

LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE CARRERA Y ASPECTOS CULTURALES EN INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

Yeda Cirera Oswaldo - Graziela Oste Graziano Cremonezi
Miriane de Almeida Fernandes - Ricardo Veronesi
Fabiana Maria de Oliveira e Souza*

RESUMEN: El objetivo de este estudio es evaluar las influencias culturales en la trayectoria de los profesionales y relacionarlas con las anclas de la carrera. De esta manera, se realizó una investigación con 84 colaboradores de dos IES - Instituciones de Enseñanza Superior-. Según los resultados, la principal opción de ancla de carrera al considerar la cultura de esas instituciones, con un 15,96%, fue demostrar la capacidad técnica. Otras anclas mencionadas fueron competencia gerencial, seguridad y estabilidad, creatividad emprendedora, que demuestran el interés de los profesionales entrevistados en la trayectoria de carrera. En relación al género, las mujeres eligieron la competencia técnica y los hombres el estilo gerencial.

Palabras clave: gestión de carrera – cultura - anclas de carrera

ABSTRACT: *The Relationship Between the Management Career and Cultural Issues in Higher Education Institutions*

The study aimed to assess cultural influences on career trajectory of professionals lining up with the career anchors. To this end, the research was carried out with 84 employees in two HEI - Higher Education Institutions-. The results showed that the primary choice of career anchor considering the culture of these institutions was to demonstrate technical capability with 15/96%. Other anchors were identified as managerial competence, security and stability, creative entrepreneurship which demonstrate the interest of the professionals surveyed in the career path. Regarding gender, women had a career anchor focused on the technical expertise and on management style for men

Keywords: career management – culture - anchors career

1.- Introducción

La carrera se define como la suma de todos los cargos o posiciones ocupados por un individuo durante su vida profesional. Esta idea se contradice con la etimología del término y no permite que el concepto real de la palabra se asimile en plenitud.

Carrera significa un camino y no se puede asociar a restricciones temporales, sino espaciales. Revela un historial profesional y un camino recorrido rumbo a un objetivo profesional. En el caso del ambiente corporativo, el concepto de carrera se refiere, básicamente, al recorrido realizado por el profesional rumbo a una especialización o función deseada que tendrá que cumplir los objetivos personales y profesionales, proporcionando una realización satisfactoria.

En este caso, es fundamental una planificación anticipada con un objetivo bien definido, un camino establecido por medio del autoconocimiento, para observar las particularidades de cada individuo para su autorrealización profesional.

* Yeda Cirera Oswaldo: Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. E-mail: yedaconsult@terra.com.br.

Graziela Oste Graziano Cremonezi: Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. E-mail: gzograzian@unimep.br.

Miriane de Almeida Fernandes: Faculdade Anhanguera de Campinas. E-mail mirianefernandes@yahoo.com.br

Ricardo Veronesi: Faculdade Anhanguera E-mail: miriane.fernandes@aedu.com

Fabiana Maria de Oliveira e Souza: União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas – UNIESP. E-mail fabianaoliveira77@hotmail.com

Muchos autores señalan que los individuos eligen sus carreras según sus talentos, valores y necesidades (Schein, 1978,1990). Este autor ha definido las anclas que estos individuos utilizan para hacer su elección.

La cultura individual o colectiva de una sociedad es una de las variables que influye en la elección de una carrera. De esta forma, el objetivo de este estudio es evaluar las influencias culturales en la trayectoria de los profesionales y relacionarlas con las anclas de la carrera.

2.- Gestión de carrera

La noción de gestión de carrera en la organización se interpreta como algo antiguo, retrógrado, que señala intereses de los empleados y los sindicatos, pero que en la práctica de las empresas no ofrece beneficios. También puede aumentar los costos de la mano de obra de forma innecesaria.

Otra percepción sobre la gestión de carrera es que promueve ascensos y aumentos de sueldos por tiempo de servicio. Esto provoca rigidez en la gestión de recursos humanos ante obligaciones laborales asumidas, y causa también un aumento en la nómina, el envejecimiento del cuadro de colaboradores, entre otras características (Dutra, 2002). Se puede afirmar que la gestión de carrera es una práctica actual y se encuentra en distintas organizaciones, que se encuentran bien estructuradas y concentradas en acciones de planificación de recursos humanos, vinculadas a los objetivos empresariales.

Se puede hablar de gestión de carrera dentro de las actuales tendencias de las organizaciones, que utilizan conceptos y sistemas empleados en la modernidad de la gestión de RR.HH., agregando la gestión de talentos, gestión de resultados, gestión de competencias y habilidades, gestión del conocimiento y remuneración estratégica, entre otros aspectos.

En la actualidad y ante planes y demandas organizativos, la gestión de carrera se define como la gestión de planes y expectativas individuales. Así, los individuos que componen el cuadro funcional de la organización poseen competencias, habilidades, expectativas e intereses de desarrollo profesional y personal, mientras que la organización, enfocada en sus objetivos y metas, busca individuos con perfil, conocimientos, competencias y habilidades específicas que permitan la viabilidad de sus planes. De esta manera, el aprovechamiento y la organización de estos aspectos individuales y empresariales puede ser un importante aliado para la gestión de un ambiente favorable, la motivación y el desarrollo, basado en intereses comunes (Dutra, 2002).

Según esta visión de gestión de carrera, además de los intereses y expectativas, es muy importante la responsabilidad de ambas partes, o sea, los colaboradores deben planificar su desarrollo profesional, definiendo objetivos y metas de carrera, encontrar la capacitación y preparación indispensables para alcanzar esas metas establecidas. Por otro lado, la organización pretende identificar las características de colaboradores y profesionales para obtener los resultados propuestos.

Gracias a estas acciones, la gestión de carrera se puede transformar en una herramienta estratégica. La empresa puede obtener el nivel de contribución esperado de sus empleados y, al mismo tiempo, ofrecer espacios para el crecimiento funcional y profesional, preparando sucesores, en especial, para las posiciones estratégicas y mejorando su competitividad y capacidad de actuación en el mercado.

Según Oswaldo (2013), el comportamiento humano también influye en la carrera, ya que las actitudes determinan la conducta del individuo, que actuará dependiendo del medio en el que vive y de los conceptos heredados. El conjunto de actitudes antes mencionadas ayuda a elegir su profesión o a seguir determinada carrera.

En las últimas décadas aparecieron distintos significados de carrera ofrecidos por diversos autores. Esos significados aparecen resumidos en el Cuadro 1.

Cuadro 1 – Síntesis de los significados de la carrera

Autores	Año	Significado
London y Stumph	1982	La carrera es una secuencia de posiciones ocupadas y de trabajos realizados durante la vida profesional de una persona, considerando que el entendimiento y la evaluación de las experiencias profesionales integran la perspectiva del individuo en la carrera. Según la organización, engloba políticas, procedimientos y decisiones relacionadas a la carrera en la empresa.
Arthur, Hall y Lawrence	1989	La carrera se define como la secuencia de experiencias profesionales, el trabajo influye en la forma como los individuos ven e interactúan con otras personas, organizaciones y sociedad. Cada persona debe gestionar su desarrollo.
Hall	2002	Según este autor, la carrera puede tener varios significados: a) la carrera como avance; b) la carrera como profesión; c) la carrera como secuencia de trabajos durante la vida; d) la carrera como secuencia de experiencias relacionadas a funciones a lo largo de la vida. Los dos primeros significados se relacionan con una visión más popular, los otros dos se aproximan a conceptos de estudiosos.

Fuente: Veloso y Dutra (2009); adaptado por los autores.

Para completar el cuadro anterior, en la década del 70, gracias a observaciones realizadas con los estudiantes, aparecieron tres libros fundamentales sobre el tema de la carrera: *Career in organizations* (Hall, 1976); *Career dynamics* (Schein, 1978); *Organizational careers* (Van Maaner, 1977). En aquel momento, no se hablaba mucho de gestión de carrera, no existía un ejemplo o descripción que se relacionara con la nueva teoría. En 1980 aparecieron algunos grupos preocupados por el tema y surgieron teorías nuevas. En aquella época apareció un libro clave que fue referencia: *Handbook of career theory* (Arthur; Hall; Lawrence, 1989) y colaboró en las discusiones y estudios sobre la carrera. En la década de 1990, con la aparición de la obra intitulada *The boundaryless career* (Arthur; Rousseau, 1996), se presentaron nuevas discusiones y teorías, como por ejemplo, la de las carreras sin fronteras. En esta década apareció también una nueva teoría que recibió el nombre de carrera proteana. Los acontecimientos de décadas anteriores fueron esenciales para nuevas discusiones, como por ejemplo, concentrarse más en el objetivo que en el poder, preocuparse más por la identidad que por el ego, por el aprendizaje más que por el talento.

El *Handbook of career studies* (Guns; Peirperl, 2007) se organizó como una propuesta para suplir lagunas de integración entre las varias disciplinas que consideran el asunto, y atender a la necesidad de reflexionar acerca de los distintos paradigmas relacionados con el tema.

En la década de los 90 apareció en Brasil la primera publicación relacionada con el tema, que trataba sobre la administración de carreras (Dutra, 1996). En la década siguiente, se editaron diversas publicaciones que consideraron otros aspectos como el género. Por otro lado, algunos estudiosos del tema editaron libros y artículos, proponiendo discusiones sobre la necesidad de adecuar el tema al contexto brasileño (Martins, 2001; Costa: Balassiano, 2006).

A mediados de la década del 2000, Dutra (2007, 2008) presenta importantes estudios sobre una nueva realidad, en la cual la carrera no es sinónimo de cargo y el individuo no tiene más una vida profesional conducida por la organización.

También, siguiendo con la historia de este tema en Brasil, la autora Casado (2007, 2008), contextualiza las transformaciones económicas y organizativas desde 1970 hasta la actualidad.

En 1970, el país sufrió una dictadura en la cual los sindicatos fueron reprimidos, hubo crecimiento acelerado en la economía y, como contrapartida, la mano de obra era poco calificada. En la década de 1980 hubo un estancamiento económico, la producción industrial se redujo y se plantearon distintos planes económicos para contener la inflación. En esta época, el avance tecnológico con la apertura de mercados cambió la cultura de algunas organizaciones. Por la situación, las organizaciones no podían ser competitivas, las empresas administraban a las personas debido al *downsizing*, reingeniería, tercerización, entre otros principios de ese período. Se conoció el concepto de competencias, buscando el compromiso y el agregado de valores, la globalización marcaba la época cuando el foco era la disputa por mejores trabajadores, inclusive entre países. Estos trabajadores tratan de conjugar lo personal con lo profesional, se habla de reglas de asedio moral, de gobierno corporativo y de políticas de cuotas, así como de nuevas tendencias para la remuneración basadas en competencias y gestión participativa (Casado, 2008).

A lo largo de los últimos 30 años, hubo un cambio en la cultura y en la percepción de la carrera en Brasil:

- En los años 70: se consideraba que la carrera era como la vida en la empresa.
- En los años 80: la carrera en la empresa podría ser como un árbol o una secuencia de cargos.
- En los años 90: la carrera fue representada por nuevas posibilidades y empleabilidad.
- En los años 2000: de a poco, se desdibujan las fronteras de las carreras.

Existen pocas investigaciones sobre el concepto de carrera en Brasil. No obstante, a partir de esos estudios se puede ver una mayor tendencia hacia los estudios que se ocupan de una carrera sin fronteras.

Dentro de los estudios de carrera, se pueden destacar los relacionados con la investigación de las características o valores individuales que se establecen al elegir la trayectoria profesional, como las anclas de carrera de Schein (1996), que se definen en síntesis como un conjunto de actitudes autosenidas, valores, necesidades y talentos, que se desarrollan con el paso del tiempo y forman guías y direcciones.

Para Schein (1978, 1996) existen ocho grandes categorías de padrones y razones de elección: 1) autonomía/independencia; 2) seguridad/estabilidad; 3) competencia técnico-funcional; 4) competencia gerencial general; 5) creatividad emprendedora; 6) servicio/dedicación a una causa; 7) puro desafío; y 8) estilo de vida.

- Autonomía e independencia: el individuo quiere flexibilidad; no tolera reglas ni restricciones organizativas.
- Seguridad/estabilidad: el individuo prioriza la estabilidad del empleo.
- Competencia técnico-funcional: el individuo se siente realizado cuando puede demostrar su capacidad técnica.
- Competencia gerencial general: el individuo se siente motivado cuando trabaja por resultados y así garantiza el éxito de la organización.
- Creatividad emprendedora: trabaja con objetivos en la organización y utiliza su propia capacidad; le gusta asumir riesgos.
- Servicio/dedicación a una causa: necesita sentirse útil; rechaza ascensos u otras oportunidades de trabajo si no realiza algo útil.
- Desafío puro: se motiva con tareas que parecen sin solución; le gusta eliminar obstáculos difíciles; realizar tareas difíciles, nuevas o variadas siempre que se vuelvan un desafío.
- Estilo de vida: prioriza la familia y sus necesidades personales, prefiere esta forma de vida.

3.- Cultura organizativa

La gestión organizativa en las instituciones ha buscado diferentes formas para estructurarse. La base histórica y antropológica es el principal objeto de estudio, que se centra en el análisis de la cultura. A lo largo del tiempo, este análisis adquiere innumerables definiciones y es objeto de estudio de varias áreas del conocimiento.

A pesar de tantos significados distintos, se puede afirmar que la cultura depende del contexto en el que se encuentra. Nuestra sociedad pasó por distintos ciclos culturales que produjeron profundas transformaciones; podemos mencionar, por ejemplo, los ciclos nómada, agrícola, guerrero, comercial e industrial. En la actualidad, vivimos un ciclo tecnológico basado en la cultura de la información, que se volvió fundamental para el progreso. Los datos existentes en determinados contextos deben ser estudiados e interpretados para obtener el verdadero conocimiento. El saber transforma la realidad y la adapta a las necesidades del momento (D'Onofrio, 2005).

Según Santos (1994) existen dos líneas de estudio sobre la concepción y conceptualización de la cultura, la primera se refiere a las características de grupos sociales, como son las formas de concebir y organizar la vida social o sus aspectos materiales. La segunda estudia el conocimiento, las ideas y las creencias. Se sabe que, con independencia de la línea de estudios culturales, es fundamental comprender los procesos de aculturación en los cuales los individuos conviven. El individuo aprende la cultura por medio del proceso de aculturación, en el cual aprende o adquiere valores de la sociedad o del grupo en el que está inserto y participa. De esta forma, a partir del conocimiento de las características de esta sociedad, se comprenderá el comportamiento del individuo dentro de los grupos. La aculturación como proceso transmitirá al individuo, de forma objetiva o subjetiva, las creencias, los valores y mitos que integran la cultura del grupo. Esta internalización de la cultura influenciará al individuo en sus relaciones sociales y, a lo largo del tiempo, puede modificarse a partir de la convivencia y de las experiencias en distintos grupos (Macedo, 2002).

La cultura no es estática. Al contrario, se basa en relaciones sociales e interpersonales, claves para entender las relaciones de poder en las organizaciones. De esta forma, los centros de poder establecidos en la sociedad se preocupan por la cultura y la aculturación, y pretenden definirla, entenderla, controlarla e influir en su desarrollo.

Diversas preocupaciones por la cultura están institucionalizadas y forman parte de la organización de la sociedad y en ésta expresan sus intereses y sus conflictos. En ella manifiestan su fuerza los intereses dominadores y dominantes de la sociedad. Continúan asociadas a las formas de dominación en la sociedad y son instrumentos de conocimiento relacionados al progreso social (Santos, 1994).

En las organizaciones, el análisis de la cultura surge como una forma de adaptación externa con respecto a la tecnología, al mercado y a la economía, y de adaptación interna, al permitir la articulación e integración, así como el desarrollo del poder, cuando se basa en el individuo.

El concepto y la historia de la cultura organizativa poseen distintos componentes, que se pueden subdividir en varios tipos. Los miembros de las organizaciones pueden aprender la cultura organizativa en su desempeño cotidiano.

A comienzos de la década de 1960, debido a algunos cambios sociales, estudiosos y consultores de organizaciones desarrollaron un abordaje actualizado, considerado más moderno, más democrático y variado para la gestión de las organizaciones, que se llamó *desarrollo organizativo*.

Según Macedo (2002), la cultura organizativa se define y se comprende en el contexto donde se encuentra; por lo tanto, además de considerarse aspectos de la cultura local y nacional, se deben analizar sus tipos, componentes y las formas por medio de las cuales es comprendida.

Existen distintos tipos de cultura organizativa. Según Machado (2005) se destacan las culturas organizativas adaptativas y no adaptativas. La elección de cada una de estas depende de las características de la cultura corporativa y también de las características de la personalidad.

Las culturas organizativas adaptativas son más flexibles y maleables frente a los cambios en las organizaciones; se diferencian por la posibilidad de innovar y crear, por concentrarse en el cliente y en el valor de la persona. Por su parte, las culturas organizativas no adaptativas son conservadoras en sus costumbres, tradiciones, culturas y valores, suscitando un comportamiento más burocrático entre sus administradores.

4.- Cultura organizativa brasileña

La cultura nacional influye en el comportamiento de los individuos en las relaciones laborales y, por ese motivo, en la cultura de las organizaciones empresariales. Machado (2005) identifica algunas características de la identidad nacional en las organizaciones, como por ejemplo, la informalidad en las relaciones personales, la valorización de la manifestación emocional y el paternalismo, como fruto de la gran distancia entre el poder de la sociedad y la cultura de las organizaciones.

Al analizar la cultura organizativa se descubren algunos valores, creencias y símbolos precedentes y que son reflejo de la cultura brasileña, que se considera diversificada y compleja. Freitas (1997) señala que su análisis se basa en estudios de dos grupos bien diferenciados de autores y pensadores brasileños.

La sociedad brasileña se constituyó por un triángulo racial compuesto por negros, blancos e indios y más adelante se incorporaron las distintas culturas del caudal inmigratorio, como las de italianos, alemanes, japoneses, libaneses, entre otros pueblos y culturas. Más allá de esta diversidad, existen también culturas regionales, que pertenecen a cada estado del país. Sin embargo, existe un núcleo central común a todas las comunidades brasileñas, y es esa unidad la que forma parte de la cultura brasileña abordada según la perspectiva de Freitas (1997).

En el ámbito de las organizaciones, existen características de los brasileños que influyen de forma directa en la cultura organizativa, como son la picardía, la jerarquía, el personalismo, la sensualidad y el sentido de la aventura. Según este autor, la característica de jerarquía que centraliza el poder pone distancia en las relaciones entre los distintos grupos sociales y genera aceptación de los grupos inferiores. A partir de la esclavitud, los brasileños convivieron con condiciones mínimas de relación basadas tan solo en la atención de las necesidades de los blancos, lo que generó una estratificación social y una rígida jerarquización en las relaciones entre señores y esclavos. Con el surgimiento del sistema agrario en Brasil, nació la familia patriarcal, que definió normas de dominación, subordinación y machismo en las relaciones personales. La característica de personalismo refleja la importancia de las relaciones personales en los aspectos moral y económico. A partir de la jerarquía establecida entre señor y esclavo y la dominación patriarcal, la sociedad brasileña adquirió un fuerte carácter relacional (Freitas, 1997).

Al presentar un carácter invisible, la cultura influye en las decisiones de las personas, en la trayectoria de sus carreras, por medio de juicios de valor emitidos por el significado atribuido a las opciones de carreras disponibles.

Dutra (2002) enfatiza la necesidad de considerar variables en la trayectoria de carrera, así como el desarrollo de un referente propio al elegir una carrera, ya que la ausencia de un proyecto profesional es riesgoso para la persona.

5.- Metodología

Esta investigación consiste en un estudio de caso que se realizó entre 84 colaboradores de dos instituciones de educación superior privada (IES), ubicadas en la región metropolitana de Campinas/São Paulo.

Los datos se recogieron a través de un cuestionario *trade-off*. Los entrevistados tenían que atribuir notas comparativas entre las anclas más importantes para la toma de decisiones de carrera gerencial, según la teoría descripta por Schein (1978, 1996).

Según Meireles *et al.* (2004) en las escalas de comparación pareada los entrevistados deben comparar dos objetos por vez (productos, marcas, propagandas, etc.) de un conjunto, siempre en relación a su opinión sobre los objetos o sus atributos. Los entrevistados comparan todos los posibles pares de objetos del conjunto presentado.

Este tipo de escala se utiliza cuando es fundamental conocer las actitudes comparativas de los entrevistados.

Se aplicó el cuestionario *trade-off* a 84 colaboradores que compararon entre las 8 anclas de carrera (autonomía e independencia, seguridad/estabilidad, competencia técnico-funcional, competencia gerencial general, creatividad emprendedora, servicio/dedicación a una causa, desafío puro y estilo de vida), para definir cuáles eran las más importantes al tomar decisiones sobre sus carreras.

Según Meireles *et al.* (2004), la matriz *trade-off* es una importante herramienta para determinar la preferencia de un conjunto de personas en relación a determinado grupo de variables. También se puede utilizar para obtener la preferencia sobre determinados ítems de un conjunto de personas, incluyendo a los empleados. En el área administrativa, la expresión *trade-off* se asocia a varios conceptos, casi todos al intercambio: se tiene una cosa u otra. Por ejemplo: una empresa ofrece servicios a “bajo precio” o los ofrece de “alta calidad”. Es difícil, en condiciones normales, ofrecer servicios de alta calidad a bajo precio, aunque a partir de las nuevas técnicas administrativas muchos *trade-off* no tienen sentido, porque en muchos casos es posible tener "precios bajos" y "alta calidad".

Para obtener un análisis más detallado de los resultados, esta investigación se dividió por sexo, edad y nivel de escolaridad.

6.- Análisis e interpretación de los datos

A continuación, aparece la Tabla 1 con las principales anclas de carrera que los 84 profesionales entrevistados eligieron.

Tabla 1- Matriz- Anclas de carrera

		1	2	3	4	5	6	7	8			
	Matriz de priorización	Autonomía e independencia	Seguridad estabilidad	Competencia técnica	Competencia gerencial general	Creatividad emprendedora	Servicio/dedicación a una causa	Desafío puro	Estilo de vida	Suma	%	Puesto
1	Autonomía e independencia	-	1	0,33	0,43	0,67	1	0,43	0,67	4,52	7,6	8
2	Seguridad/estabilidad	1	-	0,67	1	1	1	1	1	6,67	11,2	5,5
3	Competencia técnico funcional	3	1,5	-	1	1	1	1	1	9,5	15,96	1

4	Competencia Gerencial general	2,33	1	1	-	1	1,5	1	1	8,83	14,84	2
5	Creatividad emprendedora	1,5	1	1	1	-	1	1	1	7,5	12,6	5,5
6	Servicio/ dedicación a una causa	1	1	1	0,67	1	-	1	1	6,67	11,2	5,5
7	Desafío puro	2,33	1	1	1	1	1	-	1	8,33	14	3
8	Estilo de vida	1,5	1	1	1	1	1	1	-	7,5	12,6	5,5
										Su- ma	59,5	10 0

Fuente: Elaborado por los autores

En la Tabla 1 se observa que, según los 84 entrevistados, el ancla más importante al tomar una decisión para cambiar de trabajo o de función dentro de la misma empresa es tener la posibilidad de demostrar su capacidad técnica (15,96%) que se construye específicamente en determinada área o profesión. Estos individuos no renuncian a las oportunidades de aplicar sus habilidades técnicas. Para Schein (1996) esta ancla determina la realización del profesional por su capacidad para ejercer su competencia técnica. A quienes eligen esta ancla no les interesa ejercer la gerencia, sino aplicar sus habilidades en áreas técnicas.

A continuación, los entrevistados señalaron que una de las razones de la elección es el ancla de competencia gerencial general (12,6%): el individuo se siente realizado cuando trabaja por resultados y así garantiza el éxito de la organización. El ancla competencia gerencial se relaciona con la perspectiva de responsabilidad absoluta por resultados e identificación del propio trabajo (Schein, 1996). En el mismo grado de relevancia se encuentran el ancla de seguridad y estabilidad (12,6%) (la garantía del empleo es más importante que el contenido del trabajo); creatividad emprendedora (trabaja con un enfoque en la creación de la organización, utiliza su propia capacidad, le gusta asumir riesgos); servicio/dedicación a una causa (precisa sentirse útil); estilo de vida (prioridad a la familia y las necesidades personales; preferencia por el modo de vida).

Tabla 2- Género

Puestos por sexo	Puesto mujeres	Puesto hombres	Suma de los puestos
Autonomía e independencia	8	8	16,00
Seguridad/estabilidad	6	7	13,00
Competencia técnico-funcional	1	2	3,00
Competencia gerencial general	2	1	3,00
Creatividad emprendedora	4,5	4	8,50
Servicio/ dedicación a una causa	7	6	13,00
Desafío puro	4,5	3	7,50
Estilo de vida	3	5	8,00

Fuente: Elaborado por los autores

Según la Tabla 2, para las mujeres (el 64% de la muestra), la competencia técnicofuncional es el ancla más relevante en la gestión de sus carreras. Para Schein (1996), a las personas de esta ancla les interesan actividades de especialidad técnica. Por el contrario, los hombres prefieren relacionarse con la perspectiva de la responsabilidad absoluta, por resultados e identificación del propio trabajo con el éxito de la organización, haciendo prevalecer el ancla gerencial.

Tabla 3- Edad

Puestos por edad	Puesto hasta 35 años	Puesto entre 36 y 48 años	Puesto más de 49 años	Suma de los puestos
Autonomía e independencia	8	8	7	23,00
Seguridad/estabilidad	6	3,5	8	17,50
Competencia técnico funcional	1	3,5	4,5	9,00
Competencia gerencial general	1,7	3,5	1	6,17
Creatividad emprendedora	5	3,5	2	10,50
Servicio/ dedicación a una causa	7	3,5	4,5	15,00
Desafío puro	1,7	3,5	3	8,17
Estilo de vida	4	7	6	17,00

Fuente: Elaborado por los autores

Según lo que aparece en la Tabla 3, para la generación Y (nacidos a partir de 1978), que representan el 57% de la muestra, el ancla más importante es la competencia técnicofuncional. Estos individuos no renuncian a las oportunidades de aplicar sus habilidades técnicas (Schein, 1996).

La generación X (nacidos entre 1965 y 1977), que representa el 35% de la muestra, optó por varios padrones con el mismo grado de relevancia: seguridad y estabilidad, competencia técnicofuncional, competencia gerencial general, creatividad emprendedora, servicio/dedicación a una causa y desafío puro (motivación por tareas sin solución; les gustan los desafíos).

Con solo un 8% de la muestra, la generación *baby boomer* (nacidos hasta 1964), indicó que se sienten motivados cuando trabajan por resultados, que garantizan el éxito de la organización (competencia gerencial general).

Tabla 4- Escolaridad

Puestos por instrucción	Puesto educación primaria	Puesto educación secundaria	Puesto educación superior	Puesto posgrado	Suma de puestos
Autonomía e independencia	2	8	8	8	26
Seguridad/estabilidad	1	6	3,4	7	17,40
Competencia técnicofuncional	3	1	3,4	2	9,40
Competencia gerencial general	4	2	3,4	1	10,40
Creatividad emprendedora	5	5	3,4	3	16,40
Servicio/ dedicación a una causa	8	7	7	6	28,00
Desafío puro	7	4	3,4	4	18,40
Estilo de vida	6	3	4	5	18,00

Fuente: Elaborado por los autores

En relación al nivel de escolaridad, la Tabla 4 indica que para el grupo con grado de instrucción hasta educación primaria (5%), tener su empleo garantizado es muy importante. Esto corresponde a seguridad y estabilidad, porque la principal preocupación de esa ancla es alcanzar la sensación de ser exitoso para estar tranquilo y con esto adquirir seguridad (Schein, 1996).

Para quienes concluyeron la escuela secundaria (el 33%) es fundamental en la carrera construir y demostrar su capacidad técnica.

Para los graduados (educación superior completa) de las 8 anclas hay 5 relevantes que se encuentran en el mismo nivel: seguridad y estabilidad, competencia técnica funcional, competencia gerencial general, creatividad emprendedora y desafío puro.

Con un 24% de la muestra, los posgraduados (*lato o strictu sensu*) indicaron que el ancla competencia gerencial general es relevante en sus carreras. En la Tabla 4 se observa que a mayor grado de escolaridad, mayor es el interés por el ancla gerencial, que permite construir una trayectoria de carrera para ocupar posiciones de comando.

7.- Conclusión

La cultura individual o colectiva de una sociedad es una de las variables que influye en la elección de una carrera. De esta forma, el objetivo de este estudio es evaluar las influencias culturales en la trayectoria de carrera de los profesionales y relacionarlas con las anclas de carrera de Schein (1996). El estudio se realizó en instituciones de educación superior ubicadas en el interior del estado de San Pablo. Con un 15,96% los resultados señalan que la principal opción de ancla de carrera, al considerar la cultura de esas instituciones, es demostrar la capacidad técnica, lo que representa para estos profesionales en la trayectoria de su carrera el sentido de identidad conseguido por las oportunidades para aplicar estas habilidades, lo que lo relaciona con la variable cultura de las instituciones educativas. (Esto representa un sentido de identidad por las oportunidades de aplicar sus habilidades técnicas, hecho que se relaciona con la variable cultura de las instituciones de enseñanza). Otras anclas mencionadas fueron competencia gerencial, seguridad y estabilidad, creatividad emprendedora, que demuestran el interés de los profesionales entrevistados en la trayectoria de carrera.

Otros resultados obtenidos se relacionan con el género, ya que las mujeres eligieron el ancla de carrera centrada en la competencia técnica y los hombres el del estilo gerencial. De acuerdo con la edad, el 57% de la muestra son personas nacidas a partir de 1978 y el ancla más importante que prevalece es la competencia técnico funcional. Los nacidos entre 1965 y 1977, que representan el 35% de la muestra, optaron por varios padrones con el mismo grado de relevancia: seguridad y estabilidad, competencia técnica funcional, competencia gerencial general, creatividad emprendedora, servicio/dedicación a una causa y desafío puro (motivación por tareas sin solución; les gustan los desafíos). Con apenas un 8% de la muestra, los nacidos hasta 1964 indicaron que se sienten motivados cuando trabajan por resultados, que garantizan el éxito de la organización (competencia gerencial general).

En relación al nivel de escolaridad, para el grupo con grado de instrucción hasta educación primaria (5%) tener un empleo estable es muy importante. Esto corresponde a seguridad y estabilidad, mientras que la principal preocupación de esta ancla es alcanzar la sensación de ser exitoso para estar tranquilo y seguro. Para quienes concluyeron la escuela secundaria (el 33%) es fundamental en la carrera construir y demostrar su capacidad técnica.

Para los graduados (educación superior completa) hay 5 anclas relevantes que se encuentran en el mismo nivel: seguridad y estabilidad, competencia técnica funcional, competencia gerencial general, creatividad emprendedora y desafío puro. Con un 24% de la muestra, los posgraduados (*lato o strictu sensu*) indicaron que el ancla competencia gerencial general es relevante en sus carreras.

Se observa que, a mayor grado de escolaridad, mayor es el interés por el ancla gerencial, que permite construir una trayectoria de carrera para ocupar posiciones de mando.

Gracias a estos resultados, se concluye que la cultura organizativa influye en las elecciones de los profesionales en la trayectoria de sus carreras, a partir de las anclas que le darán sustentabilidad en los cambios y durante la formación de una carrera o en la relación individuo-trabajo.

Otros estudios son necesarios, con la intención de diagnosticar la cultura, generaciones y anclas de carrera.

Recibido: 24/06/14. Aceptado: 29/08/14.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bertero, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. En: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-43.
- Borges, L. O.; Lima, A. M. S.; Vilela, E. C.; Morais, S. S. G.; *Comprometimento no Trabalho e sua Sustentação na Cultura e no Contexto Organizacional*. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2004.
- Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R (organizadores); Caldas, M.; Fachin, R.; Fischer, T. (organizadores da edição brasileira). *Handbook de Estudos Organizacionais. Reflexões e Novas Direções*. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2012.
- Costa, A. L. Cultura brasileira e Organização Cordial: ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel. En: Motta, F.C.P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 222-238.(Capítulo 13).
- D’Onofrio, S. *Pequena Enciclopédia da Cultura Ocidental: o saber indispensável, os mitos eternos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 567 p.
- Dutra, J.S.; Administração de Carreiras. *Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Fleury, M.T.L.; Fischer, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. 2ª Ed.
- Freitas, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. En: Motta, F.C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54. (Capítulo 2).
- Greene, R.; Elffers, J. *As 48 Leis do Poder*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. p. 159-165.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.
- Macedo, R. Seu Diploma sua Prancha: como escolher sua profissão e surfar no mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 1998.
- Machado, H. V. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponible en: <<http://www.rae.com.br/electronica>> Acceso el 10 abr.2006.
- Mariotti, Humberto. *Organizações de Aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas: 1999.
- Meireles, M ; Enoki, C. In: *Questionário de opiniões e atitudes: metodologia de coleta de dados em questionários extensos*. Salvador. XXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2002. p. 71-71.
- Menegon, L.F.; Reis, G.G.; Sarfati, G.; *Gestão em Ambientes Multiculturais*. São Paulo: Atlas, 2013.
- Minarelli, J. A.. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 17 ed. São Paulo: Gente, 1995.
- Morgan, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.
- Motta, F.C.P; Caldas, M.P. (org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. 1 ed.
- Nicholson, N. & West, M. (1996). Men and women in transition. En J. Billsberry (ed.), *The effective manager: perspectives and illustrations* (pp. 29-33). London: Sage.
- Oliveira, A. M. B. O profissional de Recursos Humanos diante da Empregabilidade: desconhecimento e acomodação. Florianópolis: UFSC. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina), 1999.
- Oswaldo, Y. Planejamento e Gestão de Carreira. Contextos e desafios sob a perspectiva holística. São Paulo: Livrus, 2013.
- Robbins, S. P.; *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2008.
- Santos, J. L. *O Que é Cultura*. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 89 p. (Coleção Primeiros Passos).
- Schein, E. H.; *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009. 1ª Ed.
- Vasconcelos, K. C. A; Merhi, D. Q.; Goulart, V. M.; Silva, A. R. L.; *A geração Y e suas ancoras de carreira*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Maio/Agosto 2010. p.226-244.
- Veloso, E. F. R.; Dutra, S. J. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as pessoas. In. Dutra, S.J. (org). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. Carreira e Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Vergara, S. C.; Moraes, C. M.; Palmeira, P. L. A Cultura Brasileira Revelada no Barracão de Uma Escola de Samba. In: Motta, F.C. P.; Caldas, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 239-253.