

Tabla 11. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si logro ser gerente general de alguna empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	29	25,0	25,0	25,0
	2,00	60	51,7	51,7	76,7
	3,00	22	19,0	19,0	95,7
	4,00	5	4,3	4,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados de la tabla 12 enfatizan en lo identificado anteriormente mediante los ítems del ancla. Así pues, lograr una posición de gerencia general no es un tema de relevancia para el 63,8% de los participantes.

Tabla 12. Ser gerente general es más atractivo para mí que ser un alto directivo en mi actual área de experticia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	18	15,5	15,5	15,5
	2,00	56	48,3	48,3	63,8
	3,00	33	28,4	28,4	92,2
	4,00	9	7,8	7,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

De acuerdo con los resultados observados en la tabla 13, existe flexibilidad respecto del enfoque de carrera de los trabajadores.

Tabla 13. Preferiría dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un trabajo que me aleje de la carrera que he comenzado en mi cargo actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	20	17,2	17,2	17,2
	2,00	68	58,6	58,6	75,9
	3,00	18	15,5	15,5	91,4
	4,00	10	8,6	8,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.3. Autonomía/independencia

Definición: la dimensión de autonomía es potenciada principalmente por el deseo de encontrar situaciones en el trabajo que estén libres de las restricciones por parte de la organización. Denota el deseo por tener agenda y ritmo de trabajo propios. Muestra además disposición para cambiar oportunidades de ascenso por más libertad. La tabla 14 muestra el valor promedio obtenido en esta escala (2,7).

Tabla 14. Descriptivos ancla autonomía/independencia

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Ancla autonomía/independencia	2,7	2,1	3,2	0,241	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 15 muestran que un porcentaje significativo de los participantes en el estudio ven de manera favorable la posibilidad de tener un trabajo en el cual exista autonomía, es decir, un trabajo en el cual el trabajador pueda tener libertad para establecer los métodos a través de los cuales desea lograr los fines respecto de sus responsabilidades.

Tabla 15. Sueño con tener una carrera que me permita tener la libertad de realizar un trabajo bajo mis propios términos y bajo mi propia agenda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	18	15,5	15,5	15,5
	3,00	51	44,0	44,0	59,5
	4,00	47	40,5	40,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados de la tabla 16 son consistentes con el ítem anterior. Tener autonomía en el trabajo es motivo de satisfacción para el 79,3% de los participantes del estudio, pues un 50,9% se encuentra de acuerdo con la aseveración y un 28,4%, totalmente de acuerdo con la aseveración.

Tabla 16. Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando me siento completamente libre de definir mis propias tareas, agenda y procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	23	19,8	19,8	20,7
	3,00	59	50,9	50,9	71,6
	4,00	33	28,4	28,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La libertad y autonomía significan éxito para el 59,5% de los participantes del estudio, tal como se ilustra en la tabla 17.

Tabla 17. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si logro completa autonomía y libertad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	2,6	2,6	2,6
	2,00	44	37,9	37,9	40,5
	3,00	47	40,5	40,5	81,0
	4,00	22	19,0	19,0	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Pero, si bien la autonomía es importante, prevalece sobre ella la seguridad en el trabajo. Así, solo el 25% de los participantes estaría dispuesto a renunciar a la seguridad por tener mayor autonomía, tal como se ilustra en la tabla 18.

Tabla 18. La oportunidad de hacer un trabajo bajo mis propios términos, libre de reglas y restricciones, es más importante para mí que tener seguridad en mi trabajo actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	25	21,6	21,6	21,6
	2,00	62	53,4	53,4	75,0
	3,00	21	18,1	18,1	93,1
	4,00	8	6,9	6,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados de la tabla 19 son consistentes con la anterior, mostrando que el 31,9% de los trabajadores estaría dispuesto a dejar su trabajo si tuviese que disminuir el grado de autonomía que tiene. Para el 68,1% de los participantes la reducción de autonomía no tendría impacto respecto de su permanencia en la organización.

Tabla 19. Preferiría dejar mi trabajo que aceptar una reducción de autonomía y libertad en mi cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	14	12,1	12,1	12,1
	2,00	65	56,0	56,0	68,1
	3,00	26	22,4	22,4	90,5
	4,00	11	9,5	9,5	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.4. Seguridad/estabilidad

Definición: es un ancla motivada principalmente por la seguridad y el trabajo a término indefinido en una organización. En esta ancla se considera la disposición de conformar y estar completamente institucionalizado por las normas y valores de una organización. Muestra también la tendencia de las personas a evitar viajes y traslados.

Así, los resultados de la tabla 20 muestran que la estabilidad es una dimensión altamente valorada por los participantes del estudio. El valor promedio obtenido por esta escala es 3,2, siendo uno de los valores más altos en comparación con las otras anclas evaluadas en el presente estudio.

Tabla 20. Descriptivos ancla seguridad/estabilidad

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Medias de elemento	3,2	2,9	3,6	0,132	4

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 21 muestran que para los participantes del estudio es preferible la seguridad que la autonomía en el trabajo. De esta manera, el 72,4% se encuentra de acuerdo (44%) y totalmente de acuerdo (28,4%) con esta afirmación.

Tabla 21. La seguridad y la estabilidad son más importantes para mí que la libertad y la autonomía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	4	3,4	3,4	3,4
	2,00	28	24,1	24,1	27,6
	3,00	51	44,0	44,0	71,6
	4,00	33	28,4	28,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La seguridad en el trabajo es un bien en sí mismo para el 93 % de los trabajadores que participaron del estudio. Así, el 32,8 % se encuentra de acuerdo con la afirmación y complementariamente el 60,3 % está totalmente de acuerdo con la misma (Ver tabla 22).

Tabla 22. Busco trabajos en empresas que me puedan dar un sentido de seguridad y estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	6	5,2	5,2	6,9
	3,00	38	32,8	32,8	39,7
	4,00	70	60,3	60,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La seguridad financiera y laboral es un factor de satisfacción para los participantes de la presente investigación, tal como se ilustra en la tabla 23.

Tabla 23. Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando siento completa seguridad financiera y laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	3	2,6	2,6	3,4
	3,00	40	34,5	34,5	37,9
	4,00	72	62,1	62,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La seguridad en el trabajo es elemento vital para el 94,8% de los participantes de la investigación, tal como se ilustra en la tabla 24.

Tabla 24. Sueño con tener una carrera que me permita tener una sensación de seguridad y estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	5	4,3	4,3	5,2
	3,00	32	27,6	27,6	32,8
	4,00	78	67,2	67,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.5. Emprendimiento/creatividad

Definición: esta AC se ve motivada principalmente por la necesidad de construir o crear algo a partir de su propio proyecto. Muestra sensibilidad al aburrimiento. Denota el gusto de una persona por estar en varios proyectos. Manifiesta mayor interés en crear empresas que en administrar existentes.

Tabla 25. Descriptivos ancla emprendimiento/creatividad

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Ancla emprendimiento/creatividad	3,3	3,1	3,7	0,053	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Acorde con los resultados obtenidos, la búsqueda de ideas con miras a la creación de empresa es una actitud que se presenta en el 85,3% de los participantes del estudio. Un 47,4% manifiesta estar de acuerdo con la afirmación y un 37,9% dice estar totalmente de acuerdo con la misma (Ver tabla 26).

Tabla 26. Siempre estoy en búsqueda de ideas que me permitan comenzar mi propia empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	15	12,9	12,9	14,7
	3,00	55	47,4	47,4	62,1
	4,00	44	37,9	37,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

De acuerdo con los resultados descritos en la tabla 27, resulta más importante para los participantes del estudio tener su propio negocio que ser un alto directivo de una empresa. Así pues, el 73,3% de los participantes se encuentra de acuerdo (33,6%) y totalmente de acuerdo (39,7%), tal como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 27. Construir mi propio negocio es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo en la empresa de otra persona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	29	25,0	25,0	26,7
	3,00	39	33,6	33,6	60,3
	4,00	46	39,7	39,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 28 muestra también que hay un porcentaje significativo de los participantes (90,5%) que aspira a crear su propio negocio, tal como se ilustra a continuación.

Tabla 28. Sueño con fundar y construir mi propio negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	2,6	2,6	2,6
	2,00	8	6,9	6,9	9,5
	3,00	39	33,6	33,6	43,1
	4,00	66	56,9	56,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Tener ideas propias y esforzarse por los proyectos es un factor de motivación para el 96,6% de los participantes del estudio, tal como se ilustra en la tabla 29.

Tabla 29. Me siento más satisfecho en mi carrera cuando he podido construir algo que es resultado de mis propias ideas y esfuerzos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	3	2,6	2,6	3,4
	3,00	29	25,0	25,0	28,4
	4,00	83	71,6	71,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados descritos en la tabla 30 muestran que la puesta en marcha de manera exitosa de una idea constituye un factor de éxito en la carrera para el 81,9% de los participantes de la investigación. El 44,8% se encuentra de acuerdo con la aseveración y el 37,1%, totalmente de acuerdo con la aseveración.

Tabla 30. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si he tenido éxito en crear o construir algo que es resultado de mi propia producción e idea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	20	17,2	17,2	18,1

Continúa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	52	44,8	44,8	62,9
	4,00	43	37,1	37,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.6. Servicio/dedicación

Definición: es un ancla motivada principalmente por mejorar la situación de la sociedad. Denota el deseo por alinear las actividades laborales con valores personales para el servicio social. Denota preocupación por encontrar trabajos que se articulen con los valores y habilidades propios.

Con base en la tabla 31 es posible señalar que la dimensión servicio/dedicación es otra de las anclas que mayor puntaje promedio obtuvo en su valoración (3,3) junto con la de emprendimiento/creatividad (3,3) y la de seguridad/estabilidad (3,3).

Tabla 31. Descriptivos ancla servicio/dedicación

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Medias de elemento	3,3	2,7	3,6	0,120	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 32 señalan además que el bienestar de la sociedad es un elemento de alta relevancia para una parte significativa de los participantes (89,6%). Así, el 44,8% manifiesta estar de acuerdo con esta afirmación y el 44,8% expresa estar completamente de acuerdo con la afirmación.

Tabla 32. Me sentiré más exitoso en mi carrera solo si tengo el sentimiento de haber hecho una contribución al bienestar de la sociedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	10	8,6	8,6	10,3
	3,00	52	44,8	44,8	55,2
	4,00	52	44,8	44,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

De acuerdo con la tabla 33, para los participantes del estudio el éxito en el trabajo se expresa en la medida en que el talento de los trabajadores puede ser puesto al servicio de otros.

Tabla 33. Me siento más exitoso en mi carrera cuando he podido usar mis talentos para el servicio de otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	2	1,7	1,7	2,6
	3,00	39	33,6	33,6	36,2
	4,00	74	63,8	63,8	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La contribución al bienestar de la sociedad es un motivador mayor que ser directivo en la empresa para el 87,1% de los participantes, tal como se observa en la tabla 34. En este sentido, el 50% está de acuerdo con la aseveración y el 37,1% se encuentra totalmente de acuerdo con ella.

Tabla 34. Usar mis habilidades para hacer del mundo un lugar mejor para vivir y trabajar es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	13	11,2	11,2	12,9
	3,00	58	50,0	50,0	62,9
	4,00	43	37,1	37,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 35 muestra que los participantes de la investigación muestran una orientación importante hacia el bien común. Así, un porcentaje significativo de los participantes señaló que se encontraban de acuerdo (43,1%) o totalmente de acuerdo (50,9%) con tener una carrera que aporte a la humanidad.

Tabla 35. Sueño con tener una carrera que haga una contribución real a la humanidad y a la sociedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	6	5,2	5,2	6,0
	3,00	50	43,1	43,1	49,1
	4,00	59	50,9	50,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 36 muestra que existen opiniones divididas respecto de la situación que expone el ítem en cuestión.

Tabla 36. Preferiría dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un cargo que afecte negativamente mi capacidad de servir a otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	19	16,4	16,4	16,4
	2,00	31	26,7	26,7	43,1
	3,00	33	28,4	28,4	71,6
	4,00	33	28,4	28,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.7. Desafío puro

Definición: esta AC se encuentra motivada principalmente por superar obstáculos, resolver problemas complejos y ganarle a oponentes más fuertes. Define la carrera en función de enfrentamientos diarios en donde el éxito es medido por la victoria. Como característica está ser individualista e intolerante con aquellos que tengan aspiraciones similares.

Tal como se observa en la tabla 37, para los participantes de la investigación es altamente relevante tener un trabajo que demande grandes retos.

Tabla 37. Descriptivos ancla desafío puro

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Ancla desafío puro	3,2	2,7	3,6	0,120	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

De acuerdo con los resultados descritos en la tabla 38, en una proporción significativa de los participantes del estudio se expresa una alta necesidad de logro. En este sentido, el 47,4% se encuentra de acuerdo y el 37,1%, totalmente de acuerdo con la idea de tener una carrera que les enfrente a situaciones desafiantes.

Tabla 38. Sueño con una carrera en donde pueda resolver problemas o ganar en situaciones extremadamente desafiantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	17	14,7	14,7	15,5
	3,00	55	47,4	47,4	62,9
	4,00	43	37,1	37,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 39 muestra que una buena proporción de los participantes del estudio comprende el éxito en su trabajo cuando implica la superación de desafíos difíciles. En este sentido, el 43,1% se encuentra de acuerdo y el 45,7%, totalmente de acuerdo con la afirmación.

Tabla 39. Me sentiré exitoso en mi carrera solo si enfrente y supero desafíos muy difíciles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	12	10,3	10,3	11,2
	3,00	50	43,1	43,1	54,3
	4,00	53	45,7	45,7	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados descritos en la tabla 40 denotan una alta relación entre la satisfacción con la carrera y la necesidad de logro. Así, el 86,3 % muestra estar totalmente de acuerdo (48,3 %) o de acuerdo (35,3 %) con la afirmación.

Tabla 40. Estaré satisfecho con mi carrera cuando resuelva problemas aparentemente sin solución o cuando triunfe aun con pocas posibilidades de éxito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	5	4,3	4,3	4,3
	2,00	14	12,1	12,1	16,4
	3,00	41	35,3	35,3	51,7
	4,00	56	48,3	48,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Los resultados obtenidos en la tabla 41 confirman lo expresado en los ítems anteriores respecto del desafío como un ancla de carrera. La búsqueda constante de nuevos retos en la carrera es parte importante de las aspiraciones de un número significativo de los participantes de la investigación (44,0 % de acuerdo y 47,4 % totalmente de acuerdo).

Tabla 41. Busco oportunidades que desafíen en gran medida mis habilidades para resolver problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	0,9	0,9	0,9
	2,00	9	7,8	7,8	8,6
	3,00	51	44,0	44,0	52,6
	4,00	55	47,4	47,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 42 muestra que la mayoría de los participantes privilegia el logro en el trabajo en contraste con la consecución de posiciones de poder (63,8 %).

Tabla 42. Trabajar en problemas de alta dificultad es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	5	4,3	4,3	4,3
	2,00	37	31,9	31,9	36,2
	3,00	46	39,7	39,7	75,9
	4,00	28	24,1	24,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

3.2.8. Estilo de vida

Definición: este ancla está motivada principalmente por el balance entre vida y trabajo. Se ve marcada por el compromiso con asuntos relacionados con la paternidad/maternidad. Busca organizaciones con políticas y valores en pro de la familia.

Los resultados obtenidos en la tabla 43 muestran que esta es un ancla a la que una buena proporción de los participantes del estudio dan alto valor, pues el puntaje obtenido alcanza 3 sobre 4 puntos posibles.

Tabla 43. Descriptivos ancla estilo de vida

	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Nº de elementos
Ancla estilo de vida	3,0	2,2	3,5	0,229	5

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Lograr un balance entre las responsabilidades del trabajo y la familia es un asunto de alta relevancia para un porcentaje significativo de los participantes del estudio, tal como se ilustra en la tabla 44.

Tabla 44. Preferiría dejar la empresa que estar realizando un trabajo que comprometa mi habilidad de obtener logros personales y familiares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	8	6,9	6,9	6,9

Continúa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	32	27,6	27,6	34,5
	3,00	48	41,4	41,4	75,9
	4,00	28	24,1	24,1	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Lo anteriormente descrito se reafirma en la tabla 45. Así, el 36,2% de los participantes está de acuerdo con tener una carrera profesional que integre las necesidades personales y laborales. El 56,9% se encuentra totalmente de acuerdo con esta aspiración.

Tabla 45. Sueño con una carrera que me permita integrar mis necesidades personales, familiares y laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	8	6,9	6,9	6,9
	3,00	42	36,2	36,2	43,1
	4,00	66	56,9	56,9	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

De acuerdo con los resultados de la tabla 46, el éxito en el trabajo estaría determinado por la posibilidad de balancear las responsabilidades derivadas de la esfera laboral y personal. Un 36,2% de los participantes del estudio se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación y complementariamente un 49,1% se haya de acuerdo con la misma.

Tabla 46. Me siento exitoso en mi vida solo si puedo balancear mis requerimientos personales, familiares y laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	4	3,4	3,4	3,4
	2,00	13	11,2	11,2	14,7

Continúa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	57	49,1	49,1	63,8
	4,00	42	36,2	36,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Un porcentaje significativo de los participantes de la investigación prefiere tener un mayor balance trabajo-familia que asumir un alto cargo directivo en la organización. El 39,7% de los participantes está de acuerdo con la afirmación y el 35,3% totalmente de acuerdo con la misma, tal como se ilustra en la tabla 47.

Tabla 47. Balancear las demandas de la vida personal y profesional es más importante para mí que alcanzar un alto cargo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,7	1,7	1,7
	2,00	27	23,3	23,3	25,0
	3,00	46	39,7	39,7	64,7
	4,00	41	35,3	35,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

Finalmente, la tabla 48 muestra las aspiraciones de los participantes respecto de la consecución de una posición en la gerencia. Así, un porcentaje significativo de los participantes no tiene objeción de asumir nuevos roles que no necesariamente lleven a altas posiciones en la jerarquía de la organización.

Tabla 48. Prefiero dejar la empresa en la que trabajo que aceptar un trabajo que me aleje del camino hacia la gerencia general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	19	16,4	16,4	16,4

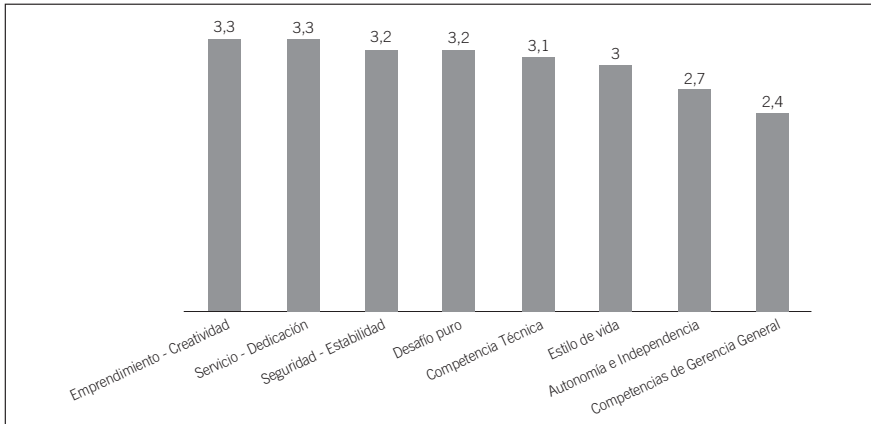
Continúa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	64	55,2	55,2	71,6
	3,00	21	18,1	18,1	89,7
	4,00	12	10,3	10,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

En resumen, el comportamiento de las anclas de carrera con la población objeto de estudio se refleja en el siguiente gráfico. Las anclas más relevantes para esta población son, en su orden: emprendimiento/creatividad (3,3), servicio/dedicación (3,3), desafío puro (3,2) y seguridad/estabilidad (3,2). Las anclas de menor relevancia son competencias de gerencia general (2,4) y autonomía/independencia (2,7).

Promedio de las ocho anclas de carrera



Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

La tabla 49 muestra las correlaciones entre las ocho AC. De acuerdo con los coeficientes de correlación obtenidos, se observa que las AC que muestran tener mayor grado de correlación con las otras en su orden son: autonomía, desafío, estilo de vida, servicio, competencia técnica, seguridad, emprendimiento. La AC competencia gerencial es la que prueba tener menor grado de relación con las restantes AC. No se observa ninguna relación negativa entre las AC analizadas, lo cual se encuentra en contravía de lo identificado por Beck y La Lopa (2001), donde existían relaciones.

Tabla 49. Correlaciones entre las anclas de carrera

	Correlación de Pearson	Competencia Técnica	Competencia Gerencial	Autonomía	Seguridad	Emprendimiento	Servicio	Desafío	Estilo de vida
Competencia técnica	Correlación de Pearson	1	0,372**	0,384**	0,094	0,047	0,228*	0,245**	0,395**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,315	0,614	0,014	0,008	0,000
Competencia gerencial	Correlación de Pearson	116	116	116	116	116	116	116	116
	Sig. (bilateral)	0,372**	1	0,438**	0,182	0,115	0,113	0,285**	0,377**
Autonomía	Correlación de Pearson	0,000	116	116	0,051	0,220	0,227	0,002	0,000
	Sig. (bilateral)	0,384**	0,438**	1	0,258**	0,240**	0,186*	0,294**	0,377**
Seguridad	Correlación de Pearson	0,000	0,000	116	0,005	0,009	0,046	0,001	0,000
	Sig. (bilateral)	0,094	0,182	0,258**	1	0,368**	0,235*	0,212*	0,227*
Emprendimiento	Correlación de Pearson	0,315	0,051	0,005	0,005	0,000	0,011	0,022	0,014
	Sig. (bilateral)	116	116	116	116	116	116	116	116
Servicio	Correlación de Pearson	0,047	0,115	0,240**	0,368**	1	0,325**	0,263**	0,195*
	Sig. (bilateral)	0,614	0,220	0,009	0,000	0,000	0,000	0,004	0,036
Desafío	Correlación de Pearson	116	116	116	116	116	116	116	116
	Sig. (bilateral)	0,228*	0,113	0,186*	0,235*	0,325**	1	0,480**	0,460**
Estilo de vida	Correlación de Pearson	0,014	0,227	0,046	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000
	Sig. (bilateral)	116	116	116	116	116	116	116	116
		116	116	116	116	116	116	116	116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Cálculos de los autores a partir de las respuestas diligenciadas por los participantes en la encuesta.

4. Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos se resumen los principales aspectos identificados en la investigación y posteriormente se esbozan algunas recomendaciones para la organización.

Los resultados arrojados señalan que una parte significativa de los trabajadores de la empresa objeto de estudio muestran tener una alta disposición para hacer rotación en diferentes puestos de trabajo. De igual forma, señalan que, si bien no existen altas aspiraciones para conseguir puestos gerenciales, se destaca en una parte importante de los participantes una actitud de liderazgo. Una proporción relevante de los participantes valora muy especialmente la posibilidad de tener un trabajo con autonomía, sin que ello amenace la estabilidad en el trabajo. Así mismo, la autonomía parece ser un factor de satisfacción para los participantes del estudio.

Los resultados obtenidos también permiten concluir que, para los participantes del estudio, tener un trabajo seguro y en el cual puedan hacer bien a la sociedad es motivo de satisfacción. Destaca especialmente la vocación de servicio entre los participantes, lo cual constituye una fortaleza para una empresa que, como la analizada, se basa en la prestación de los servicios.

Así mismo, los resultados del presente diagnóstico llevan a concluir que, entre los participantes de la investigación prevalece la necesidad de logro y el deseo de emprender. Aquí valdría hacer una salvedad más elaborada. Tradicionalmente, el emprendimiento se entiende como la actividad de creación de valor a través de la fundación de organizaciones. No obstante, el emprendimiento también se puede dar al interior de una organización ya estructurada, lo que se conoce como intraemprendimiento. El intraemprendimiento es un proceso que busca crear o mejorar productos, servicios, procesos, o nuevos negocios en el interior de una empresa que ya está en funcionamiento. Los intraemprendedores regularmente pertenecen a las áreas de gestión. Sería de alto valor con base en la evidencia encontrada considerar la idea de conformar un grupo de colaboradores integrado por trabajadores remarcables que se encargue de proponer intraemprendimientos para la compañía. No se aconseja que este grupo de colaboradores tenga integrantes permanentes sino rotativos, con el fin de que no se perciba por

parte de los trabajadores que no pertenecen a este grupo que se están creando arbitrariamente islas de poder para ciertas personas.

Finalmente, las evidencias obtenidas sugieren que la posibilidad de experimentar condiciones de balance entre la vida personal y la vida laboral son vistas como favorables por un porcentaje significativo de los participantes de la investigación.

5. Propuestas

Con base en los resultados obtenidos se recomienda a la alta dirección de la organización adoptar prácticas como las que a continuación se mencionan:

1. Revisión de análisis y descripción de cargos con miras a enriquecerlos y a generar mayor autonomía en el desarrollo de los mismos.
2. Diseño de un sistema de rotación de puestos de trabajo, especialmente para aquellos cargos que tengan la posibilidad de acceder a puestos de dirección.
3. Considerar la idea de conformar un grupo de colaboradores integrado por trabajadores remarcables encargado de proponer intraemprendimientos para la compañía. La pertenencia a este grupo puede estar articulada a incentivos financieros y no financieros.
4. Diseñar e implantar procesos de selección de personal que se enfoquen en la búsqueda de talentos afines a las necesidades y la proyección de la organización.
5. Fomentar y fortalecer una cultura organizacional que sea afin a los deseos altruistas de los trabajadores. Ejemplo de lo anterior es la experiencia de Google, que, a partir de las acciones altruistas de sus trabajadores, ha desarrollado prácticas de responsabilidad social empresarial que en definitiva se constituyen en prácticas organizacionales compasivas³.
6. Diseñar acciones organizacionales que favorezcan el fortalecimiento de la percepción de seguridad en el trabajo para los trabajadores. En este sentido, la seguridad no trata solo de formas de contratación laboral, sino también de aspectos relacionados con la seguridad psicológica, social y física. La introducción de perspectivas como las organizaciones saludables⁴ pueden ser apropiadas para lograr este fin.
7. Considerar la adopción de nuevos incentivos para la fuerza de ventas.

3 Para más información se puede ver el video *Everyday Compassion at Google*, recuperado de https://www.ted.com/talks/chade_meng_tan_everyday_compassion_at_google).

4 Entendidas como aquellas organizaciones que estructuran sus procesos y recursos para generar bienestar en todos sus grupos de interés, es decir, articulan el sentido del bienestar a la estrategia del negocio.

6. Conclusiones

¿Qué quieren los trabajadores y qué buscan las organizaciones? Una pregunta retadora y de obligatoria atención para las organizaciones que busquen la competitividad a través de la acertada vinculación de capital humano a sus filas. Para ello, las organizaciones pueden adoptar metodologías que les permitan de manera científica comprender en mayor medida el proceso de vinculación entre la vocación profesional de los trabajadores actuales y futuros y el perfil requerido para diversos cargos dentro de una organización.

Una de las metodologías consideradas para este fin e implementadas en esta ocasión en un CC es el modelo de AC de Schein. Mediante la implementación de este modelo es posible conocer las AC de los individuos, lo que permite llevar a cabo una toma de decisiones basada en la evidencia para realizar un proceso de selección y rotación sobre la base de la vocación profesional de cada individuo de manera más acertada.

Retomando los elementos esenciales de los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo de AC de Schein se encontró que: (1) una parte significativa de los trabajadores de un CC exhibe una alta disposición para hacer rotación en diferentes puestos de trabajo, (2) si bien no existen altas aspiraciones para conseguir cargos gerenciales, se destaca en una parte importante de los participantes una actitud de liderazgo, (3) los trabajadores valoran la posibilidad de tener un trabajo con autonomía, sin que ello amenace su estabilidad, (4) igualmente, valoran tener un trabajo seguro en el cual puedan hacer bien a la sociedad, lo que es motivo de satisfacción, (5) se destaca la vocación de servicio entre los participantes, lo cual constituye una fortaleza para una empresa como la analizada, se basa en la prestación de servicios, por último (6) prevalece la necesidad de logro y el deseo de emprender.

Sobre la base de estos hallazgos se propone que: (1) se revisen las actividades de los cargos con miras a enriquecerlos y a generar mayor autonomía en su desarrollo, (2) se diseñe un sistema de rotación de puestos de trabajo, especialmente para aquellos cargos que tengan la posibilidad de acceder a puestos de dirección, (3) se cree un sistema organizacional que capitalice las potencialidades de los trabajadores respecto del emprendimiento. Una alternativa puede ser el diseño de un sistema de ideas de mejora, articulado

a incentivos financieros y no financieros, (4) se fomente una cultura organizacional que sea afín a los deseos altruistas de los trabajadores, (5) se implementen acciones organizacionales que favorezcan el fortalecimiento de la percepción de seguridad en el trabajo para los trabajadores, (6) se examine la política de incentivos de la compañía.

Referencias

- Beck, J., & La-Lopa, J. (2001). An exploratory application of Schein's career anchors inventory to hotel executive operating committee members. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 15-28.
- Danzinger, N., Rachman, D., & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13(1), 7-19.
- Marín, D., Cano, C., & Zevallos, F. (2010). *Sobre-educación y anclas de carrera: Un estudio de la discordancia profesión-ocupación*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Marks, S. (2016). The gap between what leaders want and what recruiters deliver. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://goo.gl/TcpYHe>
- Russell, B. (2008). Call centers: A decade of research. *International Journal of Management*, 10(3), 195-219.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. (1974). *Career Anchors and Career Paths: A panel study of management school graduates*. MA: Sloan School of Management.
- Schein, E. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52, 11-24.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1987). Individuals and careers. En J. Lorsch, *Handbook of organizational Behavior* (pp. 155-171). Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. San Diego: University Associates.
- Singh, A. (2011). A career anchor perspective of employees in a large company. *International Conference on Advancements in Information Technology*, 20(1), 265-270.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: work and employee relations in the call center. *Industrial Relations Journal*, 30, 101-117.