UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI2001
R64

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

Actitudes Hacia El Modelo de Características de Carrera Auto-administrada
en una muestra de trabajadores y de gerentes de Recursos Humanos

Realizado por:

Rojas García, Isabel Cristina

Profesor guía:

Moccia Angarita, Loreta

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIEZ Y NUEVE (19) puntos.

Nombre: TAHITI RAMOS L. Firma:

Nombre: Oscar Gimenez Firma:

Nombre: LORETA MOCCIA A. Firma:

Caracas, 22 de NOVIEMBRE de 2001

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Actitudes Hacia El Modelo De Características De Carrera Auto-Administrada

en una muestra de trabajadores y de gerentes de Recursos Humanos

PROFESOR GUIA:
MOCCIA A., LORETA

AUTOR:
ROJAS GARCÍA, ISABEL CRISTINA

Caracas, Octubre del 2001.

A Dios, por estar siempre en mi vida y guiarme en cada paso que doy.
A mi mamá, por su amor y por darme la fuerza para poder alcanzar todas mis metas en la vida.
A mi papá, porque gracias a su comprensión y ayuda fue posible el logro de este objetivo.
A Octavio, por su incondicional apoyo y por demostrarme tantas muestras de amor, cariño y de sobre todo mucha paciencia.
A Luis y a Marisela, por darme la felicidad de ser tía de la preciosa Daniela.
A mi familia, por su apoyo y sus demostraciones de cariño.
A todas las personas que de uno u otro modo hicieron que este proyecto fuese una realidad.

Isabel Cristina

Agradecimientos

A la Universidad Católica Andrés Bello por haberme permitido adquirir todos los conocimientos que hacen de mí hoy en día una profesional.
A la Profesora Loreta Moccia, por su incondicional apoyo, por su guía a lo largo de todo el proyecto, ya que a través de su continua orientación, supervisión y enseñanza fue posible la realización de esta investigación.
A Octavio por su ayuda y por su apoyo técnico.
A Cristina y María Alejandra por su apoyo logístico y por su ayuda desinteresada.
A Jhonny Cisneros y a Susana Casas por su ayuda en la recolección de la información.
A las empresas que me permitieron hacer posible esta investigación.
A todos las personas que colaboraron en la realización de esta investigación.

A todos muchísimas gracias...

INDICE GENERAL

Págs.

CAPTITULO I: RESUMEN 1

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

CAPITULO III: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 8
1. Objetivos Generales 8
2. Objetivos Específicos 8

CAPITULO IV: MARCO TEORICO 9
El Cambio del Contexto Organizacional 9
Conceptualizando el Desarrollo de Carrera 10
Características de la Carrera Auto-administrada 12
- El Nuevo Contrato Psicológico 12
- Movilidad 15
- Flexibilidad 16
- Éxito Psicológico 18
- Aprendizaje Continuo 19
- El Desarrollo de Nuevas Competencias 21

Ventajas y Desventajas de la Carrera Auto-administrada 23
Pasos para promover exitosamente la carrera auto-administrada 25
Actitudes 27

CAPITULO V: MARCO REFENCIAL 30

CAPITULO VI: MARCO METODOLÓGICO 31
1.Tipo de investigación 31
2. Estrategias y diseño de investigación 31
3. Población y unidad de análisis 31
4. Muestra 31
5. Definición de variables 40
6. Técnicas de recolección de datos 43
7. Procedimiento de recolección de datos 44
8. Procesamiento de los datos 44

CAPITULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 45
Resultados Generales 45
- Grado de aceptación de los empleados y de la Gcia. de RR.HH hacia el MCCA.. 45
- Percepción de ventajas y desventajas que para los empleados y la Gcia. de RR.HH tiene el MCCA 48
- Identificación por los empleados y la Gcia. de RR.HH de las competencias más importantes en el MCCA 51

Resultados por Dimensiones 53
Grado de aceptación de los empleados y de la Gcia. de RR.HH hacia el MCCA 53
1. Contrato Psicológico transaccional 53
2. Movilidad 56

3. Aprendizaje Continuo..... 58
4. Éxito Psicológico..... 60
5. Flexibilidad..... 61
Percepción de ventajas y desventajas que para los empleados y la Gcia. de RR.HH tiene el MCCA..... 63
1. Contrato Psicológico Transaccional..... 63
2. Movilidad..... 66
3. Aprendizaje Continuo..... 68
4. Éxito Psicológico..... 70
5. Flexibilidad..... 72

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 75
Conclusiones..... 75
Recomendaciones..... 76

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 77

ANEXOS..... 80
1. Anexo No. 1: Instrumento para empleados
2. Anexo No. 2: Instrumento para gerentes de recursos humanos
3. Anexo No. 3: Carta de invitación
4. Anexo No. 4: Diferencias de medias entre los grupos para las pruebas t de Student
5. Anexo No. 5: Matriz de respuestas grado de aceptación de empleados
6. Anexo No. 6: Matriz de respuestas de ventajas y desventajas de empleados.
7. Anexo No. 7: Matriz de respuesta grado de aceptación de gerentes de RR.HH
8. Anexo No. 8: Matriz de respuestas de ventajas y desventajas de Gtes. de RR.HH

INDICE DE TABLAS Y CUADROS

Títulos ***Págs.***

1. Cuadro No. 1 Revisión bibliográfica acerca el nuevo contrato psicológico..... 14
2. Cuadro No. 2 Revisión bibliográfica de las competencias necesarias para la CA... 22
3. Tabla No. 1 Instrumentos entregados e índice de respuesta..... 32
4. Tabla No. 2 Profesión..... 33
5. Tabla No. 3 Años de experiencia laboral..... 34
6. Tabla No. 4 Cargo actual..... 35
7. Tabla No. 5 Años de servicio en la empresa..... 36
8. Tabla No. 6 Edad..... 37
9. Tabla No. 7 Sexo..... 38
10. Tabla No. 8 Estado civil..... 38
11. Tabla No. 9 Nivel de instrucción..... 39
12. Tabla No. 10 Definición conceptual y operacional de variables..... 40
13. Tabla No. 11 Grado de aceptación que tienen los empleados y la Gcia, de RR.HH hacia el MCCA..... 45
14. Tabla No. 12 Percepción de ventajas y desventajas que para los empleados y para la Gcia. de RR.HH tiene el MCCA..... 48
15.Tabla No. 13 Identificación de las Competencias más importantes en el MCCA..... 51
16. Tabla No.14 Dimensión contrato psicológico transaccional..... 53
17. Tabla No.15 Dimensión movilidad..... 56
18. Tabla No.16 Dimensión aprendizaje continuo..... 58
19. Tabla No. 17 Dimensión éxito psicológico..... 60
20. Tabla No. 18 Dimensión flexibilidad..... 61
21. Tabla No. 19 Percepción de ventajas y desventajas que tiene el contrato psicológico transaccional..... 63
22. Tabla No. 20 Percepción de ventajas y desventajas que tiene la movilidad..... 66
23. Tabla No. 21 Percepción de ventajas y desventajas en el aprendizaje continuo.... 68
24. Tabla No. 22 Percepción de ventajas y desventajas que tiene el éxito psicológico. 70
25. Tabla No. 23 Percepción de ventajas y desventajas que tiene la flexibilidad..... 72

INDICE DE GRÁFICOS

Títulos ***Págs.***

1. Figura No. 1 Características de la carrera auto-administrada..... 12
2. Gráfico No. 1 Profesión de lo empleados..... 33
3. Gráfico No. 2. Profesión de los gerentes de RR.HH..... 34
4. Gráfico No. 3 Años de experiencia laboral de los empleados..... 34
5. Gráfico No. 4 Años de experiencia laboral de los gerentes de RR.HH..... 35
6. Gráfico No. 5 Cargo actual de los empleados..... 35
7. Gráfico No. 6 Cargo actual de los gerentes de RR.HH..... 35
8. Gráfico No. 7 Años de servicio en la empresa de los empleados..... 36
9. Gráfico No. 8 Años de servicio en la empresa de los gerentes de RR.HH..... 36
10. Gráfico No. 9 Edad de los empleados..... 37
11. Gráfico No. 10 Edad de los gerentes de RR.HH..... 37
12. Gráfico No. 11 Sexo de los empleados..... 38
13. Gráfico No. 12 Sexo de los gerentes de RR.HH..... 38
14. Gráfico No. 13 Estado civil de los empleados..... 39
15. Gráfico No. 14 Estado civil de los gerentes de RR.HH..... 39
16. Gráfico No. 15 Nivel de instrucción de los empleados..... 40
17. Gráfico No. 16 Nivel de instrucción de los gerentes de RR.HH..... 40
18. Gráfico No. 17 Grado de aceptación al MCCA de empleados y Gtes. de RR.HH.. 46
19. Gráfico No. 18 Ventaja ó desventaja del MCCA para los empleados..... 49
20. Gráfico No. 19 Ventaja ó desventaja del MCCA para los Gtes. de RR.HH..... 49
21. Gráfico No. 20 Identificación de competencias en el MCCA..... 51
22. Gráfico No. 21 Dimensión contrato psicológico transaccional..... 54
23. Gráfico No. 22 Dimensión movilidad..... 56
24. Gráfico No. 23 Dimensión aprendizaje continuo..... 58
25. Gráfico No. 24 Dimensión éxito psicológico..... 60
26. Gráfico No. 25 Dimensión flexibilidad..... 62
27. Gráfico No. 26 Dimensión contrato psicológico transaccional para empleados.... 64
28. Gráfico No. 27 Dimensión contrato psicológico transaccional para Gtes. de RR.HH 64
29. Gráfico No. 28 Dimensión movilidad para empleados..... 66
30. Gráfico No. 29 Dimensión movilidad Gtes. de RR.HH..... 67
31. Gráfico No. 30 Dimensión aprendizaje continuo para empleados..... 69
32. Gráfico No. 31 Dimensión aprendizaje continuo Gtes. de RR.HH..... 69
33. Gráfico No. 32 Dimensión éxito psicológico para empleados..... 71
34. Gráfico No. 32 Dimensión éxito psicológico Gtes. de RR.HH..... 71
35. Gráfico No. 34 Dimensión flexibilidad para empleados..... 73
36. Gráfico No. 35 Dimensión flexibilidad Gtes. de RR.HH..... 73

I. RESUMEN

Actualmente las organizaciones están sufriendo transformaciones en todos los sentidos, producto de la turbulencia del ambiente y de la globalización en general. La sociedad, las instituciones y los individuos tienen que estar preparados para hacerle frente a esta situación de manera de garantizar su permanencia en el mercado laboral. Ante este contexto, la carrera auto-administrada permite a los individuos desarrollar la habilidad de ser flexibles, de tener el control de su carrera, de adquirir las competencias necesarias para el éxito; con el objeto de alcanzar su desarrollo profesional.

El objetivo de esta investigación fue determinar la actitud de una muestra de profesionales y de gerentes de recursos humanos hacia un modelo de características de carrera auto-administrada.

De acuerdo al tipo de investigación este estudio es descriptivo. La estrategia de investigación es de campo, y el diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 11 Gerentes de Recursos Humanos, de los que se tomó al total de la población y por 202 empleados profesionales escogidos a través de la técnica de muestreo irrestricto aleatorio.

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario con dos versiones, uno para los empleados profesionales y otro para los Gerentes de Recursos Humanos. Ambas versiones constaron de tres partes. La parte "A" comprendía 38 ítems redactados en forma positiva, los cuales medían el grado de aceptación hacia MCCA; se utilizó una escala creciente de cinco puntos tipo Likert. La parte "B" midió la percepción de ventajas/desventajas del MCCA y estuvo compuesta por las mismas 38 afirmaciones positivas utilizadas en la parte A. Lo que diferenció las dos versiones del instrumento fueron las instrucciones dadas a cada estrato de la población.

Los resultados de la investigación arrojaron que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos, tienen una actitud favorable hacia el modelo de características de carrera auto-administrada.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas se están viendo enfrentadas a nuevos y continuos cambios en todos los sentidos. La turbulencia en el ambiente organizacional se debe a la hiper-competición global, es decir, la re-invención de las organizaciones como consecuencia de las condiciones cambiantes de la economía y a la globalización competitiva. Para ser competitivas, las empresas necesitan ser más pequeñas, más inteligentes en respuesta a los cambios de las condiciones del mercado (Hall & Moss, 1998); esto ha traído como consecuencia la transformación de las carreras tanto de los individuos como de las organizaciones como tal. (Burack, 1997; pág 36 citado por Chakrabarti, 1999).

Estas transformaciones radicales que las organizaciones están sufriendo han motivado la necesidad de reducir los costos de trabajo e incrementar la productividad de la fuerza de trabajo (Simonetti, 1999). En este sentido las empresas deben enfrentar el dilema de implementar estas reducciones de personal y al mismo tiempo mantener la moral y la efectividad de la fuerza de trabajo; el problema clave a resolver ante esta situación es cómo reducir la fuerza de trabajo sin sacrificar la calidad de los empleados, el servicio y el mercado que se comparte con otras organizaciones. Por esta razón, si las organizaciones quieren retener y utilizar el potencial y el talento de su recurso humano, necesitarán afrontar cambios en la manera de gerenciar, en la cultura organizacional y en el desarrollo organizacional cuando rediseñen las estructuras de carrera para poder afrontar el cambio (Mavin, 2000).

Existe actualmente una paradoja en el entorno laboral, ya que los empleados son vistos como un gasto, pero también como elementos claves para el éxito futuro. Las organizaciones deberían entender y tratar de una manera efectiva esta paradoja, si ellos esperan ser exitosos en el feroz mente competitivo mundo de negocios (Burack & Singh, 1995, Pág 13, citado en Chay y Aryee, 1999). El manejo de esta paradoja tienen como resultado una comprensión de la naturaleza de la relación del empleo en la era de carrera de proteica ó carrera auto-administrada (Chay y Aryee, 1999).

Por otra parte, los avances tecnológicos, el paso de una sociedad de fábrica a una sociedad fundamentada en el conocimiento y la globalización de los negocios, entre otros aspectos, hace que cada día se requiera menor cantidad de recursos humanos para llevar a cabo las operaciones, actividades y funciones, lo que conlleva a que solo se mantengan en la estructura de la empresa talentos que sepan agregar valor al negocio. Ante estos cambios las organizaciones deberán buscar nuevas formas para simplificar y comprimir la organización, como resultado de esto habrá menos oportunidades para avanzar y ascender dentro de una organización, lo cual motivará a la gente a buscar nuevas formas de crecer y desarrollarse profesional y económicamente, y a no esperar que la organización sea la responsable del desarrollo de las carreras de sus empleados (Armas, 2000). En el contexto laboral que emerge, los individuos son los responsables de manejar su propia carrera; la tradicional progresión vertical de rutas de carrera está siendo reemplazada por la movilidad lateral, y la naturaleza del trabajo se esta haciendo cada vez mas impredecible. Este nuevo paradigma de desarrollo de carrera motiva a los individuos

a confiar en sí mismos y ha sumir la el control de su propio destino (Anakwe, 2000; Álvarez 1997).

Como resultado del downsizing y la re-organización de la década pasada, muchas organizaciones han disminuido el número de sus empleados medulares sustituyéndolas por un Staff de mano de obra flexible y adaptable. Los empleados están siendo llamados a manejar su propias vidas, tal y como si fueran corporaciones individuales, visualizando a las empresas como clientes a quienes ellos proveen el mejor servicio a cambio del dinero que reciben, pero esta transformación requiere fundamentalmente de un cambio de actitud y de identidad (Kerka, 1997).

En la era en que vivimos los empleados constituyen una fuente de ventaja competitiva, y las organizaciones no pueden garantizar un empleo seguro a lo largo de muchos años así como la posibilidad de ascender continuamente; ante esto las organizaciones proveerán a sus empleados de oportunidades que permitan el crecimiento de la carrera como un medio que asegure la empleabilidad del empleado en cualquier entorno laboral (Chay y Aryee, 1999).

Todos estos cambios organizacionales, han reformado las condiciones de las carreras de muchos empleados; en este sentido, muchos trabajadores han perdido sus trabajos, mientras que los que han sobrevivido, han tenido que enfrentar cambios radicales en sus roles de trabajo y en las oportunidades de carrera que se les presentan (Mavin, 2000).

En Venezuela, estos cambios organizacionales se han evidenciado claramente, muchas empresas como Lony, ya han comenzado a realizar procesos de re-estructuración como re-ajustes logísticos, cambios de infraestructura, adquisición de nueva maquinaria, y adopción de nuevas formas de entrenamiento del personal; con el objeto de mejorar la productividad, reducir los costos, crear un ambiente mas cordial en el trabajo y desarrollar flexibilidad en el recurso humano a través de la polifuncionalidad. (Zaidman, 1998). Siemens también atravesó por un proceso de re-estructuración que condujo a la reducción de personal, y un vuelco en la estructura y en la cultura de la organización, que trajo como consecuencias que solo permanecieran en la empresa aquellos trabajadores flexibles y competitivos (Sharet,1995).

Tradicionalmente, las carreras han sido manejadas por la organización y definidas como una secuencia ordenada de desarrollo, en un periodo de años que introduce progresivamente mas responsabilidad dentro de los roles de la ocupación, esta definición supone un crecimiento lineal; es decir un movimiento desde una posición de relativamente bajo estatus, responsabilidad y remuneración, a otra posición de mas alto rango (Álvarez, 1997; Arthur 1999; Mavin, 2000). Actualmente han surgido nuevas tendencias con relación al desarrollo de carrera las cuales promueven una participación proactiva del individuo en la obtención de habilidades, competencias y comportamientos que le permiten expandir su crecimiento profesional, por esta razón, el desarrollo de carrera, será considerado para este estudio como " la percepción, por parte del individuo, de un conjunto de actitudes y conductas asociadas con las experiencias y actividades de trabajo que se adquieren a lo largo de la vida de la persona" (Hall, citado por Grzeda, 1999).

En nuestros días, la idea de carreras estables con una relación de trabajo prolongada, en donde la promoción era predecible y la lealtad con la organización un valor indispensable, ha cambiado. El nuevo contrato psicológico (Hendry y Jenkis,1997) establece la necesidad de gerenciar la carrera de manera individual, es decir, motivar a los empleados a tomar el control de su carrera y dirigirla hacia el logro de su propia satisfacción personal y no como se hacía anteriormente, estableciéndola por un sistema estructurado que indicaba la ruta a seguir a través del ascenso por una serie de puestos que verticalmente conducirían al empleado al puesto anhelado.

Hall (1996), ante la presencia de los cambios organizacionales anteriormente mencionados, propone una nueva perspectiva individual para el desarrollo de carrera, que se fundamenta en el concepto de la "*Protean Career*", las cual es definida por el mismo autor como un proceso gerenciado por la persona, no por la organización, y que consiste en una variedad de experiencias de educación, entrenamiento, trabajos en muchas organizaciones, cambios en el campo ocupacional, etc; en este sentido provee al individuo de flexibilidad y de autonomía en el manejo de su carrera. El término *Protean* es tomado del nombre del dios griego Proteo, quien podía transformarse a voluntad: podía ser un jabalí, luego transformarse en fuego, luego en un árbol y así sucesivamente. En este estudio este término será traducido como carrera auto-administrada (de aquí en adelante esta variable será referida como CA, con el fin de hacer más expedita la lectura).

La flexibilidad y la autonomía proporcionan muchas ventajas al concepto de CA; en primer lugar, provee de nuevas maneras de pensar acerca de las rutas de la carrera, en este sentido, el concepto sugiere varios tipos de flexibilidad, cursos idiosincrásicos de carrera, movimientos de un cargo a otro, entre otros beneficios; en segundo lugar, genera un aumento de la extensión del espacio de la carrera, de acuerdo con esto, los roles de trabajo y los que no lo son, se solapan a la identidad de la persona y al sentido de sí mismo; en tercer lugar, este concepto de carrera auto-administrada provee una nueva manera de pensar acerca de las relaciones entre la organización y el empleado: las organizaciones aportan los medios con los cuales los individuos pueden obtener sus aspiraciones individuales (Hall, 1996). El desarrollo de los empleados se presenta como una estrategia potencial que reconcilia la necesidad organizacional de mejorar la actitudes hacia el trabajo así como el desempeño laboral con la necesidad de los empleados de obtener seguridad en su futura empleabilidad (Chay y Aryee, 1999).

Para Grzeda (1999), la CA se caracteriza por un nuevo contrato psicológico, aprendizaje continuo y por la identidad flexible, producto de la aparición de nuevas estructuras organizacionales y de la necesidad de adaptar los sistemas de carrera a los requerimientos y necesidades de la fuerza de trabajo.

Hall (1996), considera la presencia del nuevo contrato psicológico que se fundamenta en relaciones de trabajo a corto plazo, en el intercambio de beneficios y servicios. De acuerdo con este nuevo contrato psicológico, los individuos desarrollarán un mejor desempeño, aprenderán continuamente de las personas que les rodean y desarrollarán nuevas competencias para adaptarse a los cambios del ambiente. La organización por su parte, podrá ofrecer un mejor desarrollo de las relaciones entre los empleados, espacio para aprender y mejores recompensas y beneficios en función del desempeño, la flexibilidad, la motivación y la capacidad para crecer del empleado.

Mallon (1999) sostiene que, de acuerdo al nuevo modelo de desarrollo de carrera auto-administrada, los individuos deberán asumir la responsabilidad por su propia carrera, construir sus propias competencias y habilidades, porque esa será la única manera que aseguren su supervivencia durante el cambio organizacional. Las investigaciones de Butcher y Harvey (1998), confirman la aparición de esta nueva visión en la cual los individuos toman la responsabilidad de cambiar su relación con la organización en la manera que ellos lo consideren mas beneficioso y la de crear su propia ruta de carrera, para esto proponen el desarrollo de meta-habilidades que permitan al individuo tomar múltiples perspectivas, visualizar las cosas de una manera más amplia, pensar de una manera más flexible, manejar conflictos, obtener claridad en la determinación de prioridades y tomar acciones de la manera mas apropiada. Por ello, los autores proponen que la necesidad de conocerse a sí mismo, a los otros y al ambiente en que se encuentra inmerso; la confianza y el control de sí mismo; contribuye a que los individuos sean mas cautelosos en relación con sus reacciones habituales, estén mas dispuestos a auto-evaluarse críticamente y a estar más claros acerca de sus metas futuras.

Esta nueva concepción hace necesario que el individuo tenga conocimiento de sus propias aptitudes, habilidades y destrezas y de las posibilidades de desarrollarlas dentro de una organización determinada. Este proceso permite que el individuo consiga la plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes y el aprovechamiento de sus habilidades presentes.

Pero el individuo no puede por si solo asumir su realización profesional, ya que la mayoría de las personas prestan sus servicios en empresas y es en ellas en donde los empleados desarrollan ese conjunto de potencialidades y habilidades que le van a permitir desarrollar la carrera profesional.

De acuerdo con Arthur (2000), en la actualidad las carreras están caracterizadas por alta movilidad, y es a través de ella que los empleados adquieren la variedad de habilidades y destrezas que le va permitir obtener un crecimiento profesional; esto quedó demostrado por ejemplo en un estudio realizado en el Reino Unido, en 1983 en el que el 61 por ciento de una muestra de miembros del Instituto de Gerencia Británico había tenido tres o mas empleos en su carrera, mientras que en un estudio equivalente realizado en 1958 solo un 24 por ciento había tenido tres o mas empleos. Mas recientemente, se obtuvo que el periodo promedio de empleo para los trabajadores norteamericanos es de cuatro años y medios, y de seis años para gerentes. El periodo promedio de empleo para trabajadores de sexo masculino en Japón, que son los principales actores de un sistema de empleo de por vida, es de ocho años aproximadamente.

Tomando estos promedios y proyecciones hacia los próximos veinte años, y asumiendo que la propensión al cambio de empleo de las personas permanece constante, Arthur y otros (1999) estiman que solo el diez por ciento de los empleados de una compañía permanecerán en ella los próximos veinte años, el noventa por ciento restante tendrán que moverse o cambiar de compañía e inclusive de empleo, lo que le permitirá demostrar que la experiencia que adquirido a lo largo de su experiencia laboral, le ha permitido ser empleable que es una de las principales ventajas y objetivos de la carrera auto-administrada.

De acuerdo con Urdaneta (1997), para las empresas constituye un reto permanente la dificultad para hacer congruentes las necesidades de desarrollo del trabajador, es decir, sus expectativas en la organización; con las oportunidades que le brinda su puesto de trabajo. La organización no debe crear falsas expectativas que en un momento dado se puedan convertir mas en factores de desorientación y desmotivación para el trabajador que en verdaderos incentivos para su trabajo; y una manera de logarlo, es que las organizaciones tomen en consideración y, específicamente, la función de recursos humanos que es la responsable del desarrollo de carreras de los empleados, las conductas, el nuevo contrato psicológico, las habilidades y los intereses de sus empleados, entre muchos otros aspectos, cuando quieran desarrollar las carreras de los mismos, es decir, deben tomar en consideración los elementos de una nueva carrera auto-administrada.

En este sentido, por "el proceso de integración hombre-empresa, es que el trabajador logra alcanzar plenamente sus expectativas laborales en el puesto de trabajo que desempeña" (Urdaneta, 1997; pág 73). Lo que se busca entonces, es desarrollar individualmente habilidades, destrezas y conductas necesarias para un desempeño exitoso, de acuerdo con las oportunidades que ofrece la organización, es decir, el empleado debe aprovechar los recursos que le ofrece la empresa para utilizarlos en la construcción de su propia ruta de carrera que lo conducirá al éxito profesional y al aprovechamiento de sus cualidades.

De acuerdo con Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996), las organizaciones y los empleados deberán tomar en consideración esta nueva realidad cambiante y deberán buscar nuevas formas de desarrollar las carreras, pues estas tendencias producirán un fuerte impacto sobre la forma en que las empresas planifican, gestionan y desarrollan su personal con la finalidad de alcanzar sus metas; el objetivo a largo plazo será lograr que el personal conozca y utilice este modelo tanto para colaborar en la mejora de los resultados financieros de la empresa como para alcanzar su realización profesional y de esta manera evitar que el trabajador experimente sentimientos de frustración, desmotivación, pérdida de compromiso con la organización, así como la posibilidad de obtener los objetivos organizacionales y el mejoramiento personal y profesional de sí mismo.

La aplicación por parte de las organizaciones de este MCCA, les permitirá beneficiarse de las contribuciones de una mano de obra mas flexible, adaptable, entre otros beneficios, características que parecen ser muy deseables en la carrera y en el ambiente de trabajo de este nuevo siglo. Los individuos deberán ser partidarios de analizar sus carreras, mientras las organizaciones deberán analizar y organizar el trabajo que va a ser emprendido por los trabajadores, tareas que son realmente importantes en aquellas organizaciones que atraviesan por procesos de transformación y re-estructuración organizacional. Las organizaciones deben considerar el desarrollo de carrera como una característica importante para el empleado, particularmente para gerentes y profesionales que deben afrontar las nuevas estructuras organizacionales que están emergiendo, donde múltiples habilidades serán la norma (Grzeda, 1999).

La utilización del concepto de la CA, beneficia tanto a los individuos como a las organizaciones. En el ámbito individual, permite asumir la propia responsabilidad de desarrollar la carrera, de construir sus propias competencias y habilidades, ser flexible y

obtener satisfacciones personales y profesionales, en este sentido la CA no pretende ofrecer seguridad en el empleo, sino seguridad de empleabilidad; es decir dotar al individuo de un conjunto de competencias y habilidades que lo hagan competitivo y que le permitan estar apto para cualquier empleo dentro o fuera de una organización. En el ámbito organizacional, ayuda a que los gerentes de recursos humanos diseñen sistemas de carrera efectivos y necesarios para la organización y en relación directa a funciones como reclutamiento, entrenamiento y promoción; como respuesta a los turbulentos cambios del entorno organizacional (Lau y Shaffer, 1999).

El conocimiento de las actitudes de los empleados y de los gerentes de recursos humanos hacia el modelo de desarrollo de carrera auto-administrada, es importante ya que los postulados del mismo implican en primer lugar, un cambio radical con respecto al pasado, es decir a la forma en que tradicionalmente se desarrollan las carreras en Venezuela; en segundo lugar, como es conocido este tipo de cambios radicales suelen generar resistencia entre las personas involucradas en el proceso; por eso este estudio permitirá conocer hasta que punto los actores están de acuerdo con lo que propone el modelo; en tercer lugar las actitudes hacia esta nueva situación son un determinante de los comportamientos y las acciones que aparezcan en relación con ella y en cuarto lugar; es importante conocer las actitudes de los dos actores mas importantes en el proceso de desarrollo: los individuos protagonistas y aquellos encargados de diseñar, gerenciar y evaluar el proceso, ya que ellos son los que decidirán utilizar o no este modelo de desarrollo de carrera.

Otra razón para llevar a cabo este estudio tiene que ver con la escasez de datos empíricos con relación a las experiencias de los individuos que han visto su carrera cambiar hacia el modelo auto-administrado, esto trae como consecuencia que la base factual sobre la cual se ha construido un conjunto de suposiciones normativas sobre cuales modalidades de carrera serán preferidas y sobre cual tipo de personas podrán manejarlas mejor, sea, en el mejor de los casos, débil (Kanter, 1989; Waterman, 1994; Barner, 1994; Arthur y Rosseau, 1996; citados por Mallon, 1999).

Todo esto lleva a formular el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la actitud de una muestra de empleados y de gerentes de Recursos Humanos del área metropolitana de Caracas hacia el modelo de características de carrera auto-administrada (MCCA)?.

III. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Determinar la actitud hacia el MCCA, en una muestra de empleados y de gerentes de Recursos Humanos del área metropolitana de Caracas.

2. Objetivos Específicos

1. Identificar el grado de aceptación que tienen los empleados hacia el MCCA.
2. Identificar el grado de aceptación que tiene la Gerencia de Recursos Humanos hacia el MCCA.
3. Identificar la percepción de ventajas y desventajas que para los empleados tiene el MCCA.
4. Identificar la percepción de ventajas y desventajas que para la Gerencia de Recursos Humanos tiene el MCCA
5. Identificar las competencias que los empleados consideran importantes en el MCCA.
6. Identificar las competencias que la Gerencia de Recursos Humanos consideran importantes en el MCCA.

IV. MARCO TEORICO

Este capitulo tiene como objetivo dar a conocer todos los elementos teóricos necesarios para comprender el modelo de desarrollo de carrera auto-administrada (MCCA). Este capitulo está conformado en primer lugar con una explicación del contexto organizacional en el que se encuentran las empresas hoy en día. El siguiente punto se refiere la conceptualización del desarrollo de carrera y específicamente de la carrera auto-administrada. Lugo se presentan las características básicas del MCCA: el nuevo contrato psicológico, la movilidad, la flexibilidad, el éxito psicológico, aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas competencias. Otros puntos a tratar en este capitulo son las ventajas y desventajas de la carrera auto-administrada, los pasos para promover exitosamente la carrera auto-administrada y el último punto es una revisión teórica del concepto de actitudes y de sus elementos más importantes.

Todos estos elementos teóricos están directamente relacionados con los objetivos de esta investigación, ya que lo que se busca es identificar el grado de aceptación que tienen los empleados y los gerentes de recursos humanos hacia cada una de las características del MCCA, identificar las ventajas y desventajas que para los empleados y los gerentes de recursos humanos tienen el MCCA y en último lugar la identificación de las competencias claves que para lo empleados y los gerentes de recursos humanos necesita el MCCA.

El Cambio del Contexto Organizacional

Treinta años atrás, los especialistas en teorías de la organización, encontraron que existía una estrecha relación entre los cambios en el medio ambiente y el diseño de organizaciones formales; sus estudios confirmaron que las estructuras rígidas y las formas de organización autocrática eran efectivas en contextos estables. Sin embargo, cuando las tareas comenzaron a hacerse mas complejas y el contexto comenzó a cambiar rápidamente, las organizaciones centralizadas no contaban ni con la información necesaria para comprender lo que estaba sucediendo, ni con procedimientos que permitieran a la organización tener la capacidad de responder a esta situación de manera innovadora. Para adaptarse rápidamente y efectivamente a estos cambios turbulentos, las compañías tuvieron la necesidad de desarrollar disposiciones de trabajo flexible, con el objeto de evaluar la situación y responder a ella de la mejor manera (Hall, 1996).

En respuesta al incremento de cambios turbulentos y dinámicos del medio ambiente, las organizaciones han tenido que formular estrategias que incluyen la adopción de estructuras no tradicionales, y esto ha traído como consecuencia dramáticas transformaciones en los patrones de carrera de los empleados en todos los niveles de la organización, pero particularmente a nivel gerencial (Grzeda, 1999).

La mayoría de los cambios que están experimentando las organizaciones, son del tipo estructural, los cuales persiguen el fin de aumentar la eficiencia, la calidad, la seguridad estratégica y, a la vez, disminuir los costos operacionales. Entre estos cambios estructurales pueden nombrarse los rediseños de operaciones y procesos, los cambios en

los controles financieros a través del establecimiento de unidades como centros de costos o beneficios, los cambios en las estructuras de gobierno de los consejeros de administración y las jerarquías, las redistribuciones de la autoridad y de las líneas de dependencia jerárquica, y los nuevos mecanismos para la toma de decisiones aplicando estructuras basadas en equipos y el uso de tecnología de la información para modificar la vigilancia y control del desempeño de la organización y los individuos (Nicholson, citado por Álvarez, 1997, Pág. 317).

Todos estos procesos de cambio, deben ser mejor comprendidos con el objeto de crear medidas que permitan a las personas reducir el trauma al cual conlleva la pérdida del empleo (Simonetti, 1999) o el cambio drástico de las reglas del juego que hasta hace poco estaban establecidas. Un nuevo modelo de desarrollo de carrera permitiría a las personas afrontar esta nueva realidad organizacional y les otorgaría independencia y flexibilidad para responder rápidamente a las exigencias y oportunidades del contexto organizacional.

Las nuevas estructuras organizacionales han conducido a un igualmente nuevo modelo de desarrollo de carrera, el cual concibe a la organización como a una red o federaciones de objetivos y estructuras conexos, donde un reducido núcleo central sirve a varias unidades, alianzas y funciones subcontratadas. Las competencias claves que se deben practicar son la construcción y participación en equipos multidisciplinarios y el desarrollar permanente nuevas competencias que las tareas puedan exigir. Se valora al personal en función de su desempeño, y se le retribuye individualmente en términos que reflejen su valor neto actual, es decir, sus capacidades. El nuevo contrato psicológico radica en la flexibilidad y en la adaptación creativa a las necesidades cambiantes de la empresa y, en lugar de seguridad, la empresa se compromete a desarrollar el valor de su personal en el mercado laboral, ayudándoles a adquirir capacidades trasladables y comerciables, en otras palabras, recursos para una mayor empleabilidad. En este sentido se espera que las personas gestionen sus propias carreras. Las jerarquías aplanadas significan que la movilidad en la progresión es lateral en vez de vertical (Peiperl citado por Álvarez, 1997).

Ante este nuevo contexto, las organizaciones, deben invertir en portafolios de habilidades, en el desarrollo de asignaciones, en regímenes de aprendizaje y en flexibilidad, en lugar de ofrecer estabilidad del empleo; esto permitirá que las personas tengan la responsabilidad de "aprender a vivir" y de preparar ellas mismas los ascensos y descensos de su vida laboral (Hall, 1996). En estos tiempos donde el downsizing, el uso de consultores y de trabajadores contingentes son practicas tan frecuentes, las compañías están reconociendo que el recurso humano es su principal ventaja competitiva, y por esto deben utilizar modelos que les permitan desarrollar el potencial de sus empleados pues, de esto dependerá su éxito y su supervivencia en el mercado.

Conceptualizando el Desarrollo de Carrera

Las carreras han sido tradicionalmente definidas como una progresión a través de puestos de trabajo relacionados cuyo desarrollo se extiende sobre un periodo de varios años, en la medida que se desempeñan roles de mayor responsabilidad dentro de una organización (Grzeda, 1999, Mavin, 2000, Stewart y Knowles, 1999). Esta perspectiva

tradicional de carrera supone una sucesión de puestos relacionados, dispuestos en una jerarquía de prestigio, a través de los cuales las personas se mueven en un orden de secuencia previsible; esta definición supone que el trabajo y el empleo están relacionados con las oportunidades, el ascenso y el logro.

Una definición menos tradicional considera a la carrera como un desarrollo de un conjunto de experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo. De acuerdo a esta definición se pueden evidenciar dos aspectos importantes, en primer lugar, el trabajo y todo lo relacionado con la manera en que se manejan las experiencias con otras personas, organizaciones y sociedad y, en segundo lugar, el tema del tiempo a través del cual se mueve la carrera. Esta definición sostiene que las carreras reflejan las relaciones entre las personas y la provisión de posiciones oficiales, es decir, dentro de instituciones y organizaciones, y cómo esas relaciones fluctúan a lo lardo del tiempo (Arthur y otros citado por Stewart y Knowles, 1999).

Siguiendo con la línea no tradicional, Arnold (citado por Stewart y Knowles, 1999), se refiere a las carreras como un conjunto de posiciones relacionadas, roles, actividades y experiencias de trabajo desempeñadas por una persona. Esta definición trata el concepto en un sentido mas subjetivo, ya que la carrera es producto de la persona y no del puesto que ocupa dentro de la organización. Este autor reconoce que en la carrera pueden estar incluidos algunos aspectos de actividades ejecutadas en el tiempo libre, educación y tareas domésticas, siempre y cuando estén en relación con el empleo. Arnold (citado por Stewart y Knowles, 1999) enfatiza en la importancia de examinar las carreras por las posiciones que ocupa un individuo, los roles que desempeña y las experiencias que adquiere, en relación con el cambio de habilidades e intereses individuales y con la capacidad de la persona de extender sus habilidades o comprender su potencial. Por consiguiente, para él las carreras se definen en términos personales con un elemento subjetivo; e involucran sucesiones de experiencias de empleo relacionadas entre sí, que no necesariamente se adquieren con el empleo en si mismo y; pueden incluir el desempeño en diferentes ocupaciones; de igual modo, esta sucesión de experiencias no está relacionada directamente con la adquisición de posiciones de alto estatus y no involucra necesariamente la promoción.

Este concepto implica que el desarrollo de carrera que una persona despliega a lo largo del tiempo, puede ser manejado por el individuo, partiendo del concepto de la administración de la propia carrera. Propone, sin embargo, que la administración de la carrera no está solamente dentro del mando del individuo, sino que puede variar por aspectos internos o externos a la organización; por ejemplo jefes, gerentes de recursos humanos, asociaciones profesionales y compañeros de vida pueden influenciar el desarrollo de la carrera de un individuo; esto implica también que los límites del desarrollo de las carreras no son únicamente individuales y organizacionales (Gunz, Evans y Jalland, 2.000).

Estas ideas menos tradicionales respecto de las carreras y su desarrollo no son totalmente recientes, hace unos veinte años Douglas Hall acuñó el concepto "protean" (CA) para describir los cambios que periódicamente tienen las carreras de muchos individuos (Gunz, Evans y Jalland, 2000). Este autor sostiene que se trata de un proceso gerenciado principalmente por el individuo y no por la organización, que consiste en una variedad de experiencias en educación, entrenamiento, trabajo en muchas organizaciones

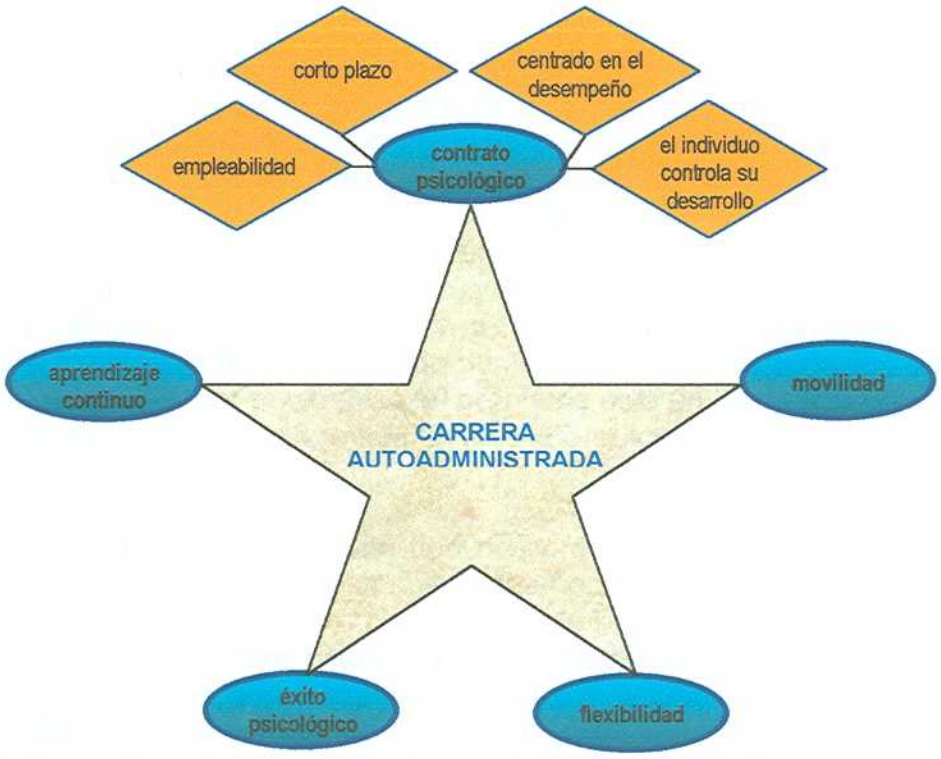
y cambios en el campo ocupacional. La CA debe ser re-formulada con el tiempo, para adaptarla constantemente a las necesidades de las personas(Hall, 1996).

La CA implica adquirir nuevas competencias y habilidades, además, requiere una totalidad de nuevas maneras de relacionarse con el mundo y con el trabajo. La seguridad en este tipo de carrera no esta relacionada con la permanencia en la organización hasta el momento de la jubilación, sino por el contrario, está relacionada con el desarrollo de sólidas destrezas que le permitan al individuo ser competitivo y tener la seguridad de que puede ser empleado en cualquier organización ante cualquier cambio.

Características de la CA

El concepto de CA es muy complejo y representa en realidad el compendio de un grupo de variables relacionadas con la carrera, aunque no necesariamente entre si. La figura nº 1 representa un modelo de las principales características (variables) que definen a la CA.

Figura Nº 1:
Características de la Carrera Auto-administrada (CA)



Fuente: Isabel Rojas, 2001 Trabajo de Grado

En el resto de esta sección se tratará cada una de las variables representadas en la figura 1, con el fin de describir las características de la CA.

El Nuevo Contrato Psicológico

El antiguo contrato psicológico se refiere a que en el pasado, los trabajadores disfrutaron de carreras estables con un solo patrón, donde el empleo era seguro, la

promoción era bastante predecible y la lealtad del empleado muy valorada. Este tipo de contratos no cubría las relaciones de trabajo de industrias como el turismo, la construcción, manufactura, industria de la moda y del entretenimiento, ni a la masa de obreros industriales, ni aquellos empleos en los que la progresión de la carrera significaba un cambio de patrón, ni aquellos en que los individuos manejan su propia carrera (Hendry y Jenkis, 1997).

Los contratos tradicionales se fundamentaban en aspectos de gerencia de personal como análisis, descripciones y especificaciones de puestos, análisis y necesidades de entrenamiento, rutas ascendentes de carrera, entre otros; resultando un contrato que implicaba el intercambio de lealtad por seguridad, es decir, la lealtad del empleado aseguraba su permanencia en el puesto, mientras que la organización garantizaba estabilidad del empleo y un confortable estilo de vida hasta la jubilación. Los patronos se preocupaban mas por un desempeño predecible que por un buen desempeño y los empleados se preocupaban mas por obtener una promoción que en ser eficaces en su desempeño. Los contratos relacionales se basaban en este tipo de intercambio paternalista, en donde las carreras eran resultado de la continuidad y si esto no se podía garantizar, entonces las organizaciones eran juzgadas de inestables (Hall, 1996; Hendry y Jenkis 1997).

Hoy en día se está evidenciando un cambio de los contratos *relacionales*, que se fundamentan en relaciones de mutuo compromiso a largo plazo entre las partes, desarrollo de carreras a largo plazo y extenso entrenamiento; a contratos *transaccionales*, que se fundamentan en un intercambio de beneficios y servicios en el corto plazo; el valor de este tipo de contrato se apoya en los entes que se intercambian y no en la relación en sí misma, se fundamentan en relaciones financieras e involucran bajo compromiso emocional de los empleados (Hall,1996;Hendry y Jenkis,1997;Mallon, 2000). Esto conlleva a la aparición de ciertos riesgos con relación a la forma que está tomando este tipo de contratos y con la manera en que esta siendo manejado el cambio. Este tipo de contratos promueven relaciones de poder equitativas, el problema está en la diferencia de poder que actualmente existe dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la organización (Hendry y Jenkis,1997).

Para relacionar positivamente este tipo de contratos con el éxito del negocio, es necesario tener claro el propósito que se quiere obtener y la dirección o el camino que se va seguir; así como saludables niveles de mutua conexión, respeto y confianza entre las partes Hall (1996). Lo que ocurre actualmente es que las empresas no mantienen una coherencia con las políticas que emplean, ya que la flexibilidad, el compromiso y la importancia del desempeño que propone el nuevo contrato psicológico (transaccional), no es gerenciado de manera estratégica. Las organizaciones esperan alta confianza y compromiso de sus empleados, mientras promueven relaciones individualizadas (transaccionales) que se basan en la implementación de sistemas de desempeño gerencial, como el establecimiento de objetivos personales a partir de los objetivos del negocio, la evaluación de desempeño y la combinación de desarrollo y recompensas por la evaluación.

El nuevo contrato psicológico se fundamenta en tres características o principios fundamentales, a saber:

a) *Cambio en las relaciones*: las nuevas condiciones que enmarcan las relaciones entre el empleado y la corporación involucran un favorable cambio situacionalmente determinado; e implican que las relaciones de empleo puedan ser terminadas en cualquier momento y por cualquiera de las partes, es decir, por los empleados ó por la organización. Ahora la continuidad en el empleo esta fundamentada sobre la base del desempeño, ya no sobre la base de la antigüedad. Es por esta razón que continuamente es necesario alinear las necesidades personales con las del negocio. Las empresas invierten en sus empleados y éstos deben aprovechar estas oportunidades para garantizar el desarrollo de su carrera (Hall,.1996, 1997;Hendry, y Jenkis, 1997; Mallon, y Duberley, 2000).

b) *Los empleados asumen la responsabilidad*: el peso de la responsabilidad está en los empleados y no en la organización, es decir, son los empleados los que deben buscar su propio futuro y desarrollar sus propias necesidades (Alvarez, 1997;Aryee y Chay, 1999; Hall,.1996; Hendry, y Jenkis, 1997; Mallon, y Duberley, 2000).

c) *La empleabilidad es la meta de la carrera*: se ha cambiado la concepción de seguridad por la de empleabilidad, es decir, ahora las empresas no ofrecen un empleo seguro durante un largo periodo de tiempo, sino la posibilidad de que el individuo adquiera conocimientos, habilidades y destrezas que lo posibiliten para conseguir empleo en cualquier organización ó por cuenta propia, es decir, de ser empleable en cualquier lugar. Esto implica un continuo entrenamiento y el desarrollo de oportunidades y habilidades para ser flexible y adaptable. (Alvarez, 1997;Hall,.1996; Hendry, y Jenkis, 1997)

El cuadro No. 1 resume las posiciones encontradas en la literatura consultada acerca del nuevo contrato psicológico.

Cuadro No. 1: Revisión bibliográfica acerca el nuevo contrato psicológico

Autores	Relación de trabajo a corto plazo	Se fundamenta en el desempeño	Control del desarrollo de carrera en manos del trabajador	Empleabilidad
Hall,.1996.	Intercambio a corto plazo de beneficios y servicios.	El contrato transaccional se basa en el desempeño. Se fundamentan en un intercambio de beneficios y servicios en el corto plazo; el valor de este tipo de contrato se fundamenta en los entes que se intercambian y no en la relación en sí misma.	Carrera que es manejada por la persona, no por la organización	Se ha cambiado la concepción de seguridad por empleabilidad, es decir, ahora las empresas no ofrecen un empleo seguro durante un largo periodo de tiempo, sino la posibilidad de que el individuo adquiera conocimientos, habilidades y destrezas que lo posibiliten para conseguir empleo en cualquier organización ó por cuenta propia, es decir, de ser empleable en cualquier lugar. Esto implica un continuo entrenamiento y el desarrollo de oportunidades y habilidades para ser flexible y adaptable.
Mallon, y Duberley, 2000	El contrato se caracteriza por relaciones de trabajo a corto plazo		El contrato es sustentado en presunciones de interés propios.	
Hendry, y Jenkis, 1997	El contrato transaccional se caracteriza por relaciones financieras a corto	Se fundamenta en sistemas de desempeño gerencial. Como sistema comprende tres procesos: la determinación de los	Las organizaciones ayudan a los empleados a dirigir su propia carrera otorgándole	Las empresas no pueden garantizar careras a largo plazo dentro de la organización, por esto ayudan a los empleados a desarrollar su carrera ofreciéndoles el desarrollo de habilidades

	plazo.	objetivos derivados de los objetivos de la organización, la evaluación del desempeño y la conexión entre el desarrollo y la recompensa con la evaluación.	habilidades transferibles y oportunidades para entrenarse y superarse.	transferibles y de oportunidades de entrenamiento y de mejoramiento profesional que le permitan trabajar en cualquier mercado de trabajo.
Hall, 1997.	El contrato es con la persona y con su propio trabajo.			
Alvarez, 1997.			Se espera que las personas gestionen sus propias carreras	El nuevo contrato radica en que los empleados sean flexibles y se adapten de forma creativa a las necesidades cambiantes de la empresa, y en lugar de seguridad, la empresa se compromete a desarrollar el valor de su personal en el mercado laboral, ayudándoles a adquirir capacidades trasladables y comercializables.
Aryee y Chay, 1999.			Implica la necesidad de los aspirantes de carrera de hacerse cargo de su carrera el creciente aumente del inestructurado medio ambiente de las carreras.	

Movilidad

En la actualidad las carreras están caracterizadas por una alta movilidad. En el pensamiento tradicional acerca de las carreras, se considera a la movilidad como una excepción, es decir, como algo que idealmente debe ser evitado tanto por los trabajadores como por las compañías ya que impide la continuidad de los empleos. Se ha asumido que la alta movilidad es mala; particularmente para las empresas quienes constantemente tienen que reemplazar el capital humano representado por la habilidad y la experiencia perdidas, así como para los individuos en términos de inseguridad y de experticia (inherente a una empresa o sector) que ya no podrá ser explotada. Si las personas estuvieran menos atadas al pasado con relación a las suposiciones que tienen acerca del empleo tradicional, así como a la atadura emocional en la que solemos hacer las cosas, los individuos podrían tener una visión diferente con respecto a la movilidad (Arthur y otros, 1999).

Pero en la actualidad existen evidencias, que este sentimiento ha ido cambiando. Por ejemplo, un estudio realizado en el Reino Unido(Arthur y otros, 1999), mostró que para 1983 el 61% de una muestra de miembros del Instituto de Gerencia Británico había tenido tres o mas empleos en su carrera, mientras que en un estudio equivalente realizado en 1958 solo un 24% había tenido tres o mas empleos. Mas recientemente, se obtuvo que el periodo promedio de empleo para los trabajadores norteamericanos es de cuatro años y medio, y de seis años para los gerentes. El periodo promedio de empleo para trabajadores de sexo masculino en Japón, que son los principales actores de un sistema de empleo de por vida, es de ocho años aproximadamente

Tomando estos promedios y proyecciones hacia los próximos veinte años, y asumiendo que la propensión al cambio de empleo de las personas permanece constante, se estima que solo el 10% de los empleados de una compañía permanecerán en ella los próximos veinte años, el noventa por ciento restante tendrán que moverse o cambiar de compañía e inclusive de ocupación (Arthur y otros,1999).

Arthur y otros (1999), en su estudio sobre el desarrollo de carrera, clasificaron la movilidad de dos maneras, aquellos movimientos que muestran evidencia de un asenso de la carrera en términos de mayor responsabilidad, estatus o mejor pago; y los movimientos que involucran un cambio a una nueva ocupación, industria o localización geográfica.

Del mismo modo, Álvarez (1997) clasifica la movilidad en dos tipos de trayectorias. En primer lugar la movilidad vertical, enfoca su sistema de desarrollo profesional en el ascenso como recompensa principal, el éxito en este tipo de movilidad se determina por la capacidad de "subir peldaños" a lo largo de la estructura jerárquica de la empresa. Pero este concepto empezó a cuestionarse, ya que mediados de los años 70, se empezaron a abandonar las trayectorias profesionales verticales por trayectorias más horizontales a raíz de la fuerte recesión en la que entraron las economías occidentales después de la primera crisis del petróleo, producto de cuatro factores básicamente: -la recesión económica hizo mas lento el crecimiento que se necesitaba para asegurar la continuidad del esquema piramidal de las trayectorias verticales, -la ocupación de los puestos de dirección por los miembros de la primera oleada del "baby boom" de la posguerra significaba que había menos vacantes para los que nacieron después, -muchas empresas empezaron a reaccionar a las dificultades económicas y la intensificación de la competencia eliminando estratos organizativos enteros lo que significaba una disminución en el número posible de ascensos, y por último, las empresas empezaron ha centrarse en el desarrollo de generalistas en vez de especialistas funcionales, para poder adaptarse mejor a los cambios y la inestabilidad que parecían convertirse en algo habitual.

Aparece entonces en segundo lugar, la movilidad horizontal, que se fundamenta en progresiones interfuncionales y geográficas, en algunos casos siguiendo vías racionales y en otros casos siguiendo vías puramente oportunistas. Con la aparición de este tipo de movilidad horizontal, las organizaciones podían adaptarse a las circunstancias con relativa rapidez. Si hacían falta competencias y experiencias diferentes para desempeñar funciones de alta dirección por ejemplo, se podía extraer de cualquier lugar dentro de la organización o se podían desarrollar mediante ubicaciones estratégicas de las personas mas prometedoras (Álvarez, 1997).

En conclusión, se puede considerar a la movilidad como a las transiciones de trabajo verticales u horizontales, dentro o fuera de una misma organización a lo largo de la carrera profesional, y es un indicador clave de la CA tal y como ha sido expuesto anteriormente.

Flexibilidad

La mundialización influye mucho en el nuevo entorno competitivo de las empresas y en sus estrategias; esto ha traído como consecuencia el cambio en el modo de organizar

el trabajo y la producción. Esas modificaciones están ligadas en parte a la mayor autonomía de las empresas. La mundialización ha consolidado, en efecto, la autonomía de las mismas, protegidas antes por las fronteras y las instituciones nacionales y expuestas hoy a presiones exteriores más fuertes. Esa mayor autonomía exige una mayor flexibilidad, es decir, cuanto mayor sea la flexibilidad mayor será la probabilidad que la empresa sea autónoma (OIT, 1997-1998).

Las empresas tienen dos formas de acrecentar su flexibilidad, en primer lugar, pueden modificar la organización del trabajo, es decir, las empresas prefieren cada vez mas la interdependencia y la polivalencia, apartándose con ello de las formas tradicionales de organización, basadas en tareas estrictamente definidas y separadas una de otra (OIT, 1997-1998). La importancia creciente que dan a los recursos humanos y a su perfeccionamiento va en este mismo sentido. Pero la re-organización del trabajo no es la única forma de aumentar la flexibilidad, también se puede conseguir a través de la subcontratación, en la que muchas empresas contratan el trabajo de otras personas o empresas para que realicen algunas de sus actividades ó funciones.

Hoy en día la flexibilidad en el trabajo es un pilar central en el contexto de cambios organizacionales a los que están sometidas las empresas, como son el downsizing, el outsourcing, la re-ingeniaría, re-estructuración, así como la presencia de ideas como las nociones post-burocráticas, empresas sin límites organizacionales, estructuras achatadas, extensión de los límites de las organizaciones tradicionales a través de alianzas estratégicas y redes de trabajo, entre muchas otras transformaciones, han hecho posible que las funciones organizacionales estén siendo conducidas fuera de las relaciones convencionales empleado / empleador. Todo esto permite concluir que la flexibilidad del mercado de trabajo y el achatamiento de las estructuras de las organizaciones, están amenazando y acabando con el viejo contrato psicológico (Mallon, 2000).

Esta idea propone la existencia de una fuerza de trabajo central y estable, y una periferia de trabajadores caracterizados por menores niveles de seguridad en el empleo y por contratos de menor tiempo; también la flexibilidad en el trabajo identifica a aquellos quienes trabajan con organizaciones por medio tiempo, auto-empleos, etc; sobre bases contractuales y/o temporales (Hall, 1996; Mallon, 2000).

Hall (1996), distingue tres formas de flexibilidad de la CA:

1. *La carrera es única para cada individuo*: propone un concepto que comprende diferentes tipos de flexibilidad, cursos de carrera idiosincrásica, movimientos de una línea de trabajo a otra, etc., único para cada persona.

2. *Amplitud del espacio de carrera*: los roles de trabajo y los roles personales se solapan y forman la identidad de la persona y el sentido de sí mismo. De esta manera, la nueva carrera empresarial puede posibilitar un equilibrio mas adecuado con el hogar y la familia, es decir, una persona que lleva su propio programa de trabajo puede intentar hacerlo encajar mejor con su vida personal.

3. *Nuevas maneras de pensar acerca de las relaciones entre la organización y el empleado*: se refiere a que las partes ahora están en libertad

de decidir terminar con la relación de trabajo. Las organizaciones solo proveerán de un contexto en el cual los individuos seguirán sus aspiraciones personales y sus necesidades de desarrollo profesional.

Estas ideas de flexibilidad se ven ilustradas por las nuevas imágenes de carrera que están emergiendo: carreras sin límites organizacionales, post-corporativas, post-empresariales, carreras de portafolio, auto-administradas; con el objeto de obtener la noción de auto-gerencia de la carrera y la independencia necesaria, para alcanzar el desarrollo profesional y personal del trabajador (Mallon, 2000).

Éxito Psicológico

El desarrollo de carrera ocurre a través del auto-reforzamiento en "espiral" de experiencias exitosas. Comienza cuando la persona empieza a trabajar para alcanzar una meta u objetivo. Si la meta es valorada por la persona en gran magnitud y si la persona es responsable de manera independiente por el logro de la misma, ésta experimentará éxito psicológico como resultado del logro de esa meta. El éxito psicológico es el resultado del orgullo y logro propio, producto de la persona saber que ha hecho todo lo posible por obtener esa meta (Hall, 1996).

El resultado de lograr el éxito psicológico en la carrera, es que este tipo de experiencias aumentan el autoestima de la persona así como hace mucho mas competentes las sub-identidades de la carrera. De igual forma este tipo de experiencias permiten que la persona busque metas más desafiantes para el futuro, de manera tal que si el ciclo se repite, el éxito generará mas éxito psicológico. Un de los requisitos necesarios para alcanzar el éxito psicológico es el aprendizaje continuo, la capacidad de ser adaptables, así como la identidad de la persona. Si una persona tiene la habilidad de reflexionar acerca de sí misma, de auto-valorarse continuamente, de aprender de sí misma y de cambiar y ajustar sus comportamientos y actitudes; tendrá mas oportunidad de hacer exitosa su transición hacia una nueva carrera y de lograr una perfecta adecuación al nuevo contexto organizacional de trabajo (Hall, 1996).

Las carreras exitosas son medios que permiten a los individuos satisfacer necesidades de logro y de poder. La investigación de carreras exitosas beneficia tanto a los individuos como a las organizaciones (Lau y Shaffer, 1999). En el ámbito individual, las carreras exitosas permiten adquirir promociones ó ascensos materiales, poder y satisfacción, en este sentido el conocimiento de carreras exitosas ayuda a los individuos a utilizar de una manera mas apropiada las estrategias necesarias para el desarrollo de la carrera. En el ámbito organizacional, el conocimiento de la relación que existe entre los rasgos de la personalidad y la carrera exitosa ayuda a que los gerentes de recursos humanos diseñen sistemas de carrera efectivos y necesarios para la organización, como reclutamiento, entrenamiento y promoción.

Para Lau y Shaffer (1999), la carrera exitosa se define como los éxitos o logros psicológicos positivos, que se han acumulado como resultado de experiencias que se han adquirido a lo largo de la vida laboral. Se fundamenta en dos categorías principales: el éxito objetivo de la carrera y el éxito subjetivo de la carrera. El éxito de la carrera objetiva se evalúa por medidas extrínsecas como el título del trabajo, el sueldo o la promoción. El

éxito subjetivo de la carrera se refiere a la apreciación individual de logros en la carrera. Sin embargo, el éxito subjetivo en la carrera no es necesariamente paralelo a las medidas objetivas de éxito.

Lau y Shaffer (1999), proponen que algunos rasgos de la personalidad como; locus de control, auto-monitorearse, auto-estima, optimismo y maquiavelismo; son determinantes del éxito en la carrera, el desempeño en el trabajo y en la adaptación hombre-medio ambiente. Una segunda proposición de estos autores es que la adaptación hombre-medio ambiente es un determinante del desempeño en el trabajo y de la carrera exitosa y una tercera y última proposición es que el desempeño laboral es un determinante de la carrera exitosa.

El conocimiento de la personalidad es un determinante del éxito de carreras, por lo tanto proporciona beneficios para los individuos como para la organización y últimamente ha sido utilizada por consultores de carrera con el objeto de ayudar a sus clientes a evaluar rutas de carrera posibles relacionados con factores de la personalidad. Puede ser utilizado para afrontar problemas de estancamiento de la carrera y transiciones de la misma.

En conclusión, el éxito psicológico se define como la experiencia subjetiva de éxito, el sentimiento de orgullo y logro que un individuo experimenta cuando obtiene una importante meta personal. Es parte de un ciclo que incluye la el establecimiento de metas, el esfuerzo para obtener la meta, el logro de resultados, la experiencia de éxito psicológico, el aumento de la autoestima, el aumento de las dificultades y por último el establecimiento de metas futuras (Hall, 1996 y Lau y Shaffer, 1999).

Aprendizaje Continuo

Las organizaciones requieren ahora, empleados que sean flexibles y que sean capaces de aprender cualquier cosa que sea necesario para hacer a la compañía exitosa en el entorno del mercado cambiante (Gardiner, 1998).

La necesidad de aprendizaje continuo es uno de los resultados más significativos que ha tomado lugar en la comunidad corporativa. Ante los continuos cambios del medio ambiente, las organizaciones no pueden comprometerse a desarrollar la de sus empleados a través del ascenso por la jerarquía burocrática y los individuos se ven obligados a considerar sus carreras en función de su empleabilidad. En este sentido, para seguir siendo empleables en un mercado que continuamente se encuentra evolucionando, los individuos deben actualizar constantemente sus conocimientos y sus habilidades, de manera que sean comercializables (Gardiner, 1998).

En situaciones donde el contexto del negocio está en continuo cambio, no es suficiente que para entrenarse las personas obtengan un grado universitario y profesional; para seguir siendo empleables es necesario que los trabajadores se conviertan en aprendices a lo largo de toda su vida Los empleados están motivados a comprometerse con el aprendizaje continuo, ya que en el futuro ellos mismos serán los responsables de cambiar los trabajos y posiblemente las rutas de carreras de la carrera, durante los años en que permanezcan trabajando (Gardiner, 1998).

Esto no ocurre solo a las personas jóvenes que empiezan sus carreras, sino también a aquellos que se encuentran en la mitad de su carrera, por lo que deben hacerse conscientes de la necesidad de continuar aprendiendo a lo largo de sus carreras para convertirse rápidamente en personas re-empleables cuando termine su contrato de trabajo o cuando se presenten nuevas oportunidades de desarrollo profesional (Gardiner, 1998).

Las oportunidades de aprendizaje continuo, que impactan directamente la empleabilidad, pueden ser uno de los premios más pertinentes y atractivos que las corporaciones pueden ofrecer a sus empleados en su crecimiento profesional. Un número creciente de organizaciones está comprendiendo que si ellos desean atraer y retener a los mejores trabajadores para sus negocios, ellos deben ofrecer más que simplemente un trabajo, ya que éstos tienen una tendencia a desaparecer con el tiempo (Gardiner, 1998).

Se ha sugerido que para proveer personal que constituya el staff de la compañía, así como para construir una mano de obra que posea habilidades múltiples, se requiere que las empresas seleccionen y desarrollen a las personas que tienen apetito por el aprendizaje continuo y capacidad para enfrentar con éxito la ambigüedad y el desafío de cambiar las asignaciones de trabajo (Gardiner, 1998).

El aprendizaje continuo es un proceso manejado por el empleado que ocurre en el trabajo, es menos costoso que los programas de entrenamiento, se produce en el día a día e involucra el trabajo real en oposición a la teoría o a una simulación en un readiestramiento.

En resumen se trata de un proceso multidimensional de educación de la persona que se desarrolla en ciclos a lo largo de su vida, que depende de la motivación individual y está influenciado por los recursos personales, los recursos del trabajo y la eficacia de la persona. Puede tomar muchas formas, desde asistir a clases hasta escuchar cintas de manera independientemente, así como hacer lecturas o trabajar en proyectos que incrementen la capacidad de la persona (Houle, Hall, Dubin, y Super citados por Gardiner, 1998).

Las características del aprendizaje continuo de acuerdo al modelo de Liveneh (citado por Gardiner, 1998), son las siguientes:

1. *Crecimiento profesional a través del aprendizaje*: grado de compromiso con la profesión y la demostración de este compromiso permaneciendo competente por medio del aprendizaje en una variedad de maneras.

2. *Motivación al logro*: auto-motivación y orientaciones de logro.

3. *Competencia para el aprendizaje*: posesión de habilidades de aprendizaje apropiadas e inteligentes así como la habilidad de utilizar recursos y medios para reforzar el aprendizaje.

4. *Disposición al cambio*: habilidad de enfrentar el cambio, y de utilizarlo como un proceso de aprendizaje.

5. *Origen de la participación en el aprendizaje*: Incluye todas las orientaciones de aprendizaje descritas en la tipología de aprendizaje de Houle - la orientación a la meta, la orientación a aprender y la orientación a la actividad. Un alto puntaje en este factor hace pensar en una actitud fuerte hacia la educación.

6. *Antecedentes de la educación familiar*: Indican la participación de padres en el aprendizaje así como su interés en la educación de sus niños.

7. *Orientación al futuro*: tendencia de un individuo a ver el aprendizaje en términos de cómo este encaja en los planes personales futuros.

Por su parte Hall (1996), da énfasis a la variedad de experiencia que se adquiere y a los consejos de los patronos para trabajar en redes, así como al aprovechamiento del desarrollo de programas de educación formal que son ofrecidos; de igual modo propone que los individuos deben estar en una búsqueda constante de mejores habilidades y en aprendizaje continuo con relación a sus semejantes. Las organizaciones ante esta situación deben ofrecer a sus empleados espacio para aprender, así como oportunidades de desarrollo.

Desarrollo de Nuevas Competencias

Las competencias pueden ser definidas como comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el cargo ocupado (Lévy-Leboyer, 1996).

Como consecuencia de importantes cambios en las organizaciones contemporáneas, los individuos hoy en día tienen que jugar un papel muy importante en la formación de sus propias carreras. Los empleados tienen que demostrar que pueden contribuir positivamente al logro de los objetivos del negocio a través del desarrollo de un conjunto de habilidades prácticas. Todavía muchos gerentes no aceptan que ellos pueden adquirir ventajas competitivas con la implantación de este modelo y que es posible el desarrollo de un modelo de carrera que sea útil tanto para el empleado como para la organización. En este sentido la responsabilidad del personal de crear sus propias posibilidades y resultados exitosos parece inevitable.

Para Arthur (1999), las competencias de carrera son competencias personales que tienen el potencial para transformarse en competencias de empleo para una institución u organización. Ellas son puestas temporalmente a disposición del empleador, y forman parte de un intercambio reciproco entre las dos partes, empleados y empleador.

Aparece la importancia de desarrollar competencias individuales y organizacionales, con el propósito de que ambas partes se puedan beneficiar de carreras auto-administradas. Las organizaciones por su parte tendrán que desarrollar competencias que le permitan sobrevivir a la turbulencia que rodea al contexto organizacional, como el saber cómo (***know-how***); que se refiere al establecimiento de bases culturales y de redes de trabajo que estén relacionadas respectivamente a las competencias individuales del saber cómo, es decir, las habilidades necesarias; saber porqué (***knowing why***) que corresponde a la motivación; y saber quien (***konowing who***) que se refieren a las redes de trabajo indispensables para el desarrollo de carreras. El desarrollo de estas competencias

contribuirá a que los individuos logren alcanzar una carrera perfectamente definida en medidas de éxito subjetivo, y a su vez preemitirá que los individuos maximicen sus propias competencias y a que las organizaciones mejoren su capital social y humano (Mallon, 2000).

Durante la revisión de la literatura fue posible identificar distintas opiniones acerca de las competencias clave que debería desarrollar el profesional que desee tener éxito en el tiempo de las CA. El cuadro No. 2 resume estas opiniones.

Cuadro No. 2: Revisión bibliográfica de las competencias necesarias para la CA

Autores	Competencias propuestas			
Butcher, y Harvey. 1998.	Habilidades cognitivas: esta habilidad incluye la complejidad cognitiva, flexibilidad cognitiva y conocimiento interpersonal, y permite que los individuos enfrenten diferentes situaciones y entiendan y resuelvan distintos tipos de problemas. Este tipo de habilidad capacita a los gerentes a entender y a integrar distintas perspectivas, manejar efectivamente el conflicto, equilibrar visiones en el corto y largo plazo, usar apropiadamente la información y a percibir impresiones no verbales.	Conocimiento de sí mismo: es la capacidad de verse uno mismo como el resto de las personas lo hacen, conocer claramente las motivaciones y valores individuales y distinguir entre las propias necesidades y las de los demás. Los gerentes que poseen altos niveles de conocimiento de sí mismo, están mejor preparados para usar sus habilidades y conocimiento de una forma mas flexible, hacen mejores juicios acerca de los requerimientos que van ha necesitar en el futuro, y están mas aptos para visualizar comportamientos y opciones propias.	Control emocional: se refiere al manejo efectivo de las emociones e impulsos, e incluye el auto-control y la propia disciplina, el uso apropiado de las emociones, enfrentarse a la presión y a la adversidad y mantener una visión ecuánime de sí mismo. Esta habilidad ayuda a los gerentes a focalizar sus energías, tratar situaciones tensas, y manejar los retos de una manera balanceada.	Impulso personal: se refiere a una actitud de los empleados de obtener sus propios logros y de auto-motivarse. Toma en consideración la satisfacción y el deseo de utilizar la responsabilidad personal con el objeto obtener metas e implica la habilidad de tomar riesgos personales. El impulso personal ayuda a los gerentes a mantenerse focalizados, a motivar a otros y por último a obtener resultados.
Mallon, y Duberley. 2000.	Know-how: que se refiere al establecimiento de bases culturales y de redes de trabajo que estén relacionadas respectivamente a las competencias individuales del saber cómo, es decir, las habilidades necesarias	Knowing why: que corresponde a la motivación	Konowing who: que se refieren a las redes de trabajo indispensables para el desarrollo de carreras	
Hall, 1996.	Crecimiento de la identidad: indica las percepciones de las propias cualidades personales	Adaptabilidad:	Necesidad por la complejidad y diversidad: sugiere la necesidad de adquirir variadas experiencias de trabajo; flexibilidad y un claro sentido de auto-dirección ó manejo, que permite a los trabajadores auto-diseñar su propio desarrollo profesional y de carrera.	Empowerment: las nuevas estructuras organizacionales descentralizadas requieren trabajar efectivamente, por esto sus empleados y trabajadores necesitan delegar autoridad
Arthur, Inkson y Pringle. 1999.	Kmowing-why: estas competencias están relacionadas con las impresiones de la identidad personal y su significado, y son complementarias con la misión y la cultura de los empleados de la empresa, así como con los roles	Knowing-how: se refiere a las habilidades y al conocimiento de las personas acumulado a lo largo de sus empleos y educación. Esta habilidad se desarrolla y pertenece en el "know-how" técnico y gerencial del trabajo.	Knowing-whom: no son solamente habilidades para relacionarse con otros y desarrollar contactos, sino también las redes de trabajo de las personas , así como la reputación ante otras personas.	

	particulares de la compañía que son desempeñados por los actores de carrera. Esta competencia provee la energía motivacional en la que están basado los esfuerzos individuales en la compañía.			
Hall, y Morrinson. (2001).	Adaptabilidad: La adaptación es el proceso de responder consciente y continuamente a las demandas del entorno dentro de una situación 1)usando el insight y el aprendizaje para lograr el equilibrio en la identidad de sí mismo en cualquier punto del tiempo y ante cualquier cambio del ser a lo largo de la vida; 2) desarrollando y realizando un conjunto de diversos de roles y modificando el ambiente, con el objeto de dar una respuesta efectiva ante el cambio de tareas y de nuevos roles que son demandados; y 3) negociando y manteniendo un equilibrio eficaz entre la persona, las metas personales y el ambiente.			

Ventajas y Desventajas de la CA

La mayor ventaja comúnmente identificada de la CA, es que promueve una mayor independencia de los empleados así como la capacidad de tomar la responsabilidad de su propio trabajo futuro a través de la adquisición de beneficios como mayores oportunidades, mas confianza en si mismo, auto-dirección, auto-control y el desarrollo de un sentimiento de salud mental y física (Hall, 1996).

Otro de los beneficios es a nivel de la eficiencia del negocio, ya que hay un incremento en la fluidez ó habilidad para trasladar a las personas alrededor de diferentes unidades del negocio, por diferentes niveles para de esta manera obtener habilidades variadas y muy competentes. Por otro lado impulsa la habilidad para la remoción del personal marginal, así como la de reclutar y retener el de mayor potencial (Hall, 1996).

La CA produce dos tipos de beneficios para los inividuos; unos que están directamente relacionados al tiempo en que el trabajador presta servicios en una determinada organización, como por ejemplo, dinero satisfacciones, desempeño, etc. y el otro tipo de beneficios es el que permanece en el tiempo aun cuando la persona haya dejado su empleo en la organización, como por ejemplo, experiencia laboral, entrenamientos, etc. (Arthur y otros,1999),

Entre los beneficios que reciben las organizaciones, Arthur y otros (1999), destacan los siguientes: compromiso con el desempeño, ya que los empleados están totalmente involucrados con su trabajo, así como dedicados y hacen su mejor esfuerzo; desempeño básico, ya que los empleados realizan el trabajo en el tiempo requerido y cumplen con

las expectativas; uso de habilidades personales, conocimientos y experiencia; extensión del desempeño, ya que las personas ofrecen algo más que compromiso con el trabajo; por ejemplo, aumento del nivel de energía de los trabajadores, los empleados entregan el "alma" al trabajo que desempeñan; brindar la oportunidad a otros de entrenarse de enseñar; contribuir al desarrollo de equipos de trabajo, así como influir en sus miembros y por último, influir en la visión y la misión de la empresa.

Entre los beneficios que reciben los individuos, Arthur y otros (1999), destacan los siguientes: satisfacción en el trabajo, por continuos retos y responsabilidades; obtención dinero; beneficios que involucran el disfrute en el trabajo como por ejemplo divertirse, tener tiempo libre, relajación y oportunidades para viajar; desarrollo de vida social, que incluye amigos, interacciones sociales, etc; consecución de un gran sentido de autonomía y de libertad en el desempeño del trabajo; aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, incluyendo el desarrollo de nuevos talentos; mejoramiento de las relaciones de trabajo; auto-conocimiento y gran sentido de control sobre sí mismo; crecimiento personal; crecimiento de la manera de pensar, es decir, ver la cosas de una nueva forma y con una perspectiva profesional y por último la adquisición de habilidades en la comunicación, tanto verbales como escritas.

La CA trae consigo la tendencia al uso de una fuerza de trabajo temporal y contingente, esto trae como consecuencia que desde una perspectiva individual, permite se promueva una mayor flexibilidad, es decir, la capacidad de adquirir experiencia en diferentes áreas, vale decir, ser polifuncional.

No obstante todas estas ventajas, a nivel social existe preocupación de que este modelo conlleve a que las personas tengan que cambiar continuamente de empleo y el miedo de que el nuevo contrato psicológico ofrezca menores estándares de vida para el empleado (Hall, 1996).

También existe una preocupación general expresada sobre cuales son las cualidades y habilidades de trabajo necesarias para el desarrollo futuro de la carrera y aunque se piensa que existen muchas personas que están dispuestas a desarrollar estas habilidades, no existe conocimiento y manejo de la información de la mezcla correcta de habilidades de trabajo críticas, ante el nuevo paradigma organizacional que propone el modelo de CA (Hall, 1996).

La flexibilidad se caracteriza por un menor salario, menos niveles de trabajadores, pero a su vez por el incremento en la obtención de habilidades y por el aumento de la experiencia de las personas (Mallon, 2000).

Muchas de las organizaciones han reportado el incremento en el uso de trabajadores contingentes ó periféricos, como una estrategia para mejorar la flexibilidad; como lo son los trabajadores con contratos de trabajo a medio tiempo, los trabajadores temporales y los sub-contratados. Todo este argumento supone una notable contradicción que es necesario resolver, y es que mientras las organizaciones están adoptando el uso de patrones flexibles de trabajo y reduciendo las tradicionales oportunidades de carrera, no hay una reducción en el deseo de maximizar el compromiso y la competencia de sus empleados.

Una de las ironías de la gerencia de recursos humanos ha sido la promoción del aprendizaje organizacional y el empowerment, mientras que otros se lamentan continuamente por el colapso de sus carreras y por el fortalecimiento de nuevas formas de trabajo flexible(Hendry y Jenkis,1997). La preocupación por la pérdida de estabilidad y la ausencia de carreras predecibles han sido manejadas por el impacto del aplanamiento de la organización específicamente en niveles gerenciales medios, trayendo como consecuencia la nueva inseguridad.

Parece ineludible que en las próximas décadas los trabajadores tengan que cambiar de trabajo, de compañías e incluso de carrera a lo largo de su vida. La frecuente rotación del trabajo, las asignaciones de desarrollo y los movimientos laterales que propone la nueva CA, hacen que la "nueva carrera" en las corporaciones contribuya incluso a hacer al trabajador mas adaptable a las nuevas exigencias del contexto organizacional. Esto significa que las personas deberán aprender ha adaptarse a nuevas situaciones y una forma de lograr esto, es que las compañías motiven al trabajador a la exploración de diferentes áreas de las que maneja ya sea dentro ó fuera de las organizaciones; como por ejemplo trabajar en áreas centrales ó básicas por un tiempo, tomar un trabajo en compañías proveedoras ó firmas consultoras, trabajar por contrato ó en proyectos seleccionados y en algunos casos regresar a la empresa como un importante contribuidor (Hall, 1996).

Pasos para Promover Exitosamente la CA

De acuerdo a Hall y Moss (1998), existen diez pasos para promover el desarrollo exitoso de la CA, los cuales son:

1. Comenzar con reconocer que el individuo "posee" la carrera. Las organizaciones aunque quisieran, no pueden hacer la planificación de la carrera de un empleado, ni para gerentes ni para ejecutivos importantes. Como otros procesos de negocio, el desarrollo de la carrera está cada día mas cerca del cliente en las formas de adiestramiento, feedback de 360 grados, consejos ó guías, asignaciones desafiantes y otro tipo de actividades. Muchas de éstas actividades son espontáneas y cotidianas y son mejor integradas por el empleado, a través de la reflexión y la planificación personal.

2. Dar información y apoyo a los individuos en el desarrollo de la carrera. Aunque la organización no puede hacer directamente mucho para desarrollar la carrera de una persona, puede proveer los recursos necesarios para ello, poniendo a la disposición de todos los empleados las oportunidades que tienen en la organización y apoyando las acciones de desarrollo. La tecnología de información con que actualmente cuentan las empresas hace posible que los empleados puedan aprender sobre la dirección estratégica del negocio, sobre las oportunidades de trabajo que tienen en diferentes áreas, sobre aperturas en posiciones específicas, y sobre los próximos entrenamientos y programas de desarrollo que se van a impartir. Esto se puede hacer a través de sitios de Internet donde aparezca información de la carrera, páginas web de la compañía, software de carrera, etc.

3. Reconocimiento de que el desarrollo de carrera es un proceso relacional, en el que la organización y los actores de carrera juegan un rol de agente. Ser un agente de la carrera pueden significar muchas cosas: puede significar la vinculación de las personas y de sus asignaciones con el objeto de dar más importancia a los beneficios de desarrollo,

puede significar facilitar consejos y otras relaciones de desarrollo, puede significar la creación de diferentes tipos de grupos de diálogo para que los empleados expresen sus preocupaciones con relación a la carrera y para compartir ideas de acción, ó podría significar ayudar a los equipos de trabajo y a los individuos encuentren maneras de trabajar en su propio desarrollo.

4. Proporcionar la experticia sobre la información de carrera así como de la tecnología, relacionando el adiestramiento y la consultoría de carreras. Anteriormente, las organizaciones proporcionaban información especializada de la carrera y ayuda para su evaluación, pero esta función con frecuencia era desempeñada por alguien que no pertenecía al área de recursos humanos quien era el encargado de crear los programas de desarrollo de carrera. Actualmente, con menos personal de Recursos Humanos, las personas que desean desarrollar la carrera deben ser especialistas en esta área, esto significa que debe tener conocimientos para crear los procesos de desarrollo de su propia carrera, basados en la experiencia.

5. Proporcionar a los empleados información sobre los servicios de la carrera y el nuevo contrato de la misma. Todos los pasos anteriores no tienen importancia si la existencia de la nueva carrera no se comunica a los empleados con el objeto de que éstos se mantengan más proactivos y mas autónomos. Las páginas web de la compañía son un vehículo excelente para comunicar los recursos de la carrera a los empleados así como a través de la comunicación externacomo por ejemplo, a través de la columna de carreras en el Wall Street Journal.

6. Promover la planificación del trabajo, no la planificación de carrera. Esto significa que los empleados deberían ser motivados a pensar en aquellas áreas de trabajo y proyectos que les gustaría trabajar en un período de tiempo de aproximadamente de tres a cinco años. Esto no es tan fácil como parece; significa proporcionar los recursos necesarios para ayudar a que los empleados evalúen sus propias identidades y valores para que ellos puedan estar claros en su propio sentido de dirección y seguir su propia ruta con el corazón, así como también significa la capacidad de ser flexible, es decir, de habilitar a los empleados para hacer cambios en su trabajo de acuerdo con sus intereses personales.

7. Promover el aprendizaje a través de las relaciones y del trabajo. Las organizaciones exitosas son aquellas que estimulan a que sus empleados aprendan nuevas habilidades y competencias necesarias para sobrevivir a las demandas del entorno. Aunque algunos de estos aprendizajes vienen de los programas de entrenamiento formal, la mayoría del entrenamiento real viene de la ayuda entre compañeros, el aprendizaje auto-dirigido a través de equipos de proyecto, fuerzas de la tarea, comunicación electrónica, redes de trabajo personales, grupos de apoyo, relaciones con el cliente, con el jefe ó relaciones con los subordinados.

8. Proporcionar refuerzo a la carrera e intervenciones correlativas. Ayudar aa aprender a las personas, a través de las relaciones y del trabajo, de la ayuda de gerentes y de las personas que desarrollan su carrera, con el objeto de influir en el tipo de trabajo que desempeñan y el tipo de personas que ellos deben encontrar.

9. Favorecer la "identidad del aprendiz" sobre el dominio del trabajo. El criterio de éxito en una decisión de selección no debe limitarse al dominio de una posición; más bien, el éxito debe definirse como la habilidad de la persona de cambiar fácilmente de un trabajo a otro. Nosotros necesitamos promover una cultura en la que se valore el aprendizaje como una herramienta indispensable para un buen desempeño. Después de todo, el aprendizaje proporciona una ventaja competitiva a la organización: la flexibilidad.

10. Desarrollar un conjunto de recursos mentales naturales para el desarrollo. El papel de la organización, del gerente y de las personas que desarrollan la carrera es ayudar al individuo a reconocer tales recursos y encontrar maneras de utilizarlos. Los elementos en el ambiente de trabajo natural que puede usarse para ayudar al desarrollo de la carrera incluyen las asignaciones (trabajos, equipos, tareas, comités); la retroalimentación ó feedback (la evaluación de desempeño de 360grados); las relaciones de desarrollo (como el consejo ó la guía); y el adiestramiento (construcción de habilidades, etc.). Cada vez más, los gerentes tendrán la responsabilidad no sólo de manejar el ambiente de trabajo para aumentar al máximo una actuación eficaz, sino también de promover aprendizaje continuo y el desarrollo en los empleados.

Hasta ahora hemos hablado de las características de la carrera auto-administrada sus ventajas y desventajas, pero es importante conocer de igual modo las actitudes que tienen las personas hacia el trabajo, es decir, la disposición de los individuos de considerar favorable o desfavorable aquellas actividades e incluso procesos en los que tienen que incurrir, que son producto de su relación de trabajo en una organización. Por esto esta sección se presentara los conceptos claves de las actitudes para una mejor comprensión de la variable.

Actitudes

" Una actitud es una predisposición individual a actuar en cierta manera en contextos sociales específicos o bien a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos, etc." (Briones, 1982 Pág.166).

De igual modo "una actitud es considerada como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada" (Fazio citado por Morales, 1994). En este sentido cabe destacar que las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales, mientras que la evaluación significa el afecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas. Cuando la persona carece de experiencia con el objeto de la actitud, ó cuando éste no despierta su interés, la fuerza de la asociación objeto-evaluación es inexistente; cuando esto ocurre es preferible hablar de no-actitud, ya que no existe una evaluación previa del objeto en la memoria (Morales, 1994, Pág. 497).

La actitud también es considerada, "como una organización bastante estable de creencias, sentimientos y tendencias conductuales dirigidas a un objeto como a una persona o a un grupo" (Morris, 1987, Pág. 512). Para Morris (1987), la actitud hacia algo tiene tres componentes principales: ideas acerca del objeto, sentimientos hacia él y las tendencias conductuales a él. Las ideas incluyen hechos, opiniones y el conocimiento general sobre el objeto. Los sentimientos que pueden figurar son el amor, el odio, la

simpatía, la aversión, entre muchos otros. Las tendencias conductuales se refieren a las inclinaciones que tienen las personas a obrar de determinada manera ante el objeto como por ejemplo; acercarse a él, rehuirlo, etc.,

En este proceso de asociación influyen tres sub-procesos diferentes, pero no todos lo hacen con la misma intensidad; en este sentido si la persona asocia el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto, nos encontramos ante un *proceso cognitivo*; si la evaluación surge de experiencias intensas, de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud el *proceso es afectivo*; y si la evaluación surge de manera gradual de la implicación conductual de la persona con el objeto, el *proceso es conductual* (Morales, 1994).

Una actitud entonces, tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual. El componente cognitivo consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que posee sobre él, el componente afectivo esta compuesto por los sentimientos que dicho objeto despierta y el componente conativo-conductual incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto así como las acciones dirigidas hacia él. Los tres componentes coinciden en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud. Las percepciones o la información pueden ser favorables o desfavorables, los sentimientos positivos o negativos y la conducta o intenciones de conducta de apoyo u hostiles (Morales, 1994).

La actitud en sí misma no es directamente observable, ya que es una variable latente que ha de ser inferida de ciertas respuestas mensurables y que refleja una visión global positiva o negativa del objeto de la actitud; en este sentido conocer una actitud es conocer con detalle cada uno de sus tres componentes. Las respuestas que las personas emiten frente al objeto de la actitud son susceptibles de una triple clasificación, según predominen en ellas los elementos de información-creencias, afectivos ó de intención-conducta (Morales, 1994).

Para caracterizar el componente cognitivo se examina su diferenciación y su integración, la primera alude al número de creencias que usa una persona al pensar en un objeto actitudinal, la segunda se refiere a la consideración evaluativa de las creencias, es decir, al grado en que comparten su evaluación del objeto de la actitud (Morales, 1994).

La relación que existe entre el componente afectivo y el componente cognitivo se ha tendido a conceptuar como una consistencia afectivo-cognitiva. Esto supone que la naturaleza del afecto que despierta el objeto de la actitud coincida con el contenido de la creencia, es decir, si una persona cree que el objeto de la actitud facilita la obtención de objetivos importantes, tal creencia debería traducirse en un afecto positivo hacia el objeto y por el contrario, si del contenido de las creencias se deduce que el objeto es un obstáculo para sus intereses, lo que habría que esperar sería mas bien un afecto negativo (Morales, 1994).

Sin embargo, las actitudes no siempre presentan esa consistencia afectivo-cognitiva, la razón es que muchos objetos de actitud son ambiguos y la persona sabe perfectamente que si bien favorecen a la consecución o logro de ciertos objetivos, impiden u obstaculizan el logro de otros (Morales, 1994).

También es posible hablar de una consistencia afectivo-conativa, que se refiere al grado en que el afecto actitudinal y la intención conductual coinciden. Este tipo de consistencia surge porque las personas tienden a realizar aquellas conductas que les resultan positivas y a evitar las negativas, y también porque es socialmente censurable que le conducta de una persona no coincida con las preferencia que ha manifestado públicamente. Tres importantes teorías psicosociales como son la teoría de la disonancia cognoscitiva, la teoría de la percepción y la teoría del manejo de la impresión, predicen este tipo de consistencia (Morales, 1994).

El modelo de procesamiento automático de la actitud (Fazio citado por Morales, 1994) se resume en los siguientes postulados.

1. La conducta de la persona en una situación dada es función de sus percepciones en la situación inmediata en que se encuentra el objeto de la actitud.
2. La mayor parte de las situaciones suelen ser ambiguas, al menos en cierto grado, puesto que los estímulos sociales tienen significados múltiples.
3. Es obligado, que la persona proceda a realizar una interpretación de la situación en la que se encuentra.
4. Para ello podrá utilizar en coacciones, señales de la propia situación.
5. Pero las señales que se usan para interpretar la situación pueden provenir también de la activación de constructos en la memoria. La activación reciente o la pre-activación de un constructo de la memoria es suficiente para que ese constructo influya en la interpretación de una situación posterior.
6. La actitud de la persona es uno de los constructos capaces de guiar las percepciones: la actitud puede influir en las percepciones del objeto de la actitud en la situación inmediata en que se encuentra la persona.
7. En resumen, cuando alguien encuentra un objeto actitudinal, la propia actitud puede guiar las percepciones de dicho objeto en la situación inmediata; estas percepciones, en la medida que son congruentes con la propia actitud, pueden poner en marcha conductas consistentes con la actitud.

Cuando las actitudes no surgen de un proceso consciente, ni del cálculo previo de los beneficios y costes asociados a una determinada orientación hacia el objeto de la actitud, se las considera basadas en el afecto y supone la creación de la actitud sin procesar conscientemente la información acerca del objeto.

V. MARCO REFERENCIAL

Empresa A

La Empresa A nace formalmente en el año 2000, como resultado de la fusión entre dos empresas. Es una compañía farmacéutica líder en la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos, y tiene como propósito poder poner la ciencia al alcance de la población mundial, contribuyendo de esta manera a la prevención, tratamiento y cura de muchas enfermedades, y por ende, al mejoramiento de la calidad de vida. La Empresa A está presente en mas de 180 piases del mundo y tiene su sede corporativa en Inglaterra; operando en el Medio Oriente, África del norte, África del Sur, Asia, el Pacífico, Canadá, China, Japón, los Estados Unidos, Latinoamérica y Europa.

La población total de la Empresa A en Venezuela, es de 378 empleados ubicados en las zonas de Caracas, Oriente, Centro Occidente y Occidente. Para los fines de este estudio se consideró la población de la zona de Caracas, solo 126 empleados poseían las características para formar parte de la población del estudio. De esta población se selecciono una muestra de 25 personas.

Empresa B

La Empresa B fue fundada en Suecia el 01 de Abril de 1876 con el fin de reparar instrumentos telegráficos. La Empresa B posee representantes (filiales) en más de 140 países, y cuenta con 100000 trabajadores alrededor del mundo. Las áreas más importantes de la Empresa B son: Telecomunicaciones públicas, Comunicaciones de radio, Comunicaciones privadas, Componentes electrónicos y Sistemas de defensa. La Empresa B en Venezuela fue fundada el 08 de marzo de 1948 como filial y representante del grupo de la organización de Suecia.

La población total de la Empresa B en Venezuela, es de 280 empleados de los cuales 200 personas poseen las características para formar parte de la población del estudio. De esta población se selecciono una muestra de 38 personas.

Empresa C

La Empresa C fue creada en el año 1891, y es una organización con una filosofía de banca global, centrada en la excelencia del servicio bajo los más altos estándares de calidad como parte fundamental de su cultura, para lograr así el objetivo de ser el banco de referencia del sistema financiero venezolano.

La población total de la Empresa C es de 3698 empleados dispersos en sus diferentes sucursales y regiones de todo el país. Para los fines de este estudio se consideró la población de la zona metropolitana de Caracas, la población estuvo constituida por 1346 personas que poseían las características para formar parte de ella. De esta población se seleccionó una muestra de 250 personas.

VI. MARCO METOLÓGICO

1. Tipo de investigación.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la actitud que tienen los empleados y la gerencia de recursos humanos hacia el MDCA, en una muestra de empresas venezolanas. Por lo tanto, desde el punto de vista de los objetivos de la investigación, es decir, de acuerdo al tipo de conocimientos que se planteó obtener, esta investigación puede ser clasificada en el tipo *descriptivo*.

2. Estrategias de investigación y diseño de la investigación.

De acuerdo a la estrategia de investigación, este estudio se ubica dentro de las *de campo*, ya que se llevó a cabo en el ambiente natural de los sujetos.

De acuerdo al diseño de investigación, este estudio es *no experimental*, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, sino a través de la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este estudio se aplicó una sola medición sin la utilización de un grupo de control.

3. Población y muestra

Para llevar a cabo esta investigación la población estuvo conformada en primer lugar por Gerentes de Recursos Humanos, es decir, por todas aquellas personas que ocupen cargos gerenciales en el área de recursos humanos; ya que ellos son los encargados de aplicar y dirigir políticas y programas de desarrollo de carreras dentro de las organizaciones, y en segundo lugar, por empleados de las empresas seleccionadas; los cuales debían cumplir con las siguientes condiciones:

a. Ser profesionales a nivel universitario ó técnico, ya que estos son los trabajadores a los que se le imparte la idea de desarrollar su carrera.

b. Tener como mínimo dos años de ejercicio profesional, debido a que durante ese periodo el trabajador ha reunido un mínimo de experiencia necesario para comenzar con su proceso de desarrollo profesional.

4. Muestra

La proporción de cada población se tomó como se especifica a continuación:

1. *Gerentes de Recursos Humanos*: debido a que el número de sujetos pertenecientes a este estrato era reducido, se tomó al total de la población, lo que

permitió medir a cada uno los sujetos encargados de aplicar y dirigir políticas y programas de desarrollo de carrera en las empresas que aceptaron participar en esta investigación. En total fueron once sujetos que cumplían con las funciones de Gerentes de Recursos Humanos en las empresas seleccionadas.

2. *Empleados profesionales:* para este estrato de la población se aplicó el procedimiento de muestreo probabilístico. Específicamente se utilizó la técnica de muestro simple o irrestricto aleatorio. El tamaño de la muestra se determinó a través de la aplicación de la ecuación de determinación del tamaño muestral para poblaciones finitas (Cochran, 1967):

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times (p \times q)}$$

n = Tamaño de la muestra
Z = 1.96
p = Probabilidad de éxito 50%
q = Probabilidad de fracaso 50%
E = Error de estimación para un nivel de confianza de 95%
N = Número de profesionales y técnicos superiores, con más de dos años de experiencia profesional.

Sustituyendo los valores se tiene:

$$n = \frac{3.8416 \times 1672 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 \times (1672 - 1) + 3.8416 \times (0.5 \times 0.5)} = 313$$

El procedimiento para seleccionar los elementos muestrales se realizó a través de la tómbola. Esta selección fue realizada de la misma manera para cada empresa.

Se logró un índice de respuesta del 64,54%, los detalles se muestran en la tabla 1.

Tabla Nº1: Índice de respuesta al instrumento

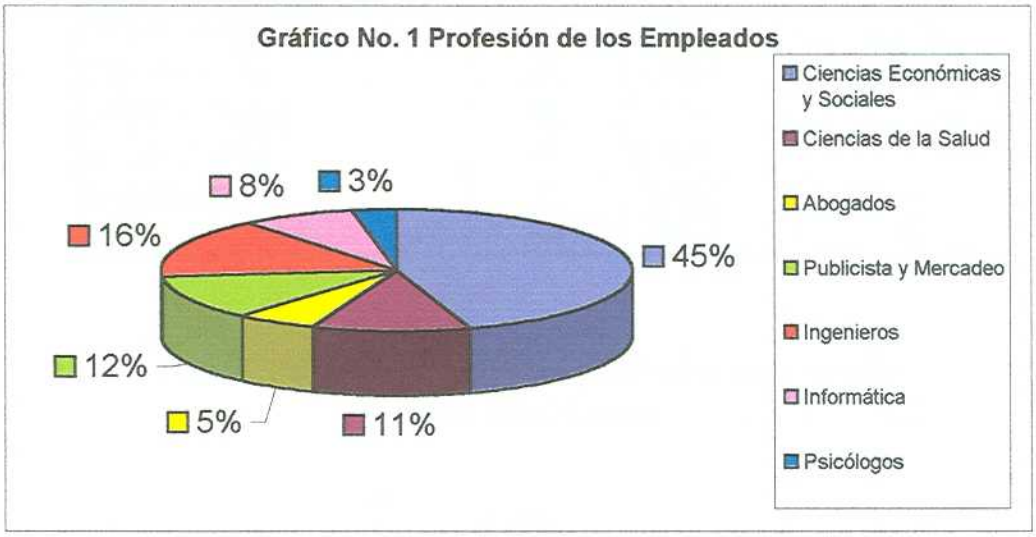
	Instrumentos enviados		Índice de respuesta			
	Empleados	G. R.H.	Empleados	%	G. R.H.	%
Empresa A	25	3	25	100	3	100
Empresa B	38	3	38	100	3	100
Empresa C	250	5	139	55,6	5	100
Total	**313**	**11**	**202**	**64,54**	**11**	**100**

La muestra final estuvo compuesta por 213 sujetos, el 56% de ellos son hombres, la una edad promedio es de 31 a 40 años, el 61.03% cuenta con un nivel de instrucción universitaria y un promedio de entre 5 y 7 años de experiencia laboral. El 57% de ellos

ocupa posiciones supervisorias y la antigüedad promedio en la empresa en donde trabajan, es de entre 2 a 4 años de servicio. El 49% son solteros y el 46% pertenece a profesiones ubicadas dentro de la categoría de ciencias sociales: administrador, economista, contador, Industriólogo y sociólogo. Las tablas 2 al 9 presentan los detalles de las variables demográficas y situacionales que caracterizan la muestra.

Tabla Nº 2 Profesión

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Ciencias Económicas y Sociales	91	45.05	8	72.73
Ciencias de la Salud	22	10.89	0	0
Abogados	11	5.45	0	0
Publicista y Mercadeo	24	11.88	0	0
Ingenieros	32	15.84	0	0
Informática	16	7.92	0	0
Psicólogos	6	2.97	3	27.27
Total	**202**	**100**	**11**	**100**



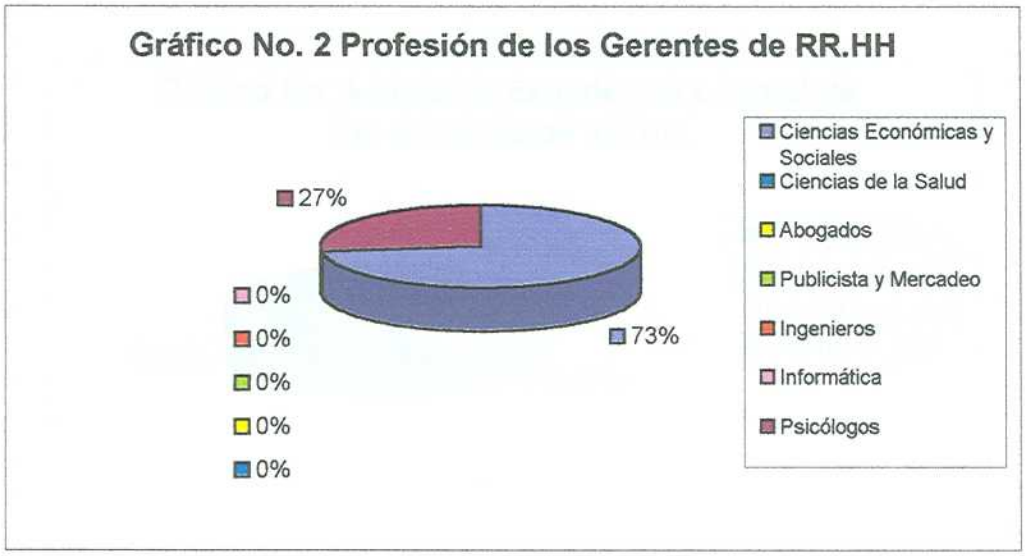


Tabla Nº 3: Años de Experiencia Laboral

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Entre 2 y 4 años	31	15.35%	0	0.00%
Entre 5 y 7 años	54	26.73%	2	18.18%
Entre 8 y 10 años	46	22.77%	3	27.27%
Más de 11 años	69	34.16%	6	54.55%
No respondió	2	0.99%	0	0.00%
Total	**202**	**100**	**11**	**100**

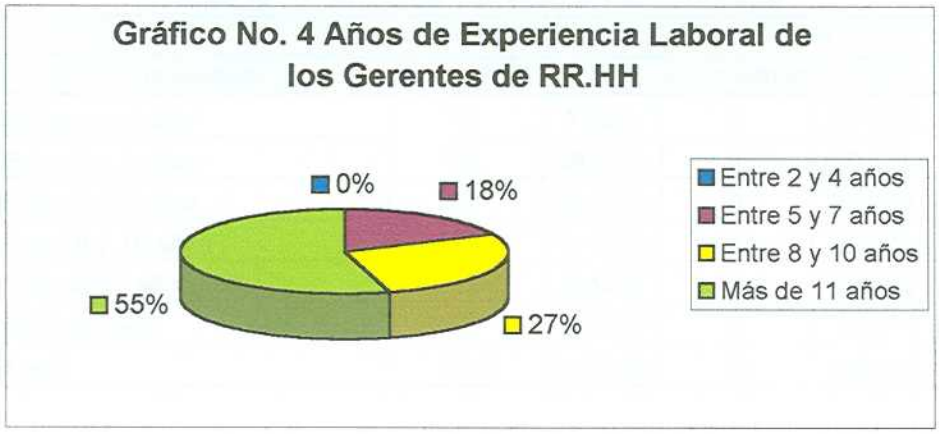
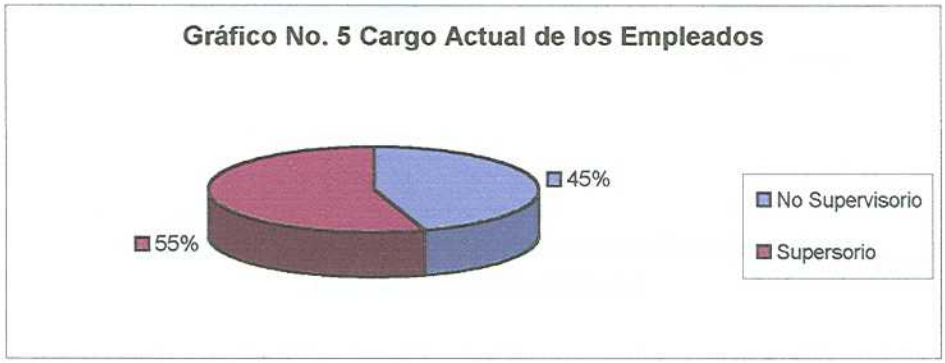


Tabla No. 4 Cargo Actual

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
No Supervisorio	91	45.05%	0	0.00%
Supervisorio	111	54.95%	11	100.00%
Total	**202**	**100**	**11**	**100**



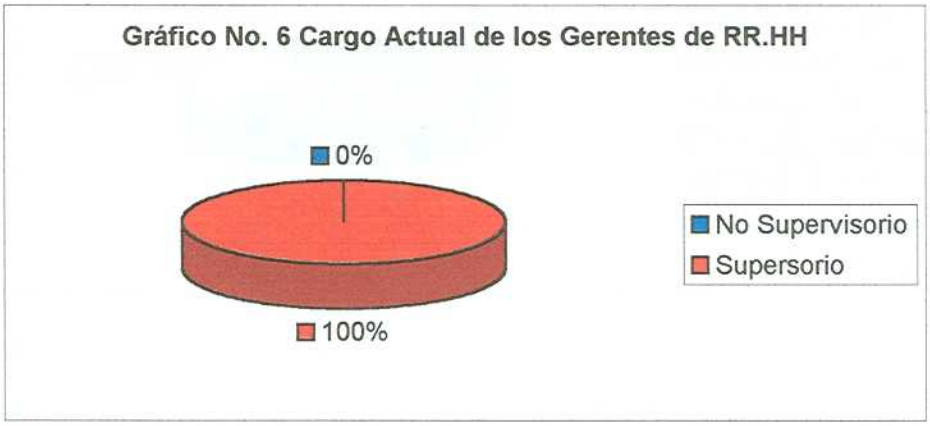
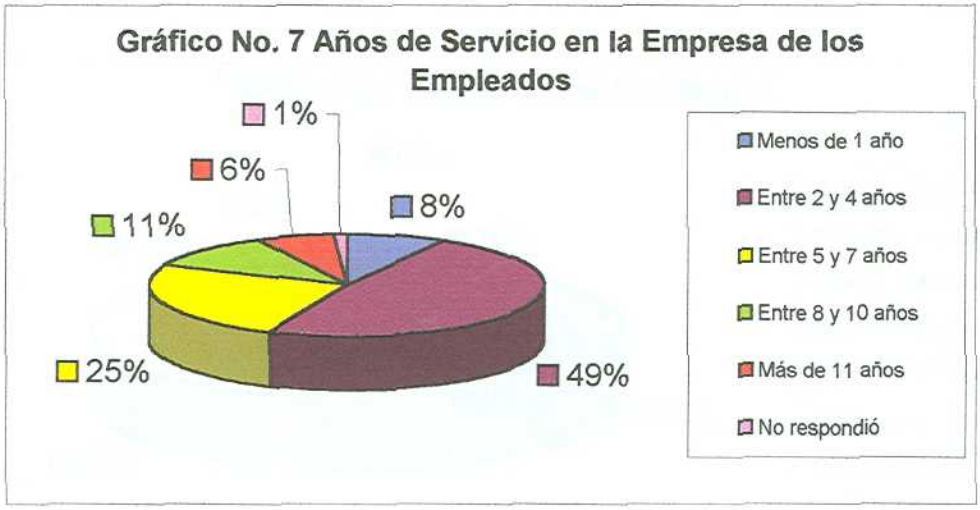


Tabla Nº 5 Años de Servicio en la Empresa

	empleados		G. RH.	
Categoría	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menos de 1 año	16	7.92%	3	27.27%
Entre 2 y 4 años	98	48.51%	4	36.37%
Entre 5 y 7 años	50	24.75%	3	27.27%
Entre 8 y 10 años	23	11.39%	1	9.09%
Más de 11 años	13	6.44%	0	0.00%
No respondió	2	0.99%	0	0.00%
Total	**202**	**100.00%**	**11**	**100.00%**



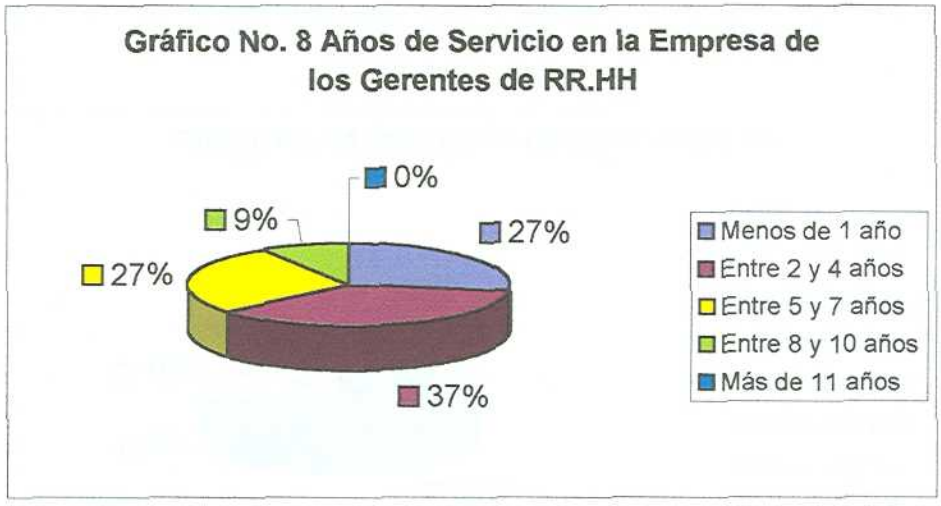
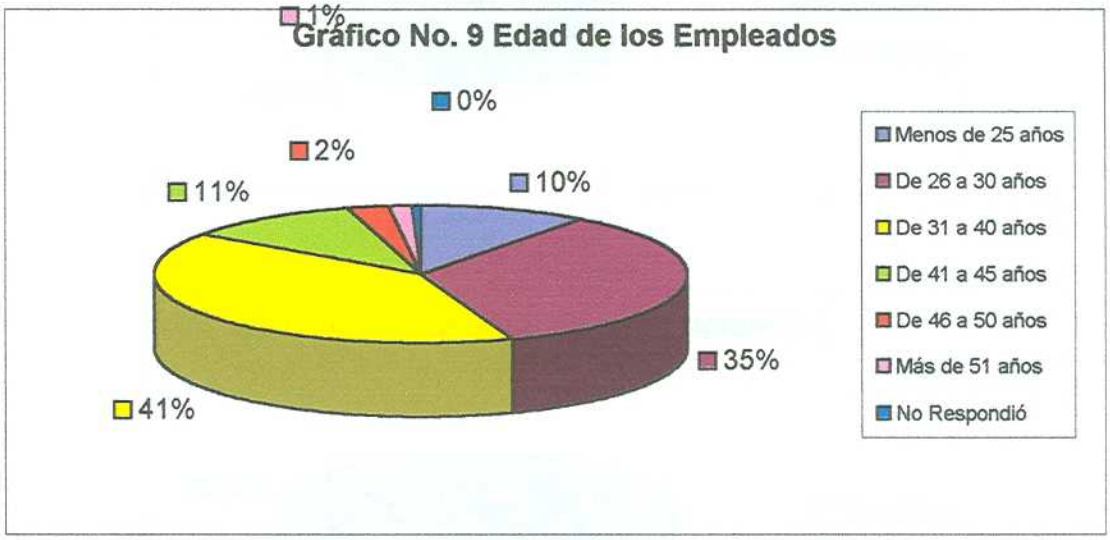


Tabla Nº 6 Edad

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Menos de 25 años	21	10.40%	0	0.00%
De 26 a 30 años	69	34.16%	1	9.09%
De 31 a 40 años	81	40.09%	7	63.64%
De 41 a 45 años	22	10.89%	0	0.00%
De 46 a 50 años	5	2.48%	2	18.18%
Más de 51 años	3	1.49%	1	9.09%
No Respondió	1	0.49%	0	0.00%
Total	**202**	**100**	**11**	**100**



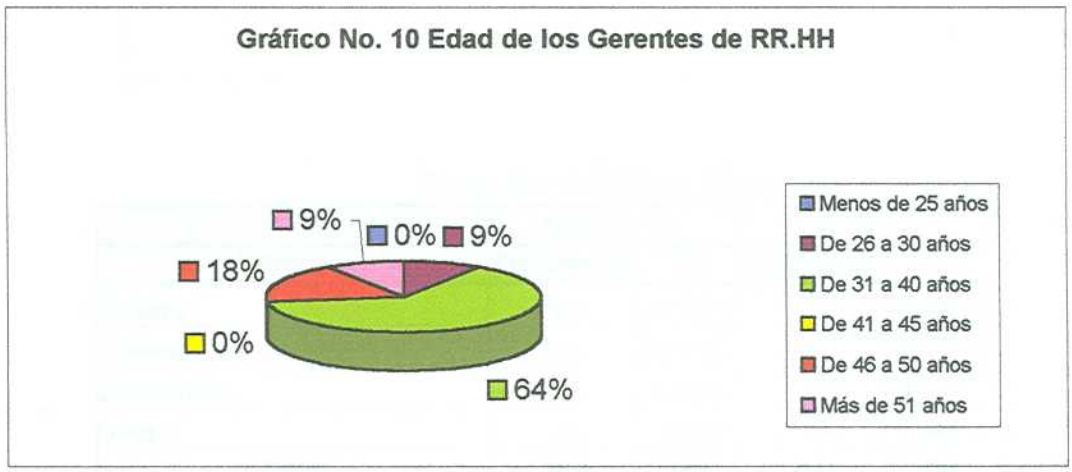
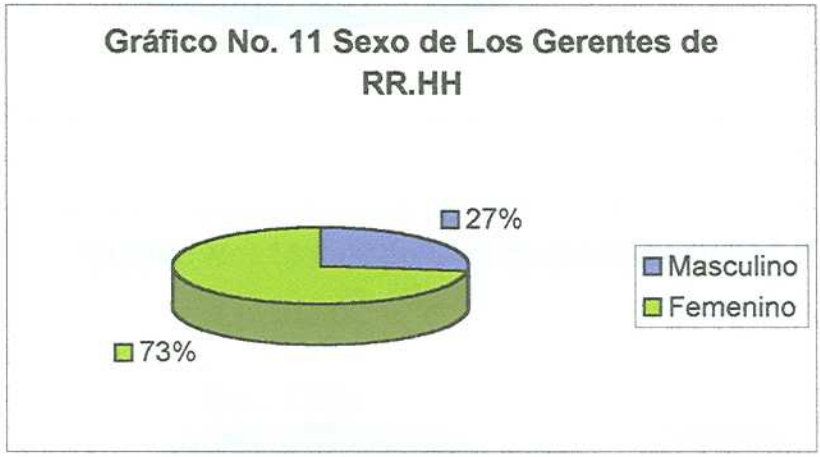


Tabla No. 7 Sexo

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Masculino	117	57.92%	3	27.27%
Femenino	85	42.08%	8	72.73%
Total	**202**	**100%**	**11**	**100 %**



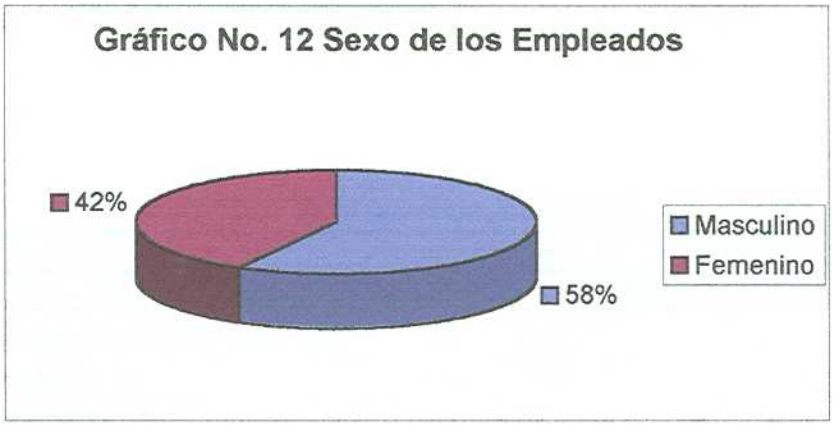
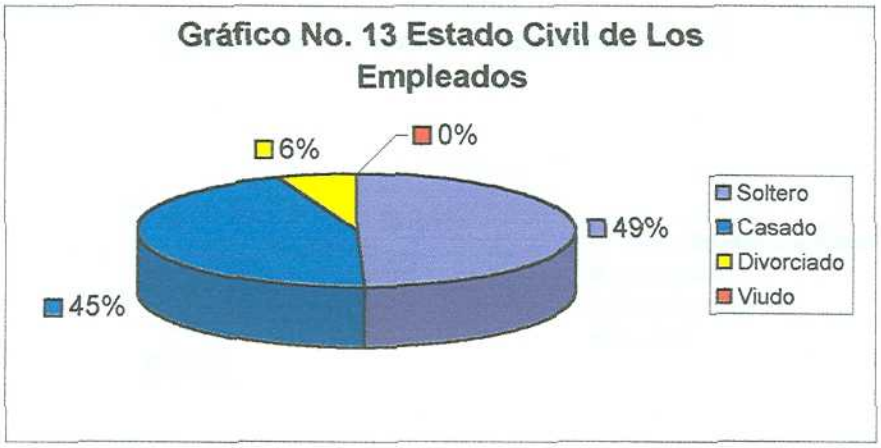


Tabla No. 8 Estado Civil

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Soltero	100	49.51%	5	45.45%
Casado	90	44.55%	5	45.45%
Divorciado	12	5.94%	1	9.10%
Viudo	0	0.00%	0	0.00%
Total	**202**	**100**	**11**	**100**



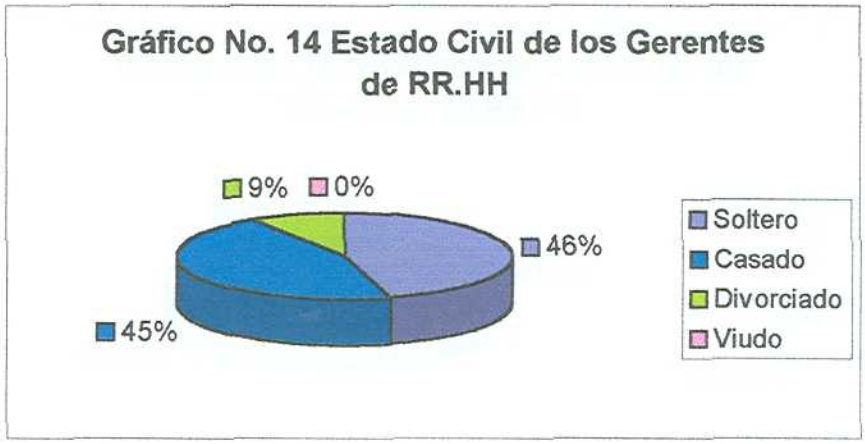
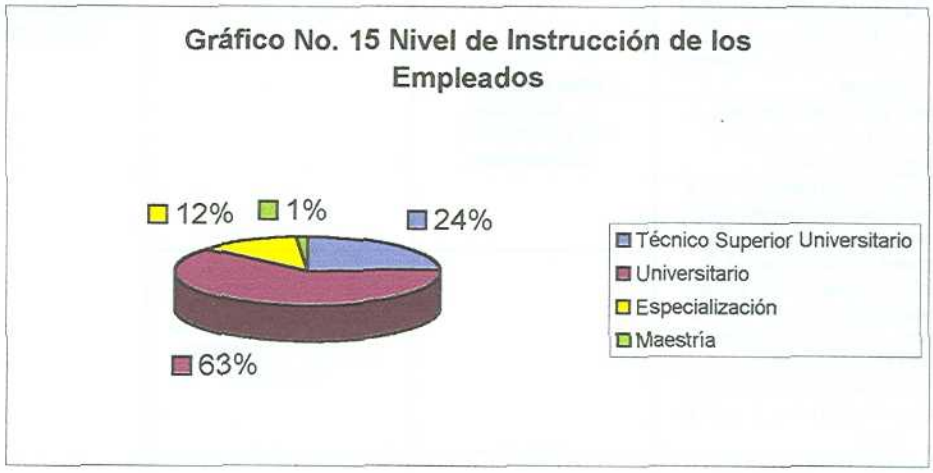
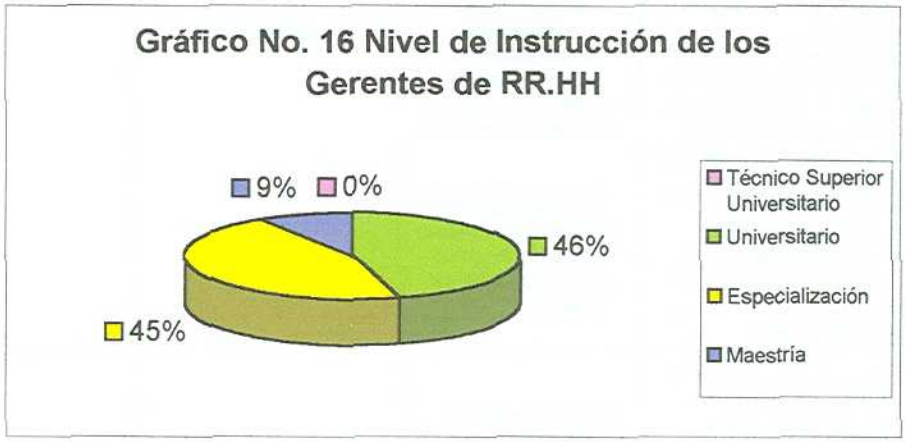


Tabla No. 9 Nivel de Instrucción

	empleados		G. RH.	
Categoría	**Frecuencia**	**%**	**Frecuencia**	**%**
Técnico Superior Universitario	49	24.26%	0	0.00%
Universitario	125	61.88%	5	45.45%
Especialización	25	12.38%	5	45.45%
Maestría	3	1.48%	1	9.10%
Total	**202**	**100**	**11**	**100**





5. Definición de variables

Para obtener una definición conceptual y operacional de mayor calidad fue elaborada De la revisión de toda la literatura que se ubicó con relación a la CA, la cual fue presentada en el marco teórico, se desprenden las definiciones presentadas en la tabla 18.

Tabla No. 10. Definición Conceptual y Operacional de la Variables

Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Ítems
Contrato Psicológico Transaccional: conjunto de expectativas de lo que esperan dar y recibir tanto el individuo como la organización producto de la relación de trabajo, en donde la base fundamental es	Relación de trabajo a corto plazo		1. Actualmente, la mayoría de los contratos de trabajo son a tiempo determinado.
			2. Las organizaciones no ofrecen a los trabajadores empleos de por vida.
	Fundamentado en el desempeño	1. Determinación de los objetivos individuales derivados de los objetivos de la organización	3. Los objetivos de desempeño de los trabajadores deben ser producto de los objetivos estratégicos de la organización.
		2. Evaluación del desempeño	4. La evaluación del desempeño es un importante mecanismo de retroalimentación para el empleado y para la organización.
			5. La evaluación de desempeño es indispensable para saber si el empleado está cumpliendo con sus obligaciones con la empresa.

la flexibilidad, la eficiencia y el aprendizaje (Hall, 1996).		3. Conexión entre la evaluación, el desarrollo y las recompensas.	6. Tener buenos resultados en la evaluación de desempeño es el primer requisito para conseguir oportunidades de desarrollo en una empresa.
			7. Las revisiones salariales están basadas principalmente en los resultados de la evaluación de desempeño.
			8. La cantidad de dinero que un profesional gana debe depender principalmente de la calidad de su desempeño.
	Control del desarrollo de carrera en manos del trabajador		9. La organización solo proporciona los medios para que los empleados desarrollen conocimientos y habilidades, el interés y la responsabilidad por usar esos medios dependen del trabajador.
			10. El trabajador debe buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo haga.
	Empleabilidad	1. Posibilidad de que el individuo adquiera conocimientos, habilidades y destrezas que lo posibiliten para conseguir empleo en cualquier organización	11. La mayoría de las organizaciones no ofrecen empleo a los trabajadores a largo plazo, sino la posibilidad de que adquieran, conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan ser empleables en cualquier organización.
			12. Actualmente, los empleados no buscan permanecer en una sola organización durante un largo periodo de tiempo, sino la posibilidad de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que aumenten su competitividad en el mercado de trabajo.
		2. Entrenamiento continuo y el desarrollo de oportunidades y habilidades para ser flexible y adaptable.	13. Las organizaciones ofrecen oportunidades para desarrollar a los trabajadores continuamente.
			14. Las organizaciones requieren personal que se adapte continuamente y con facilidad a los cambios del entorno.
Movilidad: transiciones de trabajo verticales u horizontales, dentro o fuera de una misma organización a lo largo de la carrera profesional.		1. Movilidad horizontal: los movimientos tienden a ser laterales, a través de progresiones interfuncionales.	15. Es provechoso recibir un movimiento a un cargo que permita adquirir nuevos conocimientos habilidades y destrezas, aunque no implique un aumento de jerarquía
			16. Para enriquecer el desarrollo de su carrera, a los profesionales les interesa desempeñar funciones diferentes a aquellas que han desempeñado durante un cierto tiempo.
		2. Movilidad Vertical: ascenso a través de la jerarquía funcional	17. En general, los trabajadores prefieren ascender a un puesto de mayor jerarquía que adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un cargo diferente, pero de igual nivel jerárquico.
			18. La carrera exitosa implica principalmente un ascenso a través de la estructura jerárquica.
		3. Movilidad Interna: la movilidad se realiza dentro de la misma organización	19. Las mejores oportunidades de desarrollo ocurren dentro de la misma organización en donde se trabaja.
		4. Movilidad Externa: la movilidad se realiza fuera la organización donde se trabaja	20. A lo largo de su carrera, las personas se pueden decidir desempeñarse en oficios diferentes a los que han desempeñado por un cierto tiempo, sin que eso implique algo negativo para su éxito.
			21. Una carrera exitosa puede ser desarrollada en diferentes áreas de actividad económica.
Aprendizaje Continuo: proceso multidimensional de educación de la persona que se desarrolla en ciclos a lo largo de		1. Crecimiento profesional a través del aprendizaje	22. Es importante mantenerse competente y al día para avanzar en la carrera.
			23. El aprendizaje ha tomado gran importancia para el desarrollo de los profesionales.

su vida, que depende de la motivación individual y está influenciado por los recursos personales, los recursos del trabajo y la eficacia de la persona (Houle, Hall, Dubin, y Super citado en Gardiner, 1998)			24. Es necesario que las personas tengan habilidades que les permitan aprender.
		2. Disposición al cambio: habilidad de enfrentar el cambio y utilizarlo como un proceso de aprendizaje.	25. Las personas tienen que enfrentar los cambios que ocurren a lo largo de su carrera y asimilarlos como aprendizajes.
			26. Se espera que los profesionales de hoy estén siempre abiertos a nuevas experiencias, ideas, conocimientos y percepciones.
		3. Orientación Futura: tendencia de un individuo a ver el aprendizaje en términos de cómo este encaja en los planes personales futuros.	27. Los profesionales de hoy deberían considerarse aprendices a lo largo de toda su vida.
			28. Aprender debería ser una de las metas más importantes dentro de los planes futuros de las personas.
Éxito Psicológico: experiencia subjetiva de éxito, el sentimiento de orgullo y logro que un individuo experimenta cuando obtiene una importante meta personal. (Hall, Douglas; A note on the measure of Psychological success. Boston University).		1. Orgullo por el desempeño: Sentimientos de satisfacción que un individuo experimenta por su trabajo.	28. El desempeño destacado es la principal fuente de orgullo por su trabajo que alguien pueda tener.
		2. Logro de una meta: Sentimientos de consecución que un individuo experimenta cuando obtiene una meta	30. El trabajo produce un gran sentimiento de logro cuando se obtiene una meta anhelada.
			31. Por lo general las personas se sienten exitosas cuando logran igualar o superar sus propios estándares.
			32. Las personas experimentan sentimientos de éxito cuando obtienen un triunfo profesional.
Flexibilidad: es la posibilidad que ofrece la organización para que el trabajador decida su patrón y espacio de carrera (Hall, 1996). Esta variable está compuesta por: - La relación de trabajo (representada por el corto plazo y el control del desarrollo en manos del individuo) .-La ruta de carrera (representada por la movilidad) .-Espacio de carrera (re presentada por la familia y otros roles vs. la profesión)	Espacio de carrera	1. La carrera no esta directamente relacionada con los límites de una organización formal.	33. No es necesario para lograr el éxito que la carrera se desarrolle dentro de una sola organización.
			34. Un profesional puede desarrollar una carrera exitosa trabajando de forma independiente como asesor.
			35. Se puede desempeñar una carrera exitosa trabajando desde el hogar.
			36. La carrera puede adaptarse a los cambios del ambiente y a las necesidades de la persona.
		2. Solapamiento entre los roles de trabajo con los de no-trabajo.	37. Es importante lograr un balance entre los roles de trabajo, de familia, sociales, deportivos, etc.
			38. No es posible separar la vida personal de la vida laboral.
Competencias	1. Habilidades cognitivas: entender e integrar distintas perspectivas, manejar efectivamente el conflicto, equilibrar visiones en el corto y largo plazo, usar apropiadamente la información y percibir impresiones no verbales.		
	2. Auto-conocimiento: capacidad de auto-percibirse como el resto de las personas lo hacen, conocer claramente las propias motivaciones y valores y distinguir entre las propias necesidades y las de los demás		

	3. Contactos sociales: habilidades para relacionarse con otros y desarrollar contactos, crear redes de trabajo entre las personas, ganarse una buena reputación ante otras personas		
	4. Impulso personal: obtener sus propios logros, auto-motivarse, hacerse responsable personalmente por obtener metas, habilidad de tomar riesgos personales.		
	5. Adaptabilidad: predisposición a desarrollar o actualizar una variedad de conductas de forma de influir sobre el ambiente y mantener una respuesta efectiva a sus requerimientos continuamente cambiantes		

6. Técnica de recolección de datos

Se elaboraron dos versiones del instrumento (ver anexos #1 y #2), una para cada estrato de la muestra. Lo que las diferenció fueron las instrucciones dadas: mientras que a los empleados profesionales se les solicitó su opinión con relación a cada una de las afirmaciones que caracterizan el MCCA, a los Gerentes de Recursos Humanos se les solicitó su opinión como *especialistas en el área* y no como un empleado que tiene una carrera profesional.

Ambas versiones constaron de tres partes. La parte "A" comprendía 38 ítems redactados en forma positiva, los cuales medían el grado de aceptación hacia MCCA; se utilizó una escala creciente de cinco puntos tipo Likert.

La parte "B" midió la percepción de ventajas/desventajas del MCCA (ver columna "B" en los anexos #1 y #2) y estuvo compuesta por las mismas 38 afirmaciones positivas utilizadas en la parte A.

Para identificar las competencias consideradas como claves en el MDCA, la parte "C" del instrumento presentó los conceptos de las cinco competencias seleccionadas para este estudio de acuerdo con la literatura. Con una escala creciente de cuatro puntos, tipo Likert , se midió el grado de importancia para lograr el éxito en la carrera que los sujetos atribuyen a cada competencia.

A los fines de cumplir con el proceso de validación, ambas versiones del instrumento fueron revisadas por la Doctora Mercedes Pulido, especialista en Psicología Social, quién aprobó la utilización del instrumento siempre y cuando los análisis psicométricos confirmaran la validez y la confiabilidad.

Se ejecutó una prueba piloto, aplicando el instrumento a un grupo de veinte (20) sujetos que reunían las características requeridas para el estudio y que no laboraran en las ninguna de las empresas para la muestra final. Esta fase permitió ajustar la estructura de los instrumentos, de manera que se pudieran alcanzar los objetivos planteados por esta investigación. Todo esto llevó a las versiones finales presentadas en los anexos #1y #2.

7. Procedimiento de recolección de datos

Concluido el proceso de construcción de los instrumentos, en cada empresa se concertó, vía telefónica, una cita con una persona del área de Recursos Humanos que tuviese relación con el proceso de desarrollo de carrera de los trabajadores. A estas personas se les explicó la finalidad, los objetivos, alcances y beneficios del presente estudio. Obtenidas las aprobaciones del caso, se solicitó un listado del personal a cada empresa para proceder con el muestreo.

Después de haber seleccionado los sujetos en cada una de las empresas, se procedió al envío de los instrumentos, acompañados de una carta de invitación (ver anexo #3), a través del correo electrónico interno corporativo de las personas contacto. Se solicitó la respuesta en un lapso no mayor de una semana, y los resultados fueron remitidos al misma dirección electrónica que emitió los mensajes originales, así como a la de la investigadora.

8. Procesamiento de los datos

Para analizar los datos obtenidos, se utilizaron algunas herramientas de la estadística descriptiva, a saber: distribución de frecuencias, porcentajes, media aritmética y desviación estándar, para determinar la actitud hacia el MCCA de la muestra. Igualmente, se hizo uso de la prueba t de Student para contrastar las diferencias de medias entre los grupos y entre los puntajes en cada dimensión para un mismo grupo.

En la tabulación y procesamiento de los datos y elaboración de los gráficos se utilizó el programa de Microsoft Excel 2000, así como el SSPS versión 1999 en inglés.

VII. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se revisa, en primer lugar, el grado de aceptación que tienen los grupos de la muestra hacia el Modelo de Características de la Carrera Auto-administrada (MCCA); con base en medias y desviaciones estándar obtenidas para cada dimensión del MCCA: contrato psicológico transaccional, movilidad, aprendizaje continuo, éxito psicológico y flexibilidad. Igualmente, fueron consideradas las pruebas t para este conjunto de variables. Se utilizó una escala de medición de cinco puntos.

En segundo lugar, se presenta el análisis de la percepción de las ventajas y desventajas que para los empleados y los Gerentes de Recursos Humanos tiene cada una de las dimensiones del MCCA, fundamentado en la distribución de frecuencias de las respuestas para cada dimensión del MCCA.

Por último se analiza y discute hasta que punto los empleados y los Gerentes de Recursos Humanos le dan importancia a la presencia de habilidades cognitivas, auto-conocimiento, contactos sociales, impulso personal y adaptabilidad en el desarrollo de las carreras de los profesionales hoy en día. Este análisis tuvo como punto de partida las medias y desviaciones estándar de las cinco competencias claves para el MCCA. Vale recordar que se trabajó con una escala creciente de cuatro puntos.

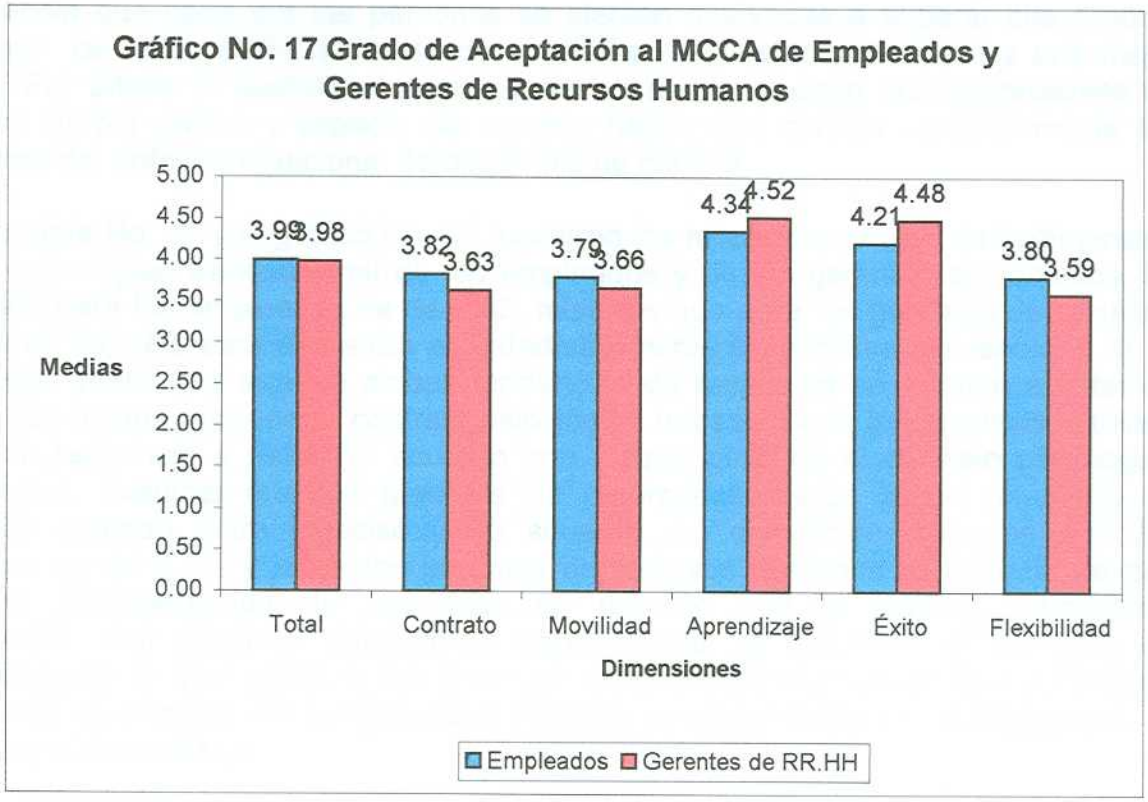
Resultados generales

Grado de Aceptación que tienen los empleados y la Gerencia de RR.HH hacia el MCCA

Tabla No. 11 Grado de Aceptación que tienen los empleados y la Gerencia de RR.HH hacia el MCCA

	Total	Contrato Psicológico Transaccional	Movilidad	Aprendizaje Continuo	Éxito psicológico	Flexibilidad
X Empleados	**3.99**	3.82	3.79	4.34	4.21	3.80
S Empleados	**0.95**	0.67	0.85	0.80	0.83	0.61
X G. RR.HH	**3.98**	3.63	3.66	4.52	4.48	3.63
S G. RR.HH	**0.77**	0.60	0.7	0.56	0.52	0.57

Gráfico No. 17 Grado de Aceptación al MCCA de Empleados y Gerentes de Recursos Humanos



La tabla No. 11 y el gráfico No. 17 muestran los resultados del grado de aceptación de los empleados y de los gerentes de recursos humanos hacia el MCCA. La media total para los empleados es de 3.99, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.98, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el modelo de características de carrera auto-administrada, la de los empleados es más intensa. La desviación estándar para los empleados es de 0.95, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.77, lo que demuestra homogeneidad de opinión en relación con el MCCA.

En general, estos resultados permiten inferir que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos tienen una disposición a actuar a favor de las ideas que propone el modelo; lo que es beneficioso ya que es importante que se comience a cambiar la concepción tradicional del desarrollo de carrera, fundamentado principalmente en el ascenso de la estructura jerárquica a través de rutas de carrera perfectamente definidas por la organización; y se empiece a dar importancia a un proceso de desarrollo, en donde el individuo asuma el control y el manejo de su propio destino fundamentado en un nuevo contrato psicológico entre empleados y organización, en donde la movilidad a través de diferentes oficios ó funciones, es utilizada para aumentar la competitividad del individuo en cualquier contexto laboral.

Para alcanzar esto es necesario que las personas consideren el aprendizaje continuo como una herramienta fundamental ya que es necesario que los empleados tengan una disposición de aprender y de mantenerse continuamente competente y al día en todo lo relacionado a nuevas ideas y conocimientos. El éxito psicológico por su parte permite que el individuo experimente internamente el logro, y esto a su vez trae como

consecuencia que cada día las personas se sientan motivadas a superar sus propios estándares de desempeño haciendo de sí misma, un mejor profesional y una mejor persona. Por último la flexibilidad permite que las personas sean las responsables de decidir su propio patrón y espacio de carrera; hecho que cambia completamente los paradigmas del enfoque tradicional de desarrollo de carrera.

La tabla No. 11 y el gráfico No. 17 muestran los resultados totales de la dimensión contrato psicológico transaccional de los empleados y de los gerentes de recursos. La media total para los empleados es de 3.82, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.63, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el contrato psicológico transaccional, los empleados tienen una tímida tendencia a estar de acuerdo con lo que propone el contrato psicológico transaccional, mientras que los gerentes de recursos humanos tienen un grado de aceptación ubicado entre indeciso y de acuerdo. La desviación estándar para los empleados es de 0.67, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.60, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en relación con el contrato psicológico transaccional. Por contrato psicológico transaccional se entiende el conjunto de expectativas de lo que esperan dar y recibir tanto el individuo como la organización producto de la relación de trabajo, fundamentado principalmente en la flexibilidad, la eficiencia y el aprendizaje.

La tabla No. 11 y el gráfico No. 17 muestran los resultados totales de la dimensión movilidad de los empleados y de los gerentes de recursos. La media total para los empleados es de 3.79, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.66, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a una posición entre indecisa y de acuerdo con lo que propone la dimensión movilidad, la de los empleados es un tanto más definida hacia la aceptación. La desviación estándar para los empleados es de 0.85, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.7, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en relación con el contrato psicológico transaccional. Por movilidad entendemos las transiciones de trabajo verticales u horizontales, dentro o fuera de una misma organización a lo largo de la carrera profesional

La tabla No. 11 y el gráfico No. 17 muestran los resultados totales de la dimensión aprendizaje continuo de los empleados y de los gerentes de recursos humanos. La media total para los empleados es de 4.34, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.52, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta muestran acuerdo con lo que propone la dimensión aprendizaje continuo, la de los gerentes de recursos humanos es más intensa. La desviación estándar para los empleados es de 0.80, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.56, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en relación con el aprendizaje continuo. Por aprendizaje continuo entendemos el proceso multidimensional de educación de la persona que se desarrolla en ciclos a lo largo de su vida, que depende de la motivación individual y está influenciado por los recursos personales, los recursos del trabajo y la eficacia de la persona

La tabla No. 11 y el gráfico No. 17 muestran los resultados totales de la dimensión éxito psicológico de los empleados y de los gerentes de recursos. La media total para los

empleados es de 4.21, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.48, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta apoyan lo que propone la dimensión éxito psicológico, la de los empleados es más intensa. La desviación estándar para los empleados es de 0.49, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.52, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta dimensión. Por éxito psicológico entendemos a la experiencia subjetiva de éxito, es decir, el sentimiento de orgullo y logro que un individuo experimenta cuando obtiene una importante meta personal

Por último la tabla No. 11 y el gráfico No. 17 muestran los resultados totales de la dimensión flexibilidad de los empleados y de los gerentes de recursos humanos. La media total para los empleados es de 3.80, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.63, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que los empleados por su parte tienen una tímida tendencia a estar de acuerdo con lo que propone la dimensión flexibilidad, mientras que los gerentes de recursos humanos tienen un grado de aceptación ubicado entre indeciso y de acuerdo. La desviación estándar para los empleados es de 0.61, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.57, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta dimensión. Por flexibilidad entendemos la posibilidad que ofrece la organización para que el trabajador decida su patrón y especio de carrera.

Percepción de Ventajas y Desventajas para los empleados y para la Gerencia de RR.HH tiene el MCCA)

Tabla No. 12 Percepción de Ventajas y Desventajas que para los empleados y para la Gerencia de RR.HH tiene el MCCA

Sujetos	Categoría	Total	Contrato	Movilidad	Aprendizaje	Éxito	Flexibilidad
Empleados	Ventaja	75.06%	70.19%	73.69%	90.10%	89.98%	69.92%
	Desventaja	21.41%	26.17%	22.49%	7.64%	6.93%	26.12%
	No Respondió	3.53%	3.64%	3.82%	2.26%	3.09%	3.96%
Gtes. De RR.HH	Ventaja	78.29%	70.78%	76.62%	97.40%	100.00%	72.19%
	Desventaja	20.78%	28.57%	22.08%	2.60%	0.00%	26.20%
	No Respondió	0.93%	0.65%	1.30%	0.00%	0.00%	1.61%

Gráfico No. 18 Ventaja ó Deventaja del MCCA para los empleados

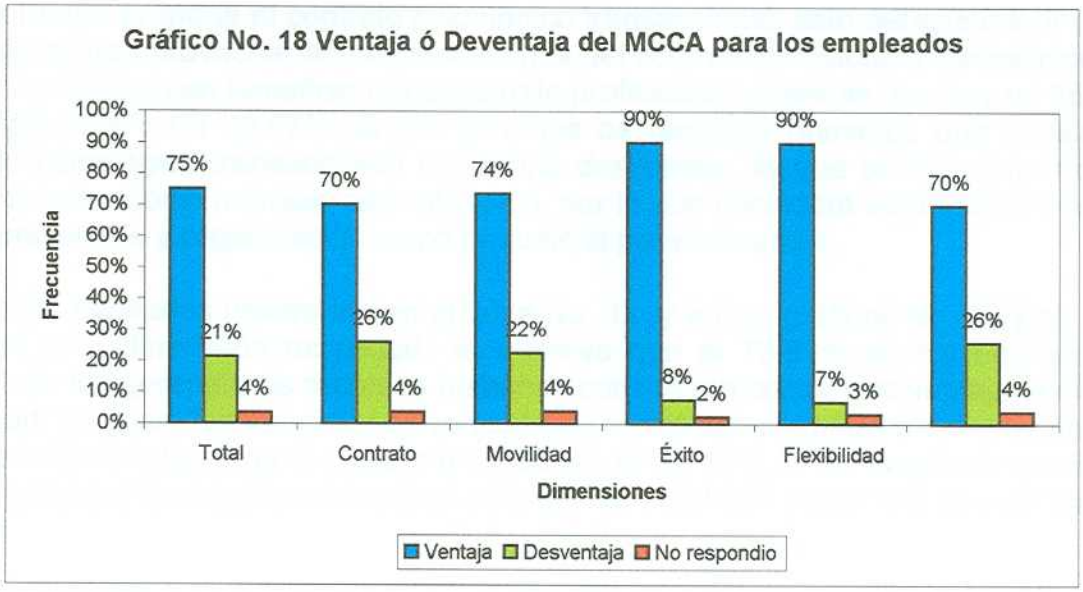
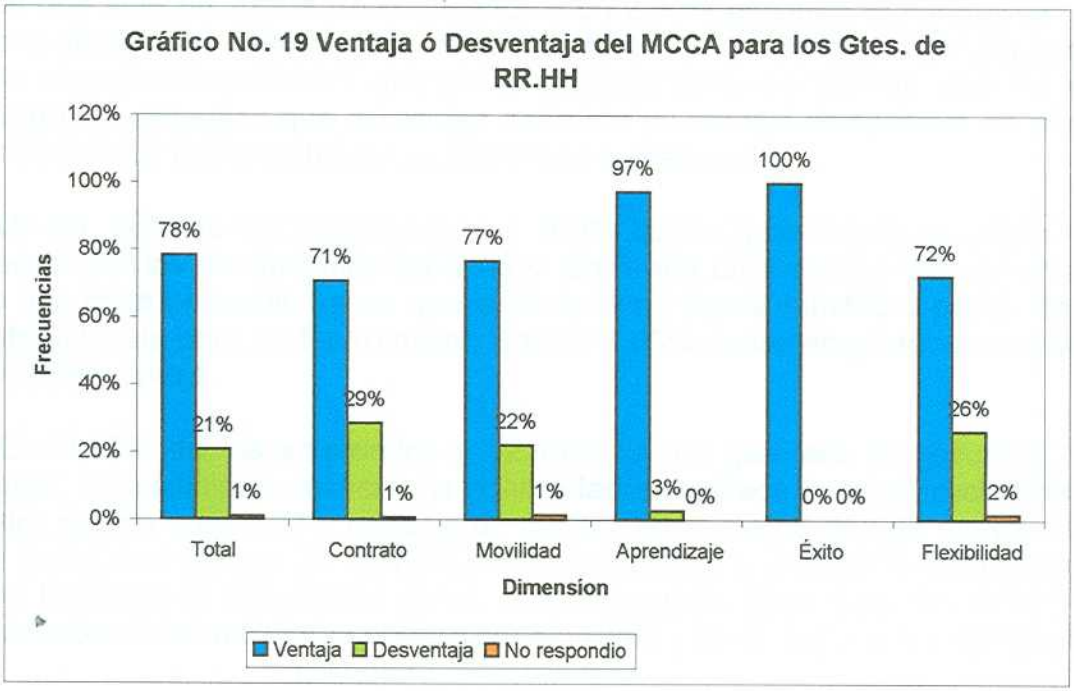


Gráfico No. 19 Ventaja ó Desventaja del MCCA para los Gtes. de RR.HH



En total se puede observar que el 75.06% de los empleados y el 78.29 de los gerentes de recursos humanos; consideran al MCCA ventajoso para el desarrollo profesional del individuo; mientras que un 21.41% de los empleados y el 20.78 de los gerentes de recursos humanos lo consideran como una desventaja. Lo que conlleva a concluir que en su mayoría existe una actitud favorable entre los sujetos de la muestra hacia el MCCA.

De los resultados mostrados en el tabla No. 12 y en los gráficos No. 19 y No. 20, con respecto a la dimensión contrato psicológico transaccional se observa que el 70.19% de los empleados y el 70.78% de los gerentes de recursos humanos consideran como una

ventaja lo que propone el contrato psicológico transaccional; esto permite inferir que ellos probablemente aprovecharían las condiciones del contrato psicológico transaccional y por esto lo consideran en beneficio del desarrollo profesional; mientras que hay un 26.17% de los empleados y un 28.57% de los gerentes de recursos humanos que consideran al contrato psicológico transaccional como una desventaja, lo que permite inferir que este grupo no sabe cómo manejar esta situación, por lo que considera esta relación de trabajo entre empleados y organización como perjudicial para la carrera.

Los resultados mostrados en el tabla No. 12 y en los gráficos No. 19 y No. 20, con respecto a la dimensión movilidad, se observa que el 73.69% de los empleados y el 76.62% de los gerentes de recursos humanos consideran como una ventaja la dimensión movilidad, es decir, las transiciones verticales u horizontales, dentro o fuera de una misma organización a lo largo de la carrera profesional. El 22.49% de los empleados y el 22.08% de los gerentes de recursos humanos perciben la movilidad como una desventaja para la carrera.

El 90.10% de los empleados y el 97.40% de los gerentes de recursos humanos consideran el aprendizaje continuo como un factor ventajoso en el desarrollo profesional, mientras que solo un 7.64% de empleados y un 2.60% perciben el aprendizaje continuo como una desventaja. Esto permite inferir que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos consideran que el aprendizaje continuo permite que las personas adquieran conocimientos que aumenten cada día su ventaja competitiva en el mercado; así como los hace responsable de su desarrollo profesional.

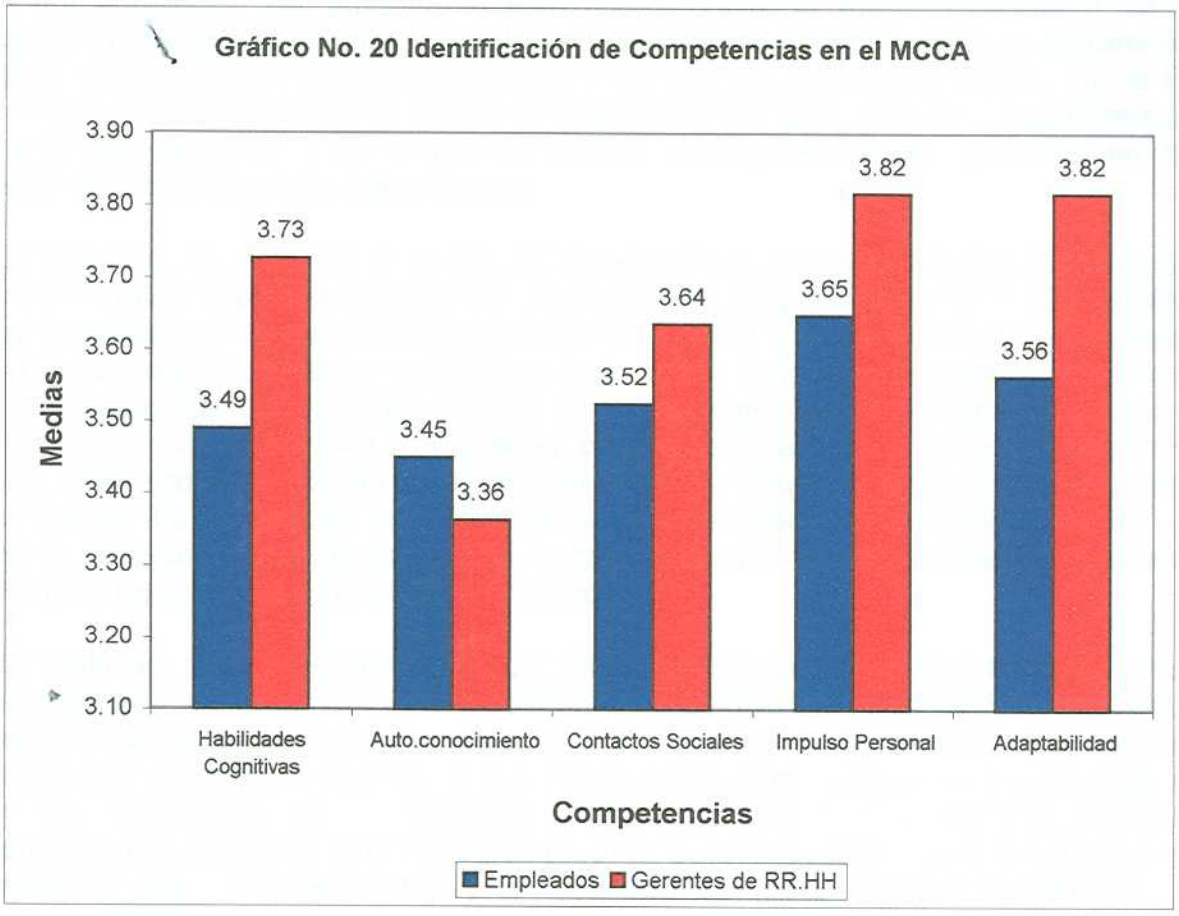
Un 89. 98% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos humanos, consideran que los sentimientos de éxito y logro que un individuo experimenta cuando obtiene una meta personal, hacen que la persona se sienta satisfecha por su desempeño y se auto-estimule para un futuro mejor. Solo el 6.93% de los empleados consideran esto como una desventaja.

El 69.92% de los empleados y 72.19% de los gerentes de recursos humanos, consideran, la flexibilidad, es decir, la posibilidad que ofrece la organización para que el trabajador decida su patrón y espacio de carrera en el marco de una nueva relación de trabajo; como una ventaja. El 26.12% de los empleados y el 26.20% de los gerentes de recursos humanos lo consideran como, una desventaja, lo que permite inferir que este grupo no sabe cómo manejar la carrera por sí mismo y de acuerdo a sus intereses.

Identificación de las Competencias más importantes en el MCCA

Tabla No. 13 Identificación de las Competencias más importantes en el MCCA

	Empleados		Gerentes de RR.HH	
Competencias	X	S	X	S
Habilidades cognitivas	3.49	0.67	3.73	0.47
Auto-conocimiento	3.45	0.59	3.36	0.50
Contactos sociales	3.52	0.60	3.64	0.50
Impulso personal	3.65	0.58	3.82	0.40
Adaptabilidad	3.56	0.63	3.82	0.40



La tabla No. 13 y en el gráfico No. 20, muestran los resultados de las competencias que para los empleados y para los gerentes de recursos son importantes en el MCCA.

Cabe destacar que de acuerdo con la teoría estas cinco competencias son muy importantes de desarrollar por el individuo si éste desea desarrollar su carrera de acuerdo a los postulados del MCCA.

La tabla No. 13 y en el gráfico No. 20, muestran los resultados para la competencia "habilidades cognitivas". Se observa que para los empleados la media es de 3.49, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.73, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), esto que permite inferir que ambas tendencias de respuesta tienen una inclinación moderada a considerar importante esta competencia. Por habilidades cognitivas entendemos la capacidad de entender e integrar distintas perspectivas, manejar efectivamente el conflicto, equilibrar visiones en el corto y largo plazo, usar apropiadamente la información y percibir impresiones no verbales. La desviación estándar para los empleados es de 0.67, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.47, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en las respuestas emitidas a esta pregunta.

La tabla No. 13 y en el gráfico No. 20, señalan los resultados para la competencia "auto-conocimiento". La media para los empleados es de 3.45, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.36, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que ambas tendencias de respuesta se inclinan por considerar de importante esta competencia. El auto-conocimiento, es la capacidad de auto-percibirse como el resto de las personas lo hacen, conocer claramente las propias motivaciones y valores y distinguir entre las propias necesidades y las de los demás. La desviación estándar para los empleados es de 0.59, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.50,lo que demuestra homogeneidad de opiniones en las respuestas emitidas para esta competencia.

La tabla No. 13 y en el gráfico No. 20, muestran los resultados para la competencia "contactos sociales".Se observa que la media para los empleados es de 3.52, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.64, el nivel de significación de estas medias no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que ambas tendencias de respuesta se inclinan por considerar importante esta competencia. Los contactos sociales son las habilidades para relacionarse con otros y desarrollar contactos, crear redes de trabajo entre las personas, ganarse una buena reputación ante otras personas. La desviación estándar para los empleados es de 0.60, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.50, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en las respuestas emitidas para esta competencia.

La tabla No. 13 y en el gráfico No. 20, muestran los resultados para la competencia "impulso personal". Se observa que la media para los empleados es de 3.65, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.82, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que ambas tendencias de respuesta se inclinan por considerar de importante esta competencia. Por impulso personal entendemos la capacidad de obtener logros propios, auto-motivarse, hacerse responsable personalmente por obtener metas y la habilidad de tomar riesgos personales. La desviación estándar para los empleados es de 0.58, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.40, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en las respuestas emitidas para esta competencia.

Por último, la tabla No. 13 y en el gráfico No. 20, muestran los resultados para la competencia "adaptabilidad". Se observa que la media para los empleados es de 3.56, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.82, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas

tendencias de respuesta se inclinan por considerar de importante esta competencia, la de gerentes de recursos humanos es más intensa. Por adaptabilidad entendemos la predisposición a desarrollar o actualizar una variedad de conductas de forma de influir sobre el ambiente y mantener una respuesta efectiva a sus requerimientos continuamente cambiantes. La desviación estándar para los empleados es de 0.63, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.40, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en las respuestas emitidas para esta competencia.

Resultados por Dimensiones

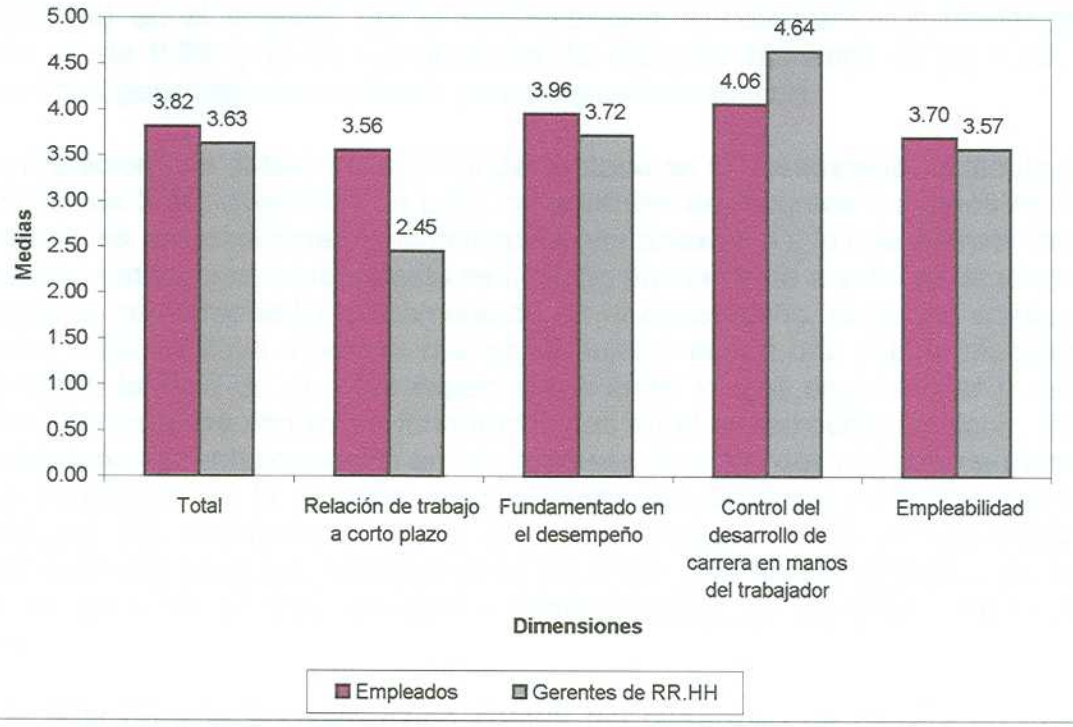
Grado de Aceptación que tienen los empleados y la Gerencia de RR.HH hacia el MCCA

1. Contrato Psicológico Transaccional:

Tabla No. 14: Dimensión Contrato Psicológico Transaccional

	Contrato Psicológico	Relación a corto plazo	Base en el desempeño				Control en manos del trabajador	Empleabilidad		
			objetivos individuo / organización	Evaluación del desempeño	desempeño / recompensas.	Total		Competencias transferibles	desarrollo flexibilidad y adaptabilidad	Total
X Empleados	3.82	3.56	4.16	3.92	3.80	3.96	4.06	3.56	3.84	3.70
S Empleados	0.67	0.93	0.89	1.03	1.09	0.55	0.66	1.15	0.88	0.57
X G. RR.HH	3.63	2.45	4.36	3.73	3.06	3.72	4.64	3.23	3.91	3.57
S G. RR.HH	0.60	0.69	0.67	0.87	1.06	0.55	0.32	1.20	1.31	0.85

Gráfico No. 21 Dimensión Contrato Psicológico Transaccional



La tabla No. 14 y el gráfico No. 21 muestran los resultados del grado de aceptación de los empleados y de los gerentes de recursos humanos hacia el contrato psicológico transaccional. La media total para los empleados es de 3.82, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.63, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el modelo de desarrollo de carrera auto-administrada, la de los empleados es más intensa. Esto permite inferir que los empleados por su parte tienen cierta tendencia a estar de acuerdo con lo que propone el contrato psicológico transaccional, mientras que los empleados tienen un grado de aceptación ubicado entre indeciso y de acuerdo. La desviación estándar para los empleados es de 0.67, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.60, lo que demuestra homogeneidad de opiniones en las respuestas emitidas a esta pregunta.

En este estudio, la dimensión contrato psicológico transaccional está conformada por cuatro indicadores: relación de trabajo a corto plazo, fundamentado en el desempeño, control del desarrollo de carrera en manos del trabajador y empleabilidad.

Con relación a la sub-dimensión relación de trabajo a coto plazo, la media total para los empleados es de 3.56, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 2.45, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que para los empleados existe un grado de aceptación cercano al indeciso mucho más marcado en lo que se refiere a la sub-dimensión relación de trabajo a corto plazo. Se observa que mientras los empleados muestran una tendencia indecisa con relación a esta sub-dimensión, los gerentes de recursos humanos muestran un grado de aceptación de desacuerdo; lo que conlleva a suponer que no existe una actitud favorable hacia la idea de

que actualmente la mayoría de los contratos de trabajo sean a tiempo determinado así como con el hecho de actualmente las organizaciones no ofrezcan a los trabajadores empleos de por vida; esto es razonable de entender ya que el modelo supone el cambio de la seguridad en el empleo, por la empleabilidad. La desviación estándar para los empleados es de 0.93, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.69, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

Con relación a la sub-dimensión fundamentado en el desempeño, la media para los empleados es de 3.96, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.72, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan tímidamente a estar de acuerdo con lo que propone la sub-dimensión fundamentado en el desempeño, la de los empleados es más intensa. Esto conlleva a pensar que estos sujetos tienen una actitud medianamente favorable hacia la idea de que las expectativas entre lo que esperan dar y recibir los empleados y la organización estén fundamentadas en el desempeño; es decir; a la idea de que exista una estrecha conexión en los intereses de estos dos actores, de manera que ambos se beneficien de la relación ya que existe concordancia entre los objetivos de desempeño de los trabajadores y los objetivos estratégicos de la organización. La desviación estándar para los empleados es de 0.55, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.55, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

Con relación a la sub-dimensión control del desarrollo de carrera en manos del trabajador, se observa que la media de los empleados es de 4.06, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.64, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone la sub-dimensión control del desarrollo de carrera en manos del trabajador, la de los empleados es más intensa. Esto permite suponer que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos están de acuerdo en que en primer lugar, el trabajador deba buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo haga y que la organización sea la responsable de proporcionar los medios a los empleados para que estos desarrollen conocimientos, habilidades que le permitan crecer profesionalmente. La desviación estándar para los empleados es de 0.66, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.32, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

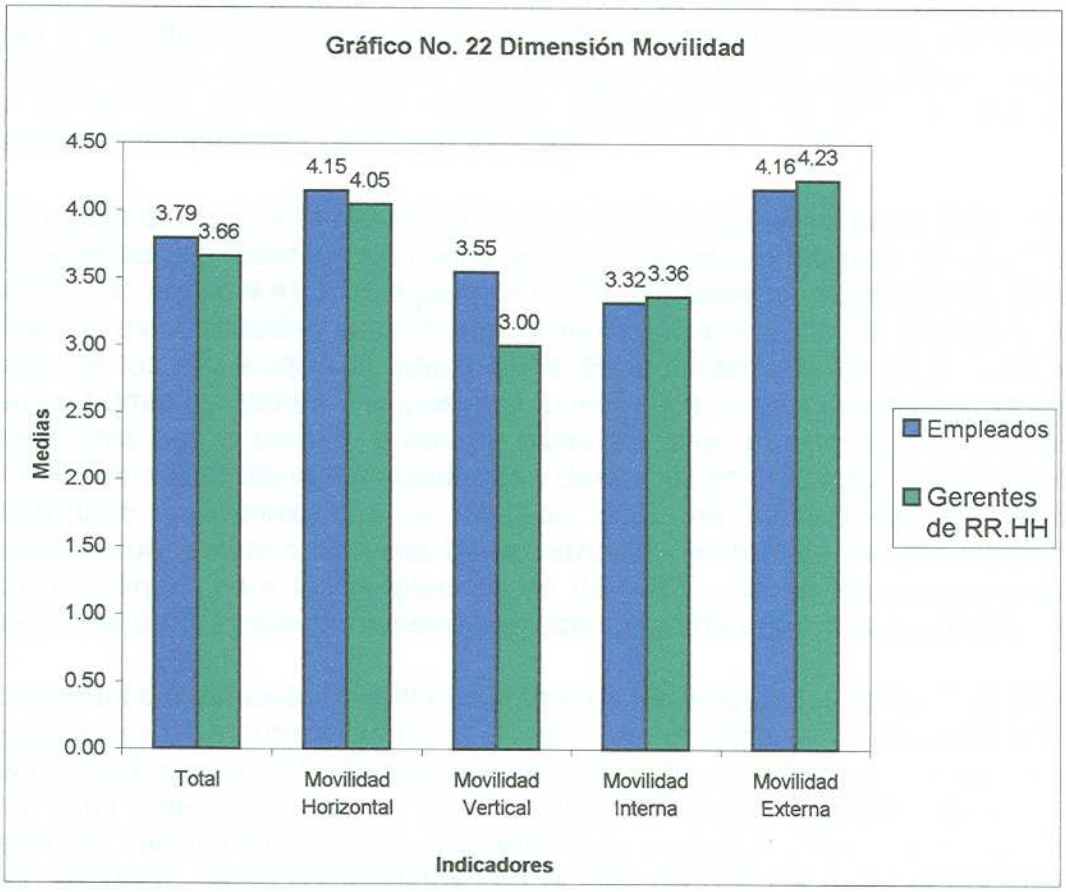
Por ultimo la tabla No. 14 y el gráfico No. 21 muestran los resultados para la sub-dimensión empleabilidad. La media total para los empleados es de 3.70, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.57, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar tímidamente de acuerdo con lo que proponle modelo de desarrollo de carrera auto-administrada, la de los empleados es más intensa. Se puede deducir que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos tienen una posición indecisa en relación con la idea de que la mayoría de las organizaciones no ofrezcan empleo a los trabajadores a largo plazo, sino la posibilidad de que adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que aumenten la competitividad de los empleados en el mercado de trabajo; esto es comprensible, ya que esta idea supone un cambio en la antigua concepción en la que los empleados recibían seguridad en un empleo a cambio

de lealtad a la organización. Pero por otro lado los empleados y gerentes de recursos humanos se muestran de acuerdo con la necesidad de adaptarse continuamente y con facilidad a los cambios del entorno (ver tabla No. 14). La desviación estándar para los empleados es de 0.57, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.85, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

2. Movilidad

Tabla No. 15: Dimensión Movilidad

	Total	Horizontal	Vertical	Interna	Externa
X Empleados	**3.79**	4.15	3.55	3.32	4.16
S Empleados	**0.85**	0.63	0.87	1.19	0.69
X G. RR.HH	**3.66**	4.05	3.00	3.36	4.23
S G. RR.HH	**0.7**	0.76	0.45	1.03	0.56



En los resultados mostrados en el tabla No. 15 y en el gráfico No. 22, con respecto a la dimensión movilidad se observa que la media total para los empleados es de 3.79, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.66, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar tímidamente de acuerdo con lo que propone la dimensión de movilidad, las opiniones de los empleados son más intensas. Por movilidad entendemos las transiciones de trabajo verticales u horizontales, dentro o fuera de una

misma organización a lo largo de la carrera profesional. La desviación estándar para los empleados es de 0.85, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.7, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta dimensión.

La dimensión movilidad para esta investigación está conformada por cuatro indicadores que miden su comportamiento: movilidad horizontal, movilidad vertical, movilidad interna y movilidad externa.

La media del indicador movilidad horizontal de los empleados es de 4.15, y la de los gerentes de recursos humanos es de 4.05, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que ambas tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el indicador de movilidad horizontal. Este me lleva a suponer que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos están de acuerdo en que en primer lugar, es provechoso recibir un movimiento a un cargo que permita adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, aunque el cambio no implique un aumento de jerarquía y de igual modo es beneficioso desempeñar funciones diferentes a aquellas que se han desempeñado durante cierto tiempo, pues esto permite enriquecer la carrera del profesional. La desviación estándar para los empleados es de 0.63, y la de los gerentes de recursos humanos es de 076, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

La media del indicador movilidad vertical de los empleados es de 3.55, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.00, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan a estar indeciso con lo que propone el indicador de movilidad vertical, la respuestas de los empleados es más intensa. Específicamente los empleados y gerentes de recursos humanos tienen una posición indecisa en lo relacionado con la idea de que los trabajadores por lo general prefieran ascender a un puesto de mayor jerarquía que adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un cargo diferente pero de igual nivel jerárquico, así como con la idea de que una carrera exitosa debe implicar principalmente un ascenso a través de la estructura jerárquica de una organización. La desviación estándar para los empleados es de 0.87, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.45, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

La media del indicador movilidad interna de los empleados es de 3.32, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.39, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a estar indeciso con lo que propone el indicador de movilidad interna. Esto lo que demuestra es que los empleados no tienen una posición definida con relación a este indicador, es decir, están confundidos con la idea de que las mejores oportunidades de desarrollo ocurren dentro de la misma organización en donde se trabaja. La desviación estándar para los empleados es de 1.19, y la de los gerentes de recursos humanos es de 1.03, lo que demuestra una alta variabilidad de opiniones para este indicador.

Por último la tabla No. 15 y en el gráfico No. 12, muestra los resultados obtenidos en el indicador de movilidad externa; se observa que la media total para los empleados es de 4.16, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.23, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a de acuerdo con lo que propone el indicador de

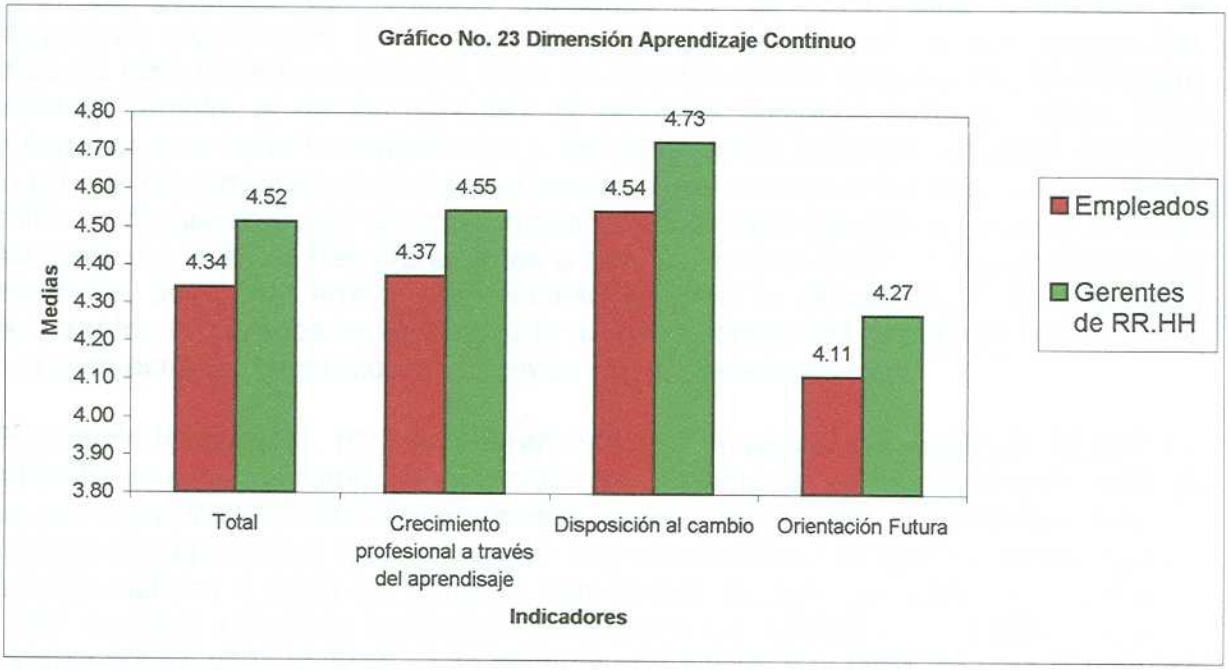
movilidad externa; es decir, con la idea de a lo largo de la carrera las personas se pueden desempeñar en oficios diferentes a los que desempeñado por cierto tiempo, sin que este cambio implique un aspecto negativo para su éxito. La desviación estándar para los empleados es de 0.69, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.56, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

3. Aprendizaje Continuo

Tabla No.16: Dimensión Aprendizaje Continuo

	Total	Crecimiento profesional	Disposición al cambio	Orientación al futuro
X Empleados	**4.34**	4.37	4.54	4.11
S Empleados	**0.80**	0.50	0.49	0.71
X G. RR.HH	**4.52**	4.55	4.73	4.27
S G: RR.HH	**0.56**	0.27	0.26	0.61

Gráfico No. 23 Dimensión Aprendizaje Continuo



Los resultados mostrados en el tabla No. 16 y en el gráfico No. 23, con respecto a la dimensión aprendizaje continuo, indican que la media total para los empleados es de 4.34, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.52, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone la sub-dimensión aprendizaje continuo, la de los gerentes de recursos humanos es más intensa. Por aprendizaje continuo entendemos el proceso multidimensional de educación de la persona que se desarrolla en ciclos a lo largo de su vida, que depende de la motivación individual y está influenciado por los recursos personales, los recursos del trabajo y la eficacia de la persona. La desviación estándar para los empleados es de 0.80, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.56, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

La dimensión aprendizaje continuo está conformada por tres indicadores: crecimiento profesional a través del aprendizaje, disposición al cambio y orientación futura.

La media del indicador crecimiento profesional a través del aprendizaje de los empleados es de 4.37, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.55, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el indicador crecimiento profesional a través del aprendizaje, la de los gerentes de recursos humanos es más intensa. Se puede decir que tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos están de acuerdo en que en primer lugar, es importante que las personas se mantengan competentes y al día para avanzar en la carrera; y que de igual modo es necesario que las personas tengan habilidades que le permitan aprender. La desviación estándar para los empleados es de 0.50, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.27, lo que demuestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

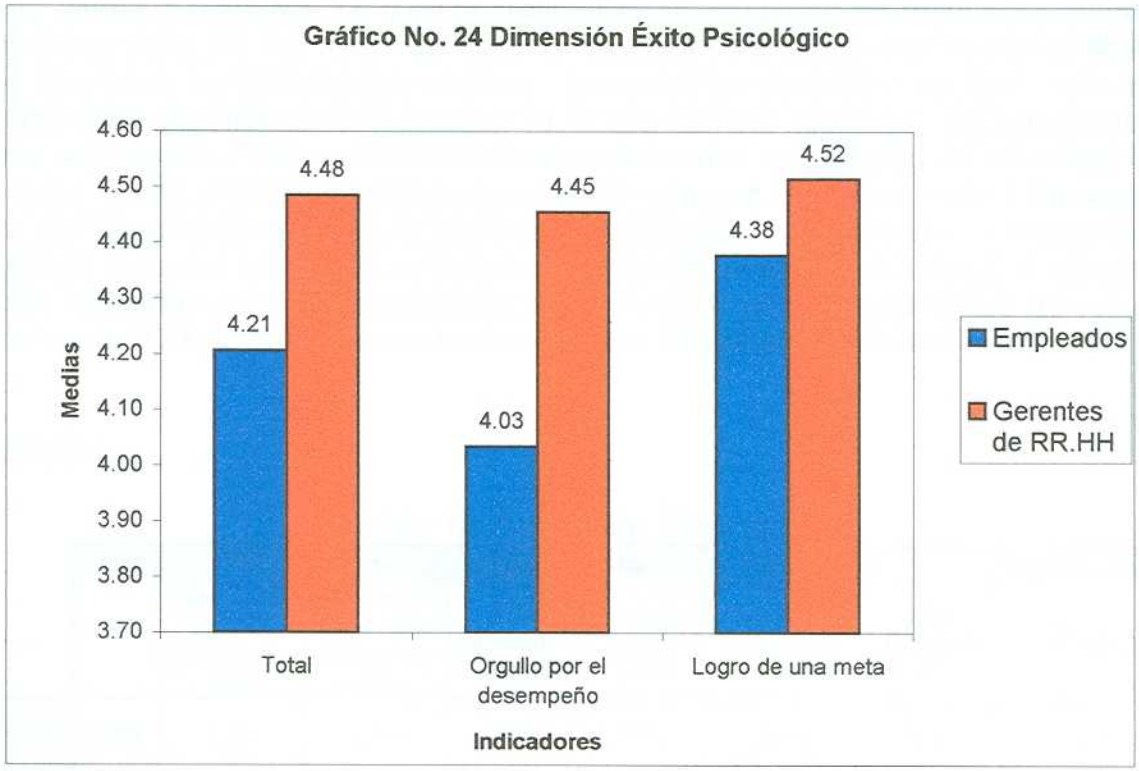
La media del indicador disposición al cambio de los empleados es de 4.54, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.73, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el indicador disposición al cambio, la de los gerentes de recursos humanos es más intensa. Esto permite suponer que tanto los empleados y los gerentes de recursos humanos están de acuerdo en que las personas enfrenten los cambios que ocurren a lo largo de la carrera y los asimilen como aprendizaje. De igual modo están de acuerdo con la idea de que las personas tengan que estar siempre abiertos a nuevos conocimientos, experiencias, ideas y percepciones, pues esto amplia el conocimiento hacia lo desconocido. La desviación estándar para los empleados es de 0.49, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.26, lo que muestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

Por último la tabla No. 16 y en el gráfico No. 23, muestran los resultados obtenidos en el indicador orientación futura. Se observa que la media de los empleados es de 4.11, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.27, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el indicador orientación futura. Esto conlleva a suponer que están de acuerdo con la idea de que hoy en día los profesionales deben considerarse como asiduos aprendices a lo largo de toda la vida; de igual modo están de acuerdo con que el aprendizaje continuo sea considerado entre uno de los principales planes futuros que tienen las personas entre sus próximas metas a alcanzar. La desviación estándar para los empleados es de 0.71, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.61, lo que muestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

4. Éxito Psicológico

Tabla No. 17: Dimensión Éxito Psicológico

	Total	Orgullo por el desempeño	Logro de una meta
X Empleados	**4.21**	4.03	4.38
S Empleados	**0.83**	0.95	0.49
X G. RR.HH	**4.48**	4.45	4.52
S G. RR.HH	**0.52**	0.52	0.31



Los resultados mostrados en el tabla No. 17 y en el gráfico No. 24, con respecto a la dimensión éxito psicológico, indican que la media total para los empleados es de 4.21, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.48, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone la sub-dimensión éxito psicológico, la de los gerentes de recursos humanos es más intensa. Por éxito psicológico entendemos a la experiencia subjetiva de éxito, es decir, el sentimiento de orgullo y logro que un individuo experimenta cuando obtiene una importante meta personal. La desviación estándar para los empleados es de 0.83, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.52, lo que muestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

La dimensión éxito psicológico está conformada por dos indicadores: orgullo por el desempeño y logro de una meta.

La media del indicador orgullo por el desempeño de los empleados es de 4.03, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.45, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan a estar de acuerdo con lo que propone el indicador disposición al cambio, la de los gerentes de recursos humanos es más intensa. Tanto los empleados como los gerentes de recursos humanos están de acuerdo en que el desempeño destacado sea la principal fuente de orgullo que cualquier persona pueda tener por su trabajo. La desviación estándar para los empleados es de 0.95, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.52, lo que muestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

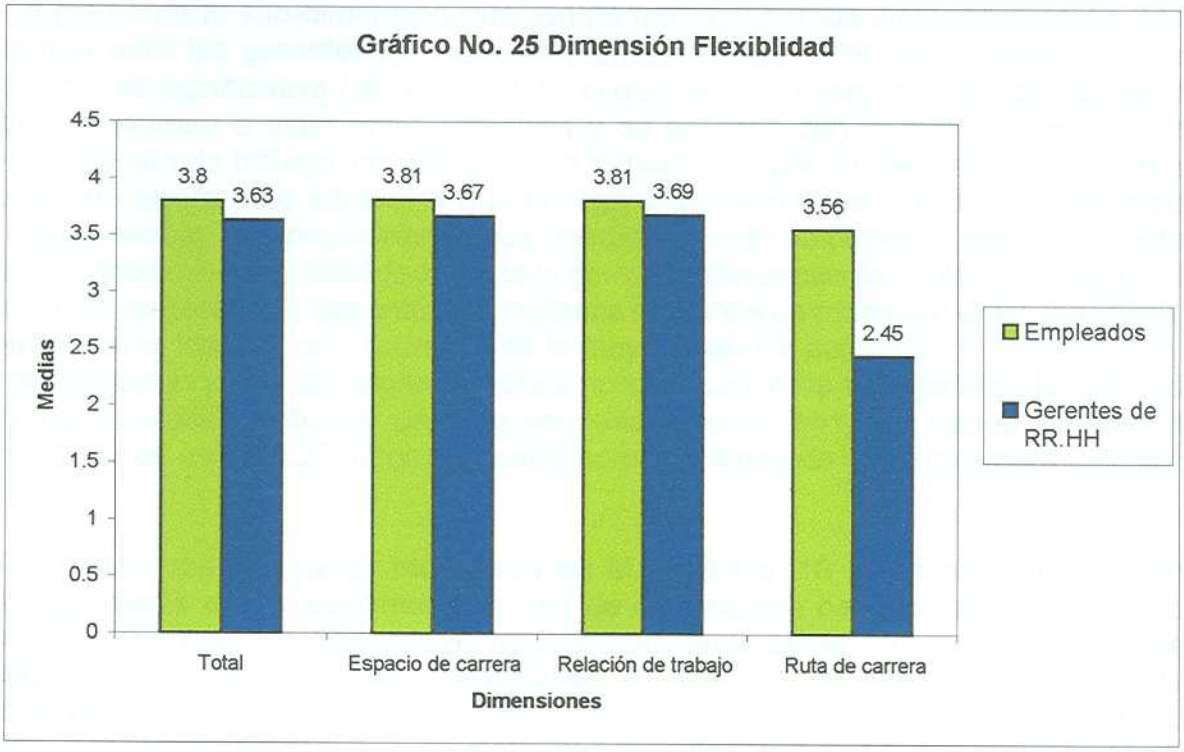
Por último la tabla No. 17 y en el gráfico No. 24, muestran los resultados obtenidos en el indicador logro de una meta. Se observa que la media de los empleados es de 4.83, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 4.52, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a estar totalmente de acuerdo con lo que propone el indicador logro de una meta. Tanto empleados como gerentes de recursos humanos están totalmente de acuerdo con la idea de que por lo general las personas experimentan sentimientos de éxito cuando obtienen un triunfo profesional ó cuando obtienen una meta anhelada. La desviación estándar para los empleados es de 0.49, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.31, lo que muestra homogeneidad de opiniones para este indicador.

5. Flexibilidad

Tabla No. 18: Dimensión Flexibilidad

	Total	Espacio de carrera			Relación de trabajo			Ruta de carrera
		Carrera sin límites organizacionales	Solapamiento entre roles trabajo /no-trabajo	**Total espacio de carrera**	Relación a corto plazo	Control en manos del trabajador	**Total Relación de trabajo**	Movilidad
X Empleados	**3.80**	3.90	3.61	**3.81**	3.56	4.06	**3.81**	**3.56**
S Empleados	**0.61**	1.00	0.90	**0.49**	1.23	0.90	**0.41**	**0.93**
X G. RR.HH	**3.63**	3.93	3.41	**3.67**	2.45	4.64	**3.69**	**2.45**
S G. RR.HH	**0.57**	0.88	0.63	**0.75**	1.06	0.49	**0.27**	**0.69**

Gráfico No. 25 Dimensión Flexiblidad



De los resultados mostrados en el tabla No. 18 y en el gráfico No. 25, con respecto a la dimensión flexibilidad se observa que la media total para los empleados es de 3.80, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.63, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a estar entre indecisos y de acuerdo con lo que propone la dimensión de flexibilidad. Por flexibilidad entendemos la posibilidad que ofrece la organización para que el trabajador decida su patrón y especio de carrera. La desviación estándar para los empleados es de 0.61, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.57, lo que muestra homogeneidad de opiniones para esta dimensión.

La dimensión flexibilidad está conformada por tres sub-dimensiones: espacio de carrera, relación de trabajo y ruta de carrera.

La media de la sub-dimensión espacio de carrera para los empleados es de 3.81, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.67, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a estar entre indecisos y de acuerdo con lo que propone la sub-dimensión espacio de carrera; específicamente con la idea de que la carrera no necesariamente se desarrolle dentro de los límites de una organización, ya que esta puede ser desempeñada a través de transiciones por diferentes empresas e incluso trabajando de manera independiente como asesor ó desde el hogar; lo que permite demostrar la idea de que la carrera puede adaptarse a los cambios del entrono e incluso a necesidades especificas de las personas. La desviación estándar para los empleados es de 0.49, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.75, lo que muestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

La media de la sub-dimensión relación de trabajo para los empleados es de 3.81, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 3.69, esta diferencia no es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que las tendencias de respuesta se inclinan a estar entre indecisos y de acuerdo con lo que propone la sub-dimensión relación de trabajo; en especial con el hecho de que el trabajador deba buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo haga y, que la organización sea la responsable de proporcionar los medios a los empleados para que estos desarrollen conocimientos, habilidades que le permitan desarrollarse profesionalmente. De igual modo los empleados y gerentes de recursos humanos se muestran entre indecisos y de acuerdo con la idea de que actualmente la mayoría de los contratos de trabajo sean a tiempo determinado y que las organizaciones no ofrezcan a los trabajadores empleos de por vida. La desviación estándar para los empleados es de 0.41, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.27, lo que muestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

Por último, los resultados mostrados en el tabla No. 18 y en el gráfico No. 25, muestran las media de la sub-dimensión ruta de carrera que para los empleados es de 3.56, mientras que para los gerentes de recursos humanos es de 2.45, esta diferencia es estadísticamente significativa (ver anexo # 4), lo que permite inferir que aunque las tendencias de respuesta se inclinan por una actitud indecisa con lo que propone la sub-dimensión ruta de carrera, la de los empleados es más intensa. La desviación estándar para los empleados es de 0.93, y la de los gerentes de recursos humanos es de 0.69, lo que muestra homogeneidad de opiniones para esta sub-dimensión.

Percepción de Ventajas y Desventajas del MCCA

1. Contrato Psicológico Transaccional:

Tabla No. 19 Percepción de Ventajas y Desventajas que tiene el contrato psicológico transaccional

		Contrato Psicológico	Relación a corto plazo	Fundamentado en el desempeño				Control en manos del trabajador	Empleabilidad		
				Objetivos individuo / organización	Evaluación del desempeño	Desempeño / recompensas.	Total		Competencias transferibles	Desarrollo flexibilidad y adaptabilidad	Total
Emp.	**V**	**70.19**	**44.30**	81.68	100.00	72.94	**75.50**	**77.97**	65.60	76.98	**71.29**
	D	**26.17**	**50.25**	15.35	0.00	22.94	**21.12**	**19.80**	29.70	20.05	**24.88**
	NR	**3.64**	**5.45**	2.97	0.00	4.12	**3.38**	**2.23**	4.70	2.97	**3.83**
Gtes. de RR.HH	**V**	**70.78**	**27.27**	100.00	100.00	54.55	**71.21**	**100.00**	100.00	86.36	**77.27**
	D	**28.57**	**68.18**	0.00	0.00	45.45	**28.79**	**0.00**	0.00	13.64	**22.73**
	NR	**0.65**	**4.55**	0.00	0.00	0.00	**0.00**	**0.00**	0.00	0.00	**0.00**

Los valores representan porcentajes
V= ventaja, D= desventaja, NR= no respondió

Gráfico No. 26 Dimensión Contrato Psicicológico Transaccional para empleados

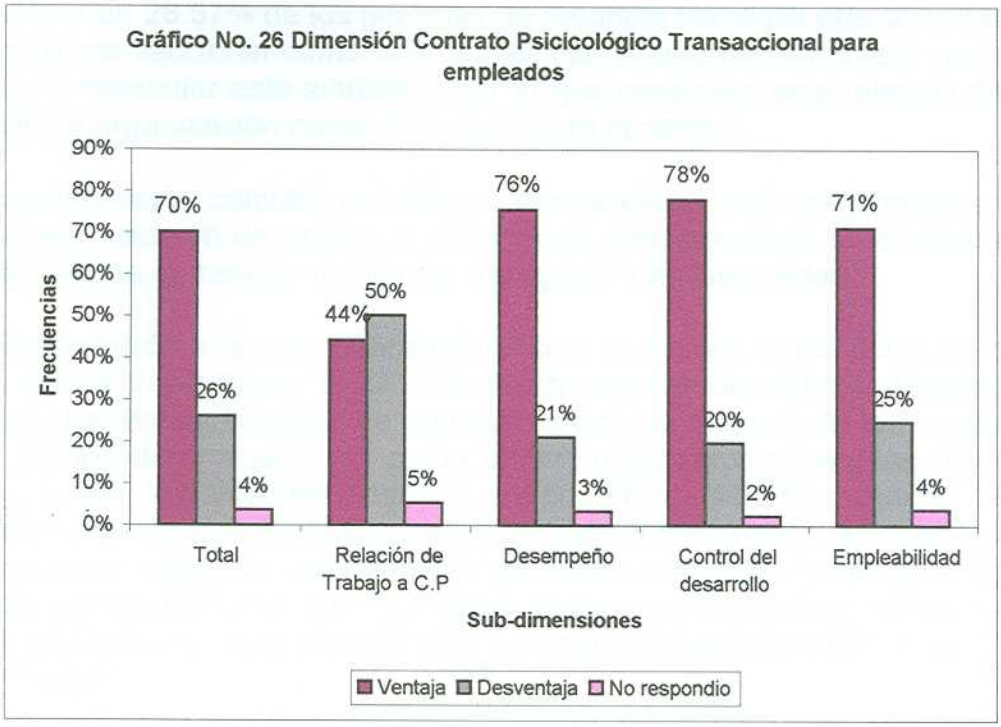
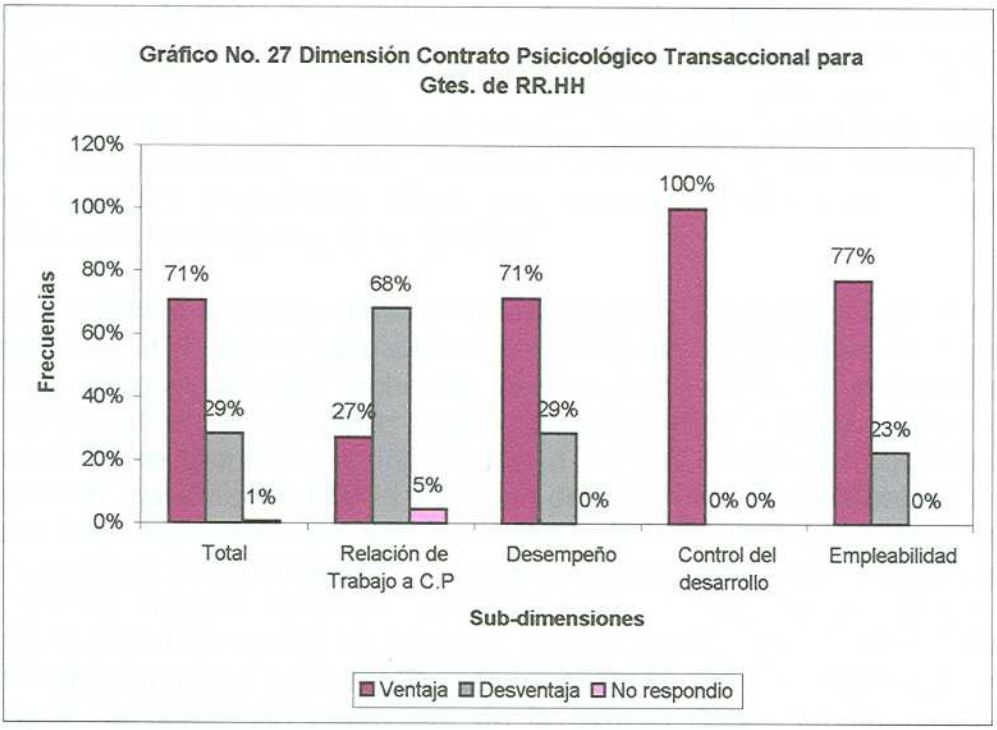


Gráfico No. 27 Dimensión Contrato Psicicológico Transaccional para Gtes. de RR.HH



De los resultados mostrados en el tabla No. 19 y en los gráficos No. 26 y No. 27, con respecto a la dimensión contrato psicológico transaccional se observa que el 70.19% de los empleados y el 70.78% de los gerentes de recursos humanos consideran como una ventaja lo que propone el contrato psicológico transaccional; esto permite inferir que ellos probablemente aprovechan las condiciones del contrato psicológico transaccional y por esto lo consideran en beneficio del desarrollo profesional. Existe un 26.17% de los

empleados y un 28.57% de los gerentes de recursos humanos que consideran al contrato psicológico transaccional como una desventaja, lo que permite inferir que este grupo no sabe cómo manipular esta situación, por lo que considera esta relación de trabajo entre empleados y organización como perjudicial para la carrera.

La dimensión contrato psicológico transaccional está conformada por cuatro sub-dimensiones: relación de trabajo a corto plazo, fundamentado en el desempeño, control del desarrollo de carrera en manos del trabajador y empleabilidad.

Con relación a la sub-dimensión relación de trabajo a coto plazo, se observa que el 44.30% de los empleados y el 27.27% de los gerentes de recursos humanos, consideran como una desventaja el hecho de que actualmente la mayoría de los contratos de trabajo sean a tiempo determinado así como el hecho de actualmente, las organizaciones no ofrezcan a los trabajadores empleos de por vida. Mientras que el 50.25% de los empleados y el 68.18% de los gerentes de recursos humanos consideran esta situación como una desventaja. Es comprensible que tanto empleados como gerentes de recursos humanos consideren esta sub-dimensión como una desventaja, ya que esta situación produce una sensación de inestabilidad e inseguridad en los empleos y en la relación con la organización.

La tabla No. 19 y el gráfico No. 26 y el No. 27, muestran que el 75.50% de los empleados y el 71.21% de los gerentes de recursos humanos consideran como una ventaja que las expectativas entre lo que esperan dar y recibir los empleados y la organización esté fundamentado en el desempeño; es decir, que existe una estrecha conexión en los intereses de estos dos actores de manera que ambos se beneficien de la relación. Por otro lado el 21.12% de los empleados y el 28.79% de los gerentes de recursos humanos consideran como una desventaja el hecho de que el contrato psicológico se fundamente en el desempeño.

Con relación a la sub-dimensión control del desarrollo de carrera en manos del trabajador el 77.97% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos humanos consideran como ventaja el hecho de que en primer lugar, el trabajador deba buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo haga y que la organización sea la responsable de proporcionar los medios a los empleados para que estos desarrollen conocimientos, habilidades que le permitan desarrollarse profesionalmente. Esto permite inferir que los empleados, que son los actores de la carrera; y los gerentes de recursos humanos que son los encargados de llevar a cabo políticas y programas de desarrollo de carrera; tienen actitud favorable hacia la idea de que sea el propio trabajador el responsable de su desarrollo profesional. Solamente un 19.80% de los empleados de la muestra consideró como una ventaja esta situación lo que demuestra una actitud apegada al enfoque de desarrollo tradicional de la carrera donde la organización era la que establecía la ruta de carrera a seguir para alcanzar el crecimiento profesional.

Por último la tabla No. 19 y el gráfico No. 26 y el No. 27, muestran que para la sub-dimensión empleabilidad, el 71.29% de los empleados y el 77.27% de los gerentes de recursos consideran ventajoso para el desarrollo de la carrera el hecho de que el contrato psicológico transaccional esté fundamentado por la empleabilidad, es decir, por la posibilidad que tiene el individuo de ser empleado en cualquier organización, y de aprovechar las oportunidades que ofrece la organización en pro del aumento de la

competitividad de los empleados en el mercado laboral. El 24.88% de los empleados y el 22.73% de los gerentes de recursos humanos consideran la empleabilidad como una desventaja, lo que nos lleva inferir que este grupo no está preparado para manejar esta situación.

2. Movilidad

Tabla No. 20 Percepción de Ventajas y Desventajas que tiene la movilidad

Sujetos	Categoría	Total	Movilidad Horizontal	Movilidad Vertical	Movilidad Interna	Movilidad Externa
Empleados	Ventaja	73.69	87.13	56.1	62.87	83.17
	Desventaja	22.49	10.64	37.38	32.67	14.36
	No Respondió	3.82	2.23	6.43	4.46	2.47
Gtes. De RR.HH	Ventaja	76.62	100.00	31.82	81.82	95.45
	Desventaja	22.08	0.00	68.18	9.09	4.55
	No Respondió	1.30	0.00	0.00	9.09	0.00

Los valores representan porcentajes

Gráfico No. 28 Dimensión Movilidad para los empleados

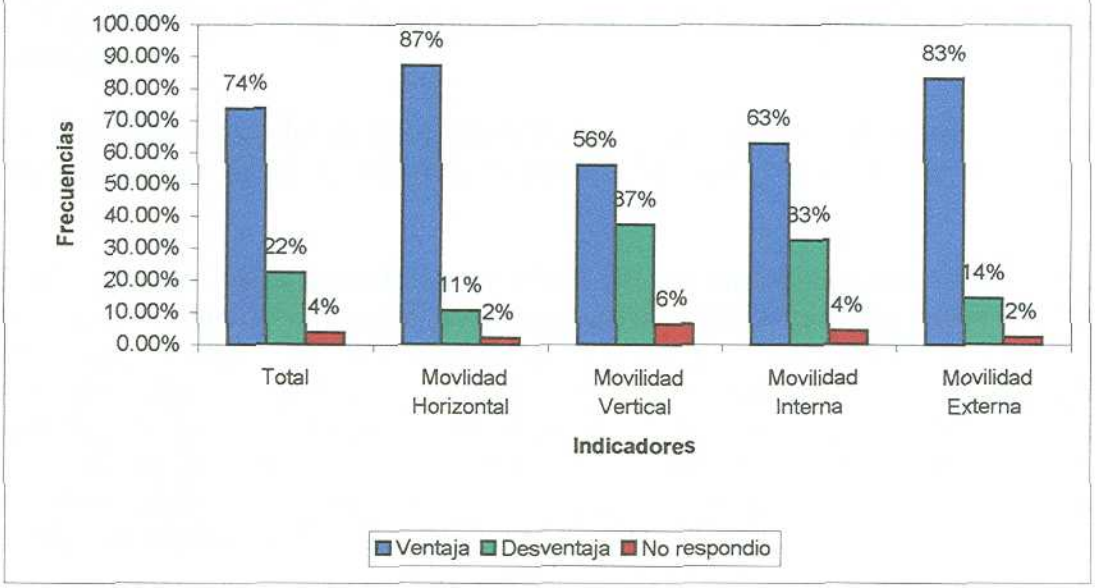
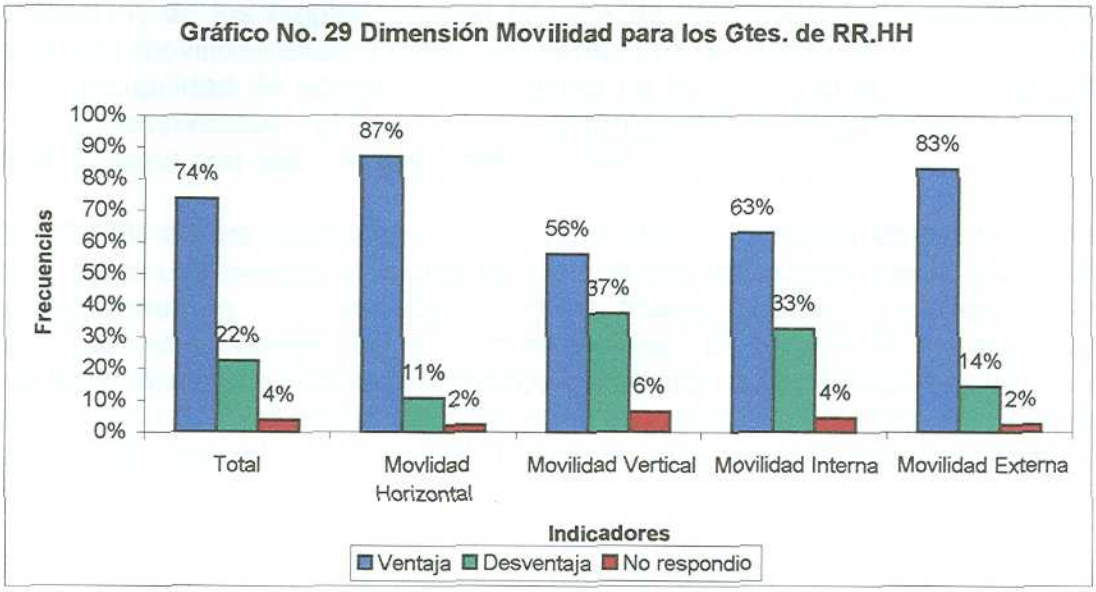


Gráfico No. 29 Dimensión Movilidad para los Gtes. de RR.HH



En los resultados mostrados en el tabla No. 20 y en el gráficos No. 28 y No. 29, con respecto a la dimensión movilidad, se observa que el 73.69% de los empleados y el 76.62% de los gerentes de recursos humanos consideran como una ventaja la dimensión de movilidad, es decir, las transiciones verticales u horizontales, dentro o fuera de una misma organización a lo largo de la carrera profesional. El 22.49% de los empleados y el 22.08% de los gerentes de recursos humanos perciben la movilidad como una desventaja para la carrera.

La dimensión movilidad está conformada por cuatro indicadores que miden su comportamiento: movilidad horizontal, movilidad vertical, movilidad interna y movilidad externa.

El 87.13% de los empleados y el 100% de los empleados de recursos humanos, consideran a la movilidad horizontal como una ventaja lo que permite inferir que para ellos es provechoso recibir un movimiento a un cargo que permita adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, aunque el cambio no implique un aumento de jerarquía y que de igual modo, es beneficioso desempeñar funciones diferentes a aquellas que se han desempeñado durante cierto tiempo, pues esto permite enriquecer la carrera del profesional. Sólo un 10.64% de los empleados consideró a la movilidad como una desventaja para la carrera auto-administrada.

El 56.19% de los empleados y el 31.82% de los gerentes de recursos humanos, consideran como una ventaja el hecho que los trabajadores por lo general prefieran ascender a un puesto de mayor jerarquía que adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un cargo diferente pero de igual nivel jerárquico; así como la idea de que una carrera exitosa deba implicar principalmente un ascenso a través de la estructura jerárquica de una organización; es decir, consideran ventajoso el indicador de movilidad vertical. El 37.38% de los empleados y el 68.18% de los gerentes de recursos humanos consideraron a la movilidad vertical como una desventaja para la carrera, lo que supone que en ellos todavía persiste la idea tradicional de desarrollo de carrera de ascender a través de la estructura jerárquica.

El 62.87% de los empleados y el 81.82% de los gerentes de recursos humanos, consideran a la movilidad interna como una ventaja en la carrera de cualquier profesional, es decir, la posibilidad de desarrollar la carrera en la empresa en donde se trabaja. El 32.67% de los empleados y el 9.09% de los gerentes de recursos humanos, consideran a la movilidad interna con una condición desfavorable para la carrera.

El 83.17% de los empleados y el 95.45% de los gerentes de recursos humanos, consideran como una ventaja el hecho de que una carrera exitosa pueda ser desarrollada en diferentes áreas de actividad económica y a través de distintos oficios, sin que esto implique un aspecto negativo en el éxito profesional. El 14.36% de los empleados y el 4.55% de los gerentes de recursos humanos consideran a la movilidad externa como una desventaja, lo que permite inferir que este grupo de sujetos no está muy convencido con la idea de ser polifuncional, requisito indispensable para la expansión de la carrera en la actualidad.

3. Aprendizaje Continuo

Tabla No.21 Percepción de Ventajas y Desventajas que tiene el aprendizaje continuo

Sujetos	Categoría	Total	Crecimiento profesional a través del aprendizaje	Disposición al cambio	Orientación Futura
Empleados	Ventaja	90.10	90.59	95.55	83.91
	Desventaja	7.64	7.59	1.98	13.37
	No Respondió	2.26	1.82	2.47	2.72
Gtes. De RR.HH	Ventaja	97.40	100.00	100.00	90.91
	Desventaja	2.60	0.00	0.00	9.09
	No Respondió	0.00	0.00	0.00	0.00

Los valores representan porcentajes

Gráfico No. 30 Dimensión Aprendizaje Continuo para Empleados

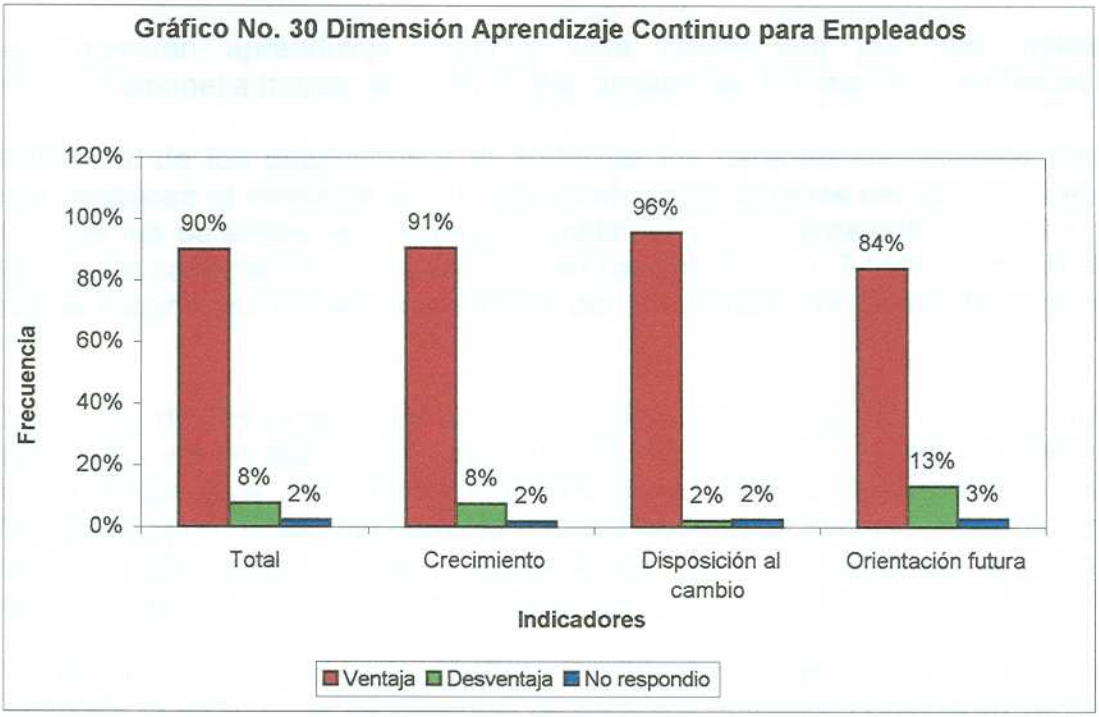
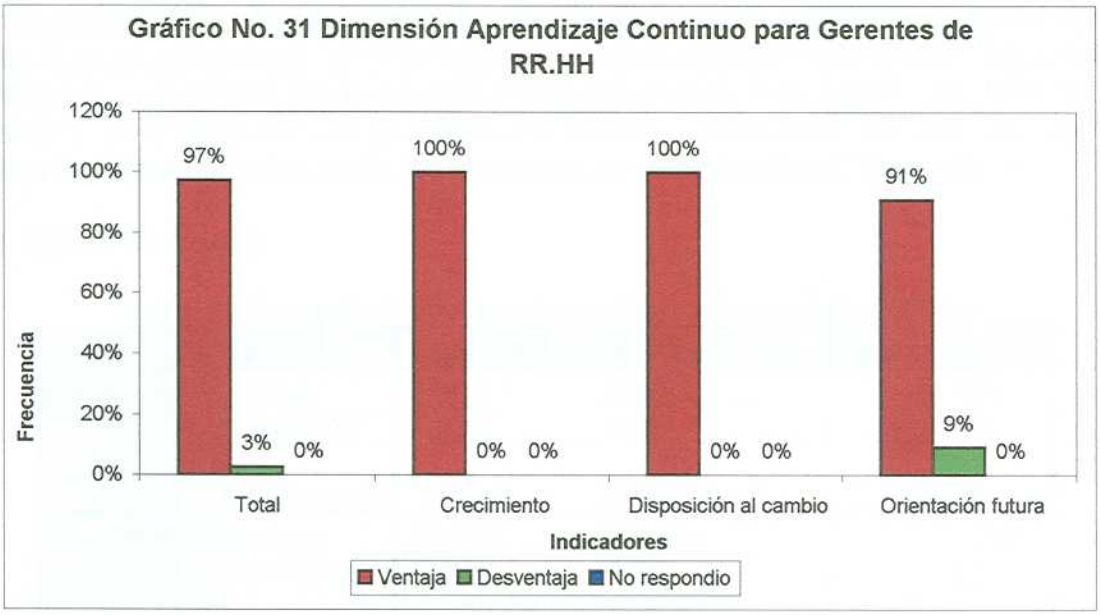


Gráfico No. 31 Dimensión Aprendizaje Continuo para Gerentes de RR.HH



En los resultados mostrados en el tabla No.21 y en los gráficos No. 29 y No 30, con respecto a la dimensión aprendizaje continuo; se observa que el 90.10% de los empleados y el 97.40% de los gerentes de recursos humanos, consideran como una ventaja la dimensión de aprendizaje continuo; es decir, ese proceso de educación formal e informal en el que incurre el individuo a lo largo de su vida. El 7.64% de los empleados y el 2.60% de los gerentes de recursos humanos consideran el aprendizaje continuo como una desventaja para la carrera del profesional. Este reducido porcentaje de personas tiene una concepción errada del desarrollo profesional de acuerdo a lo que propone el MCCA.

La dimensión aprendizaje continuo está conformada por tres indicadores: crecimiento profesional a través del aprendizaje, disposición al cambio y orientación futura.

El 90.59% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos humanos, consideran ventajoso el indicador crecimiento profesional a través del aprendizaje, lo que conlleva a que las personas se mantengan continuamente competentes y al día, con el objeto de adquirir conocimientos que mejoren su carrera. Solo un 7.59% de los empleados consideran al crecimiento profesional a través del aprendizaje como una desventaja en la carrera.

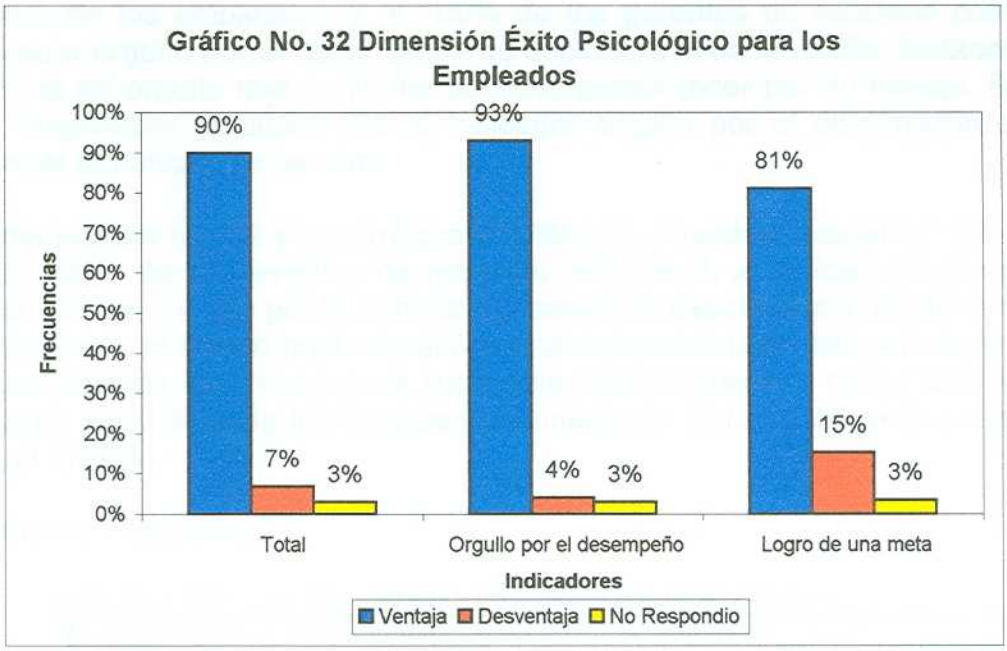
El 95.55% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos humanos consideran como una ventaja el indicador disposición al cambio; es decir, la idea de que las personas tengan que enfrentar los cambios que ocurren a lo largo de su carrera y asimilarlos como aprendizaje; así como la necesidad de estar siempre abiertos a nuevos conocimientos, experiencias, ideas y percepciones. Solo un 1.98% de los empleados considera la disposición al cambio como una desventaja para el desarrollo profesional.

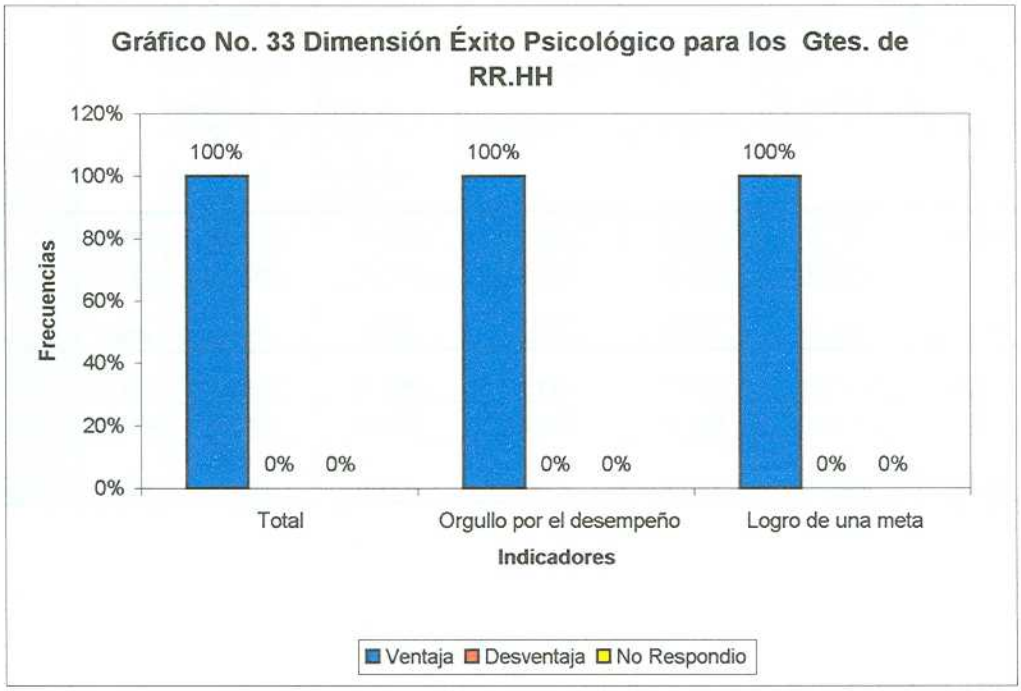
Por último la tabla No. 21 y los gráficos No. 29 y No. 30, muestran que el 83.91% de los empleados y el 90.91% de los gerentes de recursos humanos consideran ventajoso el indicador de orientación futura; es decir, la necesidad que tienen las personas de ser asiduos aprendices a lo largo de toda la vida. De igual modo estiman como una ventaja el hecho de que el aprendizaje continuo deba ser considerado como uno de los principales planes futuros que tienen las personas entre sus metas a alcanzar. El 13.37% de los empleados y el 9.09% de los gerentes de recursos humanos, consideran como una desventaja la orientación futura de las personas en relación con el aprendizaje.

4. Éxito Psicológico

Tabla No.21 Percepción de Ventajas y Desventajas que tiene el éxito psicológico

Sujetos	Categoría	Total	Orgullo por el desempeño	Logro de una meta
Empleados	Ventaja	89.98%	92.90%	81.18%
	Desventaja	6.93%	4.13%	15.35%
	No Respondió	3.09%	2.97%	3.47%
Gtes. De RR.HH	Ventaja	100.00%	100.00%	100.00%
	Desventaja	0.00%	0.00%	0.00%
	No Respondió	0.00%	0.00%	0.00%





Los resultados mostrados en el tabla No. 22 y en los gráficos No. 30 y No. 31 muestran que el 89.98% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos humanos consideran como ventaja la dimensión éxito psicológico, ósea, el sentimiento de orgullo ó de lo logro que un individuo experimenta cuando obtiene una meta. Sólo un 6.93% de los empleados considera como una desventaja el éxito psicológico.

La dimensión éxito psicológico está conformada por dos indicadores: orgullo por el desempeño y logro de una meta.

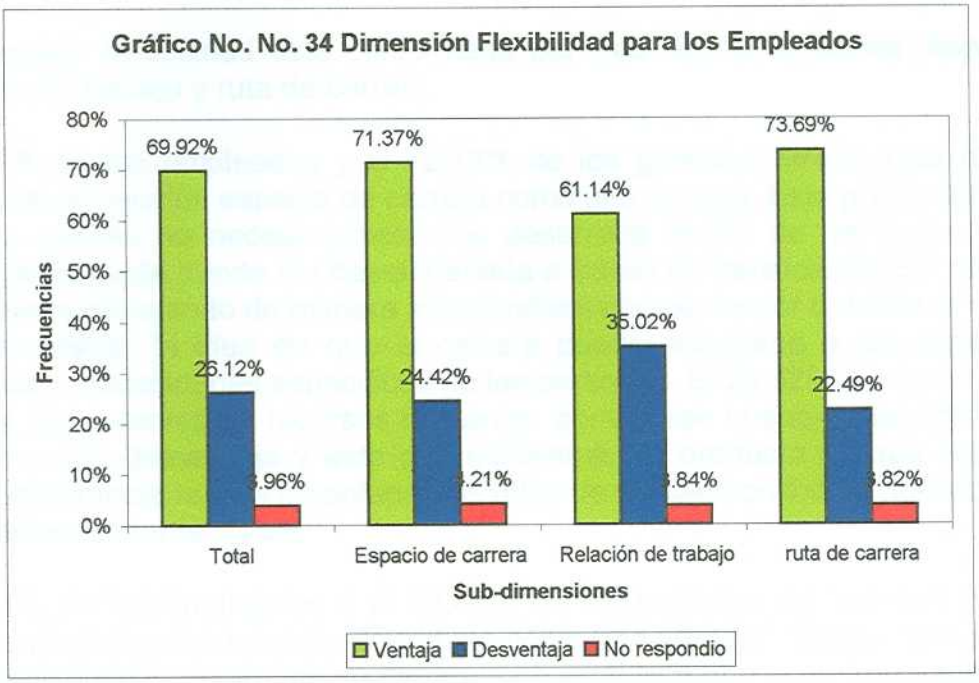
El 92.90% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos como una ventaja el indicador orgullo por el desempeño, es decir, que el desempeño destacado sea la principal fuente de orgullo que cualquier persona pueda tener por su trabajo. Solo un 4.13% de los empleados perciben que el indicador orgullo por el desempeño es una desventaja para el desarrollo de carrera.

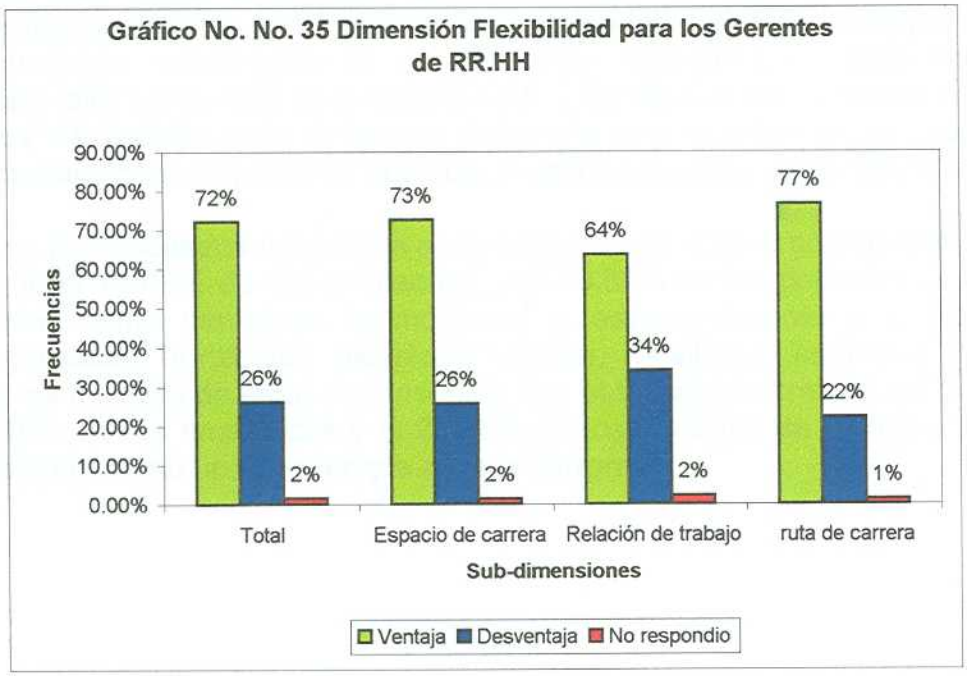
Por último la tabla No. 22 y los gráficos No. 30 y 31, muestran que el 81.18% de los empleados y el 100% de los gerentes de recursos consideran al indicador logro de una meta como una ventaja, ya que por lo general las personas experimentan sentimientos de éxito cuando obtienen un triunfo profesional ó cuando obtienen una meta anhelada y esto estimula la capacidad de los individuos a superarse continuamente y hacer cada vez las cosas mejor. Solo el 15.35% de los empleados consideran el logro de metas cómo una desventaja en el MCCA.

5. Dimensión: Flexibilidad

Tabla No.21 Percepción de Ventajas y Desventajas que tiene la flexibilidad

		Total	Espacio de carrera		Relación de trabajo				Ruta de carrera
Sujetos	Categoría		La carrera no está directamente relacionada con los límites de una Org. Formal	Solapamiento entre los Roles de trabajo con los de no-trabajo	Total espacio de carrera	Relación de Trabajo a Corto Plazo	Control del desarrollo de carrera en manos del trabajador	Total Relación de trabajo	Movilidad
Empleados	Ventaja	69.92%	56.68%	78.71%	71.37%	44.30%	77.97%	61.14%	73.69%
	Desventaja	26.12%	40.10%	16.59%	24.42%	50.25%	19.80%	35.02%	22.49%
	No Respondió	3.96%	3.22%	4.70%	4.21%	5.45%	2.23%	3.84%	3.82%
Gtes. De RR.HH	Ventaja	72.19%	54.55%	81.82%	72.73%	27.27%	100.00%	63.64%	76.62%
	Desventaja	26.20%	45.45%	15.91%	25.76%	68.18%	0.00%	34.09%	22.08%
	No Respondió	1.61%	0.00%	2.27%	1.51%	4.55%	0.00%	2.27%	1.30%





En los resultados mostrados en el tabla No. 22 y en los gráficos No. 30 y No. 31, se observa que el 69.92% de los empleados y el 72.19% de los gerentes de recursos humanos consideran como una ventaja la dimensión flexibilidad, es decir, la posibilidad que ofrece la organización a que el trabajador decida su patrón y espacio de carrera en le marco de una nueva relación de trabajo. El 26.12% de los empleados y el 26.20% de los gerentes de recursos humanos, consideran a la flexibilidad como una desventaja para la carrera del profesional.

La dimensión flexibilidad está conformada por tres sub-dimensiones: espacio de carrera, relación de trabajo y ruta de carrera.

El 71.37% de los empleados y el 72.73% de los gerentes de recursos humanos consideran la sub-dimensión espacio de carrera como una ventaja. Este grupo defiende la idea de que la carrera no necesariamente se desarrolle dentro de los límites de una organización, ya que esta puede ser desempeñada a través de transiciones por diferentes empresas e incluso trabajando de manera independiente como asesor ó desde el hogar; lo que permite demostrar la idea de que la carrera puede adaptarse a los cambios del entrono e incluso a necesidades especificas de las personas. El 24.42% de los empleados y el 25.76% de los gerentes de recursos humanos consideran la sub-dimensión espacio de carrera como una desventaja y este alto porcentaje es producto de que este grupo considera una desventaja la idea de solapar los roles de trabajo con los de no-trabajo tal y como se muestra en la tabla No.22.

El 61.14% de los empleados y el 63.64% de los gerentes de recursos humanos consideran la sub-dimensión relación de trabajo como una ventaja, ósea el hecho de que el trabajador deba buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo haga y que por otro lado la organización sea la responsable de proporcionar los medios a los empleados para que estos desarrollen conocimientos, habilidades que le permitan desarrollarse profesionalmente. El 22.49% de los empleados y el 22.08% de los gerentes de recursos humanos consideran la sub-dimensión relación de trabajo como una desventaja, y este alto porcentaje es producto de la idea de que actualmente la mayoría de los contratos de trabajo sean a tiempo determinado y que las organizaciones no ofrezcan a los trabajadores empleos de por vida; y esto se muestra en la tabla No.22.

Por último, los resultados mostrados en el tabla No. 22 y en el gráficos No. 30 y No. 31, muestran que el 73.69% de los empleados y el 76.62% de los gerentes de recursos humanos estiman como ventajosa la movilidad y específicamente con sus cuatro dimensiones: movilidad horizontal, movilidad vertical, movilidad, interna y movilidad externa, ya que es a través de estos movimientos que el trabajador crea su propia ruta de carrera. El 22.49% de los empleados y el 22.08% de los gerentes de recursos humanos perciben la movilidad como una desventaja para la carrera.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los datos obtenidos de la muestra de empleados y de gerentes de recursos humanos, los resultados de esta investigación se presenten en las siguientes conclusiones:

- Los empleados de la muestra sostienen estar de acuerdo con las características del modelo de desarrollo de carrera auto-administrada: contrato psicológico transaccional, movilidad, aprendizaje continuo, éxito psicológico y flexibilidad, por lo que es posible concluir que poseen un grado de aceptación favorable hacia el MCCA.

- Los gerentes de recursos humanos de la muestra afirman estar de acuerdo con las características del modelo de desarrollo de carrera auto-administrada, es decir, el nuevo contrato psicológico, la movilidad, el aprendizaje continuo, el éxito psicológico y la flexibilidad.; por lo que es posible concluir que poseen un grado de aceptación favorable hacia el MCCA.

- En total el 75.06% de los empleados de la muestra perciben de ventajoso el modelo de características de carrera auto-administrada, mientras que el 21.41% consideran al MCCA como una desventaja para la carrera del profesional venezolano. Este nos lleva a concluir que existe una actitud favorable hacia el MCCA.

- En total el 78.29% de los gerentes de recursos humanos de la muestra perciben de ventajoso el modelo de características de carrera auto-administrada, mientras que el 20.41% consideran al MCCA como una desventaja para la carrera del profesional venezolano. . Este nos lleva a concluir que existe una actitud favorable hacia el MCCA.

- Para los empleados de la muestra las competencias claves para el MCCA: habilidades cognitivas, auto-conocimiento, contactos sociales, impulso personal y adaptabilidad; son consideradas de importantes cuando se desea alcanzar el éxito en el desarrollo de la carrera profesional. Contrastando con la teoría se puede inferir que los empleados tienen una idea clara de cuales son las competencias necesarias para el desarrollo de la carrera auto-administrada.

- Para los gerentes de recursos humanos de la muestra las competencias claves para el MCCA: habilidades cognitivas, auto-conocimiento, contactos sociales, impulso personal y adaptabilidad; son consideradas de importantes cuando se desea alcanzar el éxito en el desarrollo de la carrera profesional. Contrastando con la teoría se puede inferir que los gerentes de recursos humanos tienen una idea

clara de cuales son las competencias que necesitan ser desarrolladas por sus empleados con el objeto de desarrollar la carrera de acuerdo al MCCA.

Recomendaciones

Desde el punto de vista de investigaciones futuras:

- Se sugiere realizar esta investigación pero explorando hasta que punto las características de desarrollo de carrera auto-administrada son empleadas en la práctica tanto por parte de los empleados, como por parte de dela gerencia de recursos humanos. Ya que esta investigación se limité a determinar la actitud de los actores hacia un modelo teórico.

- Se sugiere realización de investigaciones en donde se estudie cada una de las características de la carrera auto-administrada por separado de manera de tener en comprensión con detalle del comportamiento de cada una de ellas.

Desde el punto de vista organizacional:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación; sería aconsejable que las empresas bajo la supervisión de las gerencias de recursos, que son las entidades encargadas de aplicar y dirigir políticas y programas de desarrollo de carrera en las dentro de las organizaciones, analizaran la posibilidad de poner en práctica este modelo de característica de la carrera auto-administrada, ya que existe una actitud favorable entre sus empleados y gerentes de recursos humanos hacia el mismo.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, José Luis (1997): Empleo y carreras directivas. Editorial Deusto. España.

2. Anakwe, Uzoamaka and James Hall (2000): Knowledge related skills and affective career management. International Journal of Manpower. Vol. 21. Issue 7. (versión electrónica).

3. Armas, Antonio y otros (2000): Planificación de carrera y nuevas tendencias de estructura organizacional. Programa avanzado de gerencia. IESA.

4. Arthur, Michael B; Kerr Inkinson and Judith Pringle (1999): The new careers, individual action and economic change. SAGE Publications. London -Thousand Oak New Delhi.

5. Briones, Guillermo (1982): Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas. México

6. Brutus, Stéphane, Marian N. Ruderman, Patricia Ohlott, Cynthia McCauley (2000): The role of organization-based self esteem in how managers develop from job experiences. Human Resource Development Quarterly. Vol. 11. Number 4. (versión electrónica).

7. Butcher, David and Penny Harvey (1998): Meta-ability development: a new concept for career management. Career Development International. Vol 03. Issue 2. (version electrónica).

8. Chay, Yue-Wah and Samuel Aryee (1999): Potential moderating of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of protean career era in Singapure. Journal of Organizational Behavior, Vol 20, Issue 5.

9. Cochran William (1967) Sampling Techniques John Wiley & Sons, New York.

10. Collin, Audrey (1997): Career in Context. British Journal of Guidance & Counseling. Vol 25. No 4. (versión electrónica).

11. Dalziel, Murray; Juan Carlos Cubeiro y Guadalupe Fernández (1996): Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. 2da Edición. Editorial Deusto. España.

12. Gardiner, Helen (1998): Lifelong learning in organizations: differentiating factors between adult employee groups.
www.ucalgary.ca/UofC/departments/VPA/pdcl/thesis.htm

13. Grzeda, Maurice (1999): Re-conceptualizing career change: a career development perspective. Career Development International .Vol 04. Issue 6. (versión electrónica).

14. Gunz, Hunz; Martins Evans & Michael Jalland (2000): Career boundaries in a boundaryless world. En Peirperl, Maury, Michael Arthur, Rob Goffee y Tim Morris (Editores). Career Frontiers. New Conceptions of working lives. Oxford University Press.

15. Hall, Douglas (sin fecha): A note on the measure of psychological success. Boston University. (Research note obtenida por correspondencia con el autor).

16. Hall, Douglas and Associates (1996): The career is dead, Long live the career. First Edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

17. Hall, Douglas and Jonathan Moss (1998): The new protean career contract: helping organizations end employees adapt. Organizational Dynamics, Winter, 22-37.

18. Hall, Douglas and Robert Morrison (2001): A proposed model of individual adaptability. (En prensa, material obtenido por correspondencia directa con el autor).

19. Hendry, Chris and Jenkis, Romy (1997): Psychological contracts and new deals. Human Resource Management Journal. Vol 7. Issue 6. (versión electrónica).

20. Kerka, Sandra (1997): Will We Be Portafolio Workers?, Trends and Issues Alert. http://ericcave.org/docgen.asp?tbl=tia&ID=111

21. Lau, Victor and Shaffer, Margaret (1999): Career Success: The effects of personality. Career Development International .Vol 4. Issue a. (versión electrónica).

22. Lévy-Leboyer, Claude (1996): Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

23. Mallon, Mary (1999): Going portfolio: making sense of changing careers. Career Development International .Vol 04. Issue 7. (versión electrónica).

24. Mallon, Mary and Duberley, Joanne (2000): Managers and Professional in the contingent workforce. Human Resource Management Journal Vol 10. No 1. Págs. 33-47. (versión electrónica).

25. Mavin, Sharon (2000): Approaches to careers in management: Why UK organizations should consider gender. Career Development International. Vol 05. Issue 1. (versión electrónica).

26. Morales, J. Francisco (1994): Psicología Social. Editorial Mc Graw Hill. España.

27. Morris, Charles (1987): Psicología: un nuevo enfoque. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

28. Nabi, Ghulam (1999): An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. Career Development International. Vol 4. Issue 4. (versión electrónica).

29. Oficina Internacional del Trabajo (1997-1998): El trabajo en el mundo, relaciones laborales, democracia y cohesión social. Ginebra.

30. Oficina Internacional del Trabajo (1998-1999): Informe sobre el empleo en el mundo: empleabilidad y mundialización papel fundamental de la formación. Ginebra.

31. Sharet, Oriel (Noviembre, 1995): Empresas veloces, la nueva ola. Gerente. Impresión Fanarte. No 106.

32. Simonetti, Jack (1999): The key pieces of career survival and success puzzle. Career Development International .Vol 04. Issue 6. (versión electrónica).

33. Stewart, Jim and Knowles (1999): The changing nature of graduate careers. Career Development International .Vol 04. Issue 7. (versión electrónica).

34. Urdaneta, Orlando (1997): El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica. Bogotá. 3R Editores. Pág 156.

35. Young, Richard And Chen, Charles (1999): Annual review: Practice and research in career counseling and development. Career Development Quarterly .Vol 48. No 2. (versión electrónica).

36. Zaidman, Tom (Octubre, 1998): Cambio de patrones...tras un ambicioso proceso de reconversión tecnológico. Gerente. Impresión Fanarte. No 141.

Anexos

Anexo # 1: Instrumento para los Empleados

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE CARRERA EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DE PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI

e instrumento tiene por objeto reunir información acerca del desarrollo de carrera en las organizaciones contemporáneas. El mismo forma parte una investigación que representa el trabajo de grado de una estudiante de Relaciones Industriales de la UCAB. La información que se recabe á utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

es de empezar, le rogamos nos suministre la siguiente información, la cual será de mucha utilidad para el procesamiento estadístico de los tados de nuestro estudio.

sión	Cargo actual		Edad	Sexo		Estado civil				Nivel de instrucción	
	No supervisorio			F		soltero		divorciado		Técnico superior	
	Supervisorio									Universitario	
de experiencia laboral	Años de servicio en la empresa			M		casado		viudo		Especialización	
										Maestría	

trucciones.

lo que sigue encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la forma como ocurre el desarrollo de las carreras de los ofesionales en las organizaciones de hoy. *Ninguna de esas afirmaciones se refiere en particular a usted o a la empresa para la cual baja*, el objetivo es conocer su opinión acerca de esos puntos, es decir en cual grado está usted de acuerdo o no con esas rmaciones.

tándose de opiniones, todas las respuestas pueden ser correctas; le pedimos que sea sincero al responder. También es necesario e exprese su opinión para todas las afirmaciones .

r favor, en la columna **A** marque con una equis **"X"** sobre el número que represente el grado en el cual usted apoya o no las guientes afirmaciones. Para responder, utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Indeciso**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

la columna B escriba una **"V"** si considera que esa afirmación representa una ventaja para la carrera del profesional venezolano o a **"D"** si lo considera una desventaja.

REITERAMOS NUESTRO AGRADECIMIENTO POR HABER ACEPTADO PARTICIPAR EN NUESTRO ESTUDIO

Afirmaciones	A					B
Los profesionales de hoy deberían considerarse aprendices a lo largo de toda su vida.	①	②	③	④	⑤	
Las personas tienen que enfrentar los cambios que ocurren a lo largo de su carrera y asimilarlos como aprendizajes.	①	②	③	④	⑤	
Las organizaciones ofrecen oportunidades para desarrollar a los trabajadores continuamente.	①	②	③	④	⑤	
Es necesario que las personas tengan habilidades que les permitan aprender.	①	②	③	④	⑤	
Una carrera exitosa puede ser desarrollada en diferentes áreas de actividad económica.	①	②	③	④	⑤	
La mayoría de las organizaciones no ofrecen empleo a largo plazo a los trabajadores, sino la posibilidad de que adquieran, conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan ser empleables en cualquier organización.	①	②	③	④	⑤	
La evaluación del desempeño es un importante mecanismo de retroalimentación para el empleado y para la organización.	①	②	③	④	⑤	
Actualmente, los empleados no buscan permanecer en una sola organización durante un largo periodo de tiempo, sino la posibilidad de adquirir conocimientos y habilidades que aumenten su competitividad en el mercado de trabajo.	①	②	③	④	⑤	
La evaluación de desempeño es indispensable para saber si el empleado está cumpliendo con sus obligaciones con la empresa.	①	②	③	④	⑤	
Las mejores oportunidades de desarrollo ocurren dentro de la misma organización en donde se trabaja.	①	②	③	④	⑤	
Un profesional puede desarrollar una carrera exitosa trabajando de forma independiente como asesor.	①	②	③	④	⑤	
El desempeño destacado es la principal fuente de orgullo por su trabajo que alguien pueda tener.	①	②	③	④	⑤	

Afirmaciones	A					B
Para enriquecer el desarrollo de su carrera, a los profesionales les interesa desempeñar funciones diferentes a aquellas que han desempeñado durante un cierto tiempo.	①	②	③	④	⑤	
A lo largo de su carrera, las personas pueden decidir desempeñarse en oficios diferentes a los que se han desempeñado por un cierto tiempo, sin que eso implique algo negativo para su éxito.	①	②	③	④	⑤	
Las organizaciones no ofrecen a los trabajadores empleos de por vida.	①	②	③	④	⑤	
Las revisiones salariales deben estar basadas principalmente en los resultados de la evaluación de desempeño.	①	②	③	④	⑤	
El trabajador debe buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo desarrolle.	①	②	③	④	⑤	
Tener buenos resultados en la evaluación de desempeño es el primer requisito para conseguir oportunidades de desarrollo en una empresa.	①	②	③	④	⑤	
Las personas experimentan sentimientos de éxito cuando obtienen un triunfo profesional.	①	②	③	④	⑤	
En general, los trabajadores prefieren ascender a un puesto de mayor jerarquía que adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un cargo diferente, pero de igual nivel jerárquico.	①	②	③	④	⑤	
La carrera debe cambiar para adaptarse a los cambios del ambiente y a las necesidades de la persona.	①	②	③	④	⑤	
La cantidad de dinero que un profesional gana debe depender principalmente de la calidad de su desempeño.	①	②	③	④	⑤	
El trabajo produce un gran sentimiento de logro cuando se obtiene una meta anhelada.	①	②	③	④	⑤	
No es necesario para lograr el éxito que la carrera se desarrolle dentro de una sola organización.	①	②	③	④	⑤	
El aprendizaje es una de las herramientas indispensables para crecer profesionalmente.	①	②	③	④	⑤	
La carrera exitosa implica principalmente un ascenso a través de la estructura jerárquica.	①	②	③	④	⑤	
Es provechoso recibir una transferencia a un cargo que permita adquirir nuevos conocimientos habilidades y destrezas, aunque no implique un aumento de jerarquía.	①	②	③	④	⑤	
La organización solo proporciona los medios para que los empleados desarrollen conocimientos y habilidades, el interés y la responsabilidad por usar esos medios dependen del trabajador.	①	②	③	④	⑤	
Los objetivos de desempeño de los trabajadores deben ser producto de los objetivos estratégicos de la organización.	①	②	③	④	⑤	
Actualmente la mayoría de los contratos de trabajo son a tiempo determinado.	①	②	③	④	⑤	
Es importante mantenerse competente y al día para avanzar en la carrera.	①	②	③	④	⑤	
Es importante lograr un balance entre los roles de trabajo, de familia, sociales, deportivos, etc.	①	②	③	④	⑤	
Las organizaciones requieren personal que se adapte continuamente y con facilidad a los cambios del entorno .	①	②	③	④	⑤	
Se espera que los profesionales de hoy estén siempre abiertos a nuevas experiencias, ideas y conocimientos	①	②	③	④	⑤	
Aprender debería ser una de las metas más importantes dentro de los planes futuros de las personas.	①	②	③	④	⑤	
Por lo general las personas se sienten exitosas cuando logran igualar o superar sus propios estándares.	①	②	③	④	⑤	
Se puede desempeñar una carrera exitosa trabajando desde el hogar.	①	②	③	④	⑤	
No es posible separar la vida personal de la vida laboral.	①	②	③	④	⑤	

Finalmente, por favor marque el grado de importancia que, según su opinión, tienen las siguientes competencias para alcanzar el éxito en el desarrollo de carrera, de acuerdo con la siguiente escala:

1= nada importante 2= algo importante 3= importante 4= muy importante

Habilidades cognitivas: entender e integrar distintas perspectivas, manejar efectivamente el conflicto, equilibrar visiones en el corto y largo plazo, usar apropiadamente la información y percibir impresiones no verbales.	①	②	③	④
Auto-conocimiento: capacidad de auto-percibirse como el resto de las personas lo hacen, conocer claramente las propias motivaciones y valores y distinguir entre las propias necesidades y las de los demás.	①	②	③	④
Contactos sociales: habilidades para relacionarse con otros y desarrollar contactos, crear redes de trabajo entre las personas, ganarse una buena reputación ante otras personas.	①	②	③	④
Impulso personal: obtener sus propios logros, auto-motivarse, hacerse responsable personalmente por obtener metas, habilidad de tomar riesgos personales.	①	②	③	④
Adaptabilidad: predisposición a desarrollar o cambiar una variedad de conductas de forma de influir sobre el ambiente y mantener una respuesta efectiva a sus requerimientos continuamente cambiantes.	①	②	③	④

Anexo # 2: Instrumento para los Gerentes de Recursos Humanos

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE CARRERA EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DE PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI

instrumento tiene por objeto reunir información acerca del desarrollo de carrera en las organizaciones contemporáneas. El mismo forma parte na investigación que representa el trabajo de grado de una estudiante de Relaciones Industriales de la UCAB. La información que se recabe utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

s de empezar, le rogamos nos suministre la siguiente información, la cual será de mucha utilidad para el procesamiento estadístico de los ltados de nuestro estudio.

sión	Cargo actual		Edad	Sexo		Estado civil				Nivel de instrucción	
	No supervisorio			F		soltero		divorciado		Técnico superior	
	Supervisorio									Universitario	
de experiencia laboral	Años de servicio en la empresa			M		casado		viudo		Especialización	
										Maestría	

trucciones.

lo que sigue encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la forma como ocurre el desarrollo de las carreras de los fesionales en las organizaciones de hoy. *Ninguna de esas afirmaciones se refiere en particular a usted o a la empresa para la cual baja*, el objetivo es conocer su opinión como Especialista en Recursos Humanos acerca de esos puntos, es decir en cual grado está ed de acuerdo o no con esas afirmaciones, y no su opinión como poseedor de una carrera profesional.

tándose de opiniones, todas las respuestas pueden ser correctas; le pedimos que sea sincero al responder. También es necesario e exprese su opinión para todas las afirmaciones .

r favor, en la columna **A** marque con una equis **"X"** sobre el número que represente el grado en el cual usted apoya o no las uientes afirmaciones. Para responder, utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Indeciso**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**

la columna B escriba una **"V"** si considera que esa afirmación representa una ventaja para la carrera del profesional venezolano o a **"D"** si lo considera una desventaja.

REITERAMOS NUESTRO AGRADECIMIENTO POR HABER ACEPTADO PARTICIPAR EN NUESTRO ESTUDIO

#	Afirmaciones	A					B
	Los profesionales de hoy deberían considerarse aprendices a lo largo de toda su vida.	①	②	③	④	⑤	
	Las personas tienen que enfrentar los cambios que ocurren a lo largo de su carrera y asimilarlos como aprendizajes.	①	②	③	④	⑤	
	Las organizaciones ofrecen oportunidades para desarrollar a los trabajadores continuamente.	①	②	③	④	⑤	
	Es necesario que las personas tengan habilidades que les permitan aprender.	①	②	③	④	⑤	
	Una carrera exitosa puede ser desarrollada en diferentes áreas de actividad económica.	①	②	③	④	⑤	
	La mayoría de las organizaciones no ofrecen empleo a largo plazo a los trabajadores, sino la posibilidad de que adquieran, conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan ser empleables en cualquier organización.	①	②	③	④	⑤	
	La evaluación del desempeño es un importante mecanismo de retroalimentación para el empleado y para la organización.	①	②	③	④	⑤	
	Actualmente, los empleados no buscan permanecer en una sola organización durante un largo periodo de tiempo, sino la posibilidad de adquirir conocimientos y habilidades que aumenten su competitividad en el mercado de trabajo.	①	②	③	④	⑤	
	La evaluación de desempeño es indispensable para saber si el empleado está cumpliendo con sus obligaciones con la empresa.	①	②	③	④	⑤	
	Las mejores oportunidades de desarrollo ocurren dentro de la misma organización en donde se trabaja.	①	②	③	④	⑤	
	Un profesional puede desarrollar una carrera exitosa trabajando de forma independiente como asesor.	①	②	③	④	⑤	
	El desempeño destacado es la principal fuente de orgullo por su trabajo que alguien pueda tener.	①	②	③	④	⑤	

Afirmaciones	A					B
Para enriquecer el desarrollo de su carrera, a los profesionales les interesa desempeñar funciones diferentes a aquellas que han desempeñado durante un cierto tiempo.	①	②	③	④	⑤	
A lo largo de su carrera, las personas pueden decidir desempeñarse en oficios diferentes a los que se han desempeñado por un cierto tiempo, sin que eso implique algo negativo para su éxito.	①	②	③	④	⑤	
Las organizaciones no ofrecen a los trabajadores empleos de por vida.	①	②	③	④	⑤	
Las revisiones salariales deben estar basadas principalmente en los resultados de la evaluación de desempeño.	①	②	③	④	⑤	
El trabajador debe buscar desarrollar su carrera y no esperar a que la organización lo desarrolle.	①	②	③	④	⑤	
Tener buenos resultados en la evaluación de desempeño es el primer requisito para conseguir oportunidades de desarrollo en una empresa.	①	②	③	④	⑤	
Las personas experimentan sentimientos de éxito cuando obtienen un triunfo profesional.	①	②	③	④	⑤	
En general, los trabajadores prefieren ascender a un puesto de mayor jerarquía que adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en un cargo diferente, pero de igual nivel jerárquico.	①	②	③	④	⑤	
La carrera debe cambiar para adaptarse a los cambios del ambiente y a las necesidades de la persona.	①	②	③	④	⑤	
La cantidad de dinero que un profesional gana debe depender principalmente de la calidad de su desempeño.	①	②	③	④	⑤	
El trabajo produce un gran sentimiento de logro cuando se obtiene una meta anhelada.	①	②	③	④	⑤	
No es necesario para lograr el éxito que la carrera se desarrolle dentro de una sola organización.	①	②	③	④	⑤	
El aprendizaje es una de las herramientas indispensables para crecer profesionalmente.	①	②	③	④	⑤	
La carrera exitosa implica principalmente un ascenso a través de la estructura jerárquica.	①	②	③	④	⑤	
Es provechoso recibir una transferencia a un cargo que permita adquirir nuevos conocimientos habilidades y destrezas, aunque no implique un aumento de jerarquía.	①	②	③	④	⑤	
La organización solo proporciona los medios para que los empleados desarrollen conocimientos y habilidades, el interés y la responsabilidad por usar esos medios dependen del trabajador.	①	②	③	④	⑤	
Los objetivos de desempeño de los trabajadores deben ser producto de los objetivos estratégicos de la organización.	①	②	③	④	⑤	
Actualmente la mayoría de los contratos de trabajo son a tiempo determinado.	①	②	③	④	⑤	
Es importante mantenerse competente y al día para avanzar en la carrera.	①	②	③	④	⑤	
Es importante lograr un balance entre los roles de trabajo, de familia, sociales, deportivos, etc.	①	②	③	④	⑤	
Las organizaciones requieren personal que se adapte continuamente y con facilidad a los cambios del entorno .	①	②	③	④	⑤	
Se espera que los profesionales de hoy estén siempre abiertos a nuevas experiencias, ideas y conocimientos	①	②	③	④	⑤	
Aprender debería ser una de las metas más importantes dentro de los planes futuros de las personas.	①	②	③	④	⑤	
Por lo general las personas se sienten exitosas cuando logran igualar o superar sus propios estándares.	①	②	③	④	⑤	
Se puede desempeñar una carrera exitosa trabajando desde el hogar.	①	②	③	④	⑤	
No es posible separar la vida personal de la vida laboral.	①	②	③	④	⑤	

Finalmente, por favor marque el grado de importancia que, según su opinión, tienen las siguientes competencias para alcanzar el éxito en el desarrollo de carrera, de acuerdo con la siguiente escala:

1= nada importante 2= algo importante 3= importante 4= muy importante

Habilidades cognitivas: entender e integrar distintas perspectivas, manejar efectivamente el conflicto, equilibrar visiones en el corto y largo plazo, usar apropiadamente la información y percibir impresiones no verbales.	①	②	③	④
Auto-conocimiento: capacidad de auto-percibirse como el resto de las personas lo hacen, conocer claramente las propias motivaciones y valores y distinguir entre las propias necesidades y las de los demás.	①	②	③	④
Contactos sociales: habilidades para relacionarse con otros y desarrollar contactos, crear redes de trabajo entre las personas, ganarse una buena reputación ante otras personas.	①	②	③	④
Impulso personal: obtener sus propios logros, auto-motivarse, hacerse responsable personalmente por obtener metas, habilidad de tomar riesgos personales.	①	②	③	④
Adaptabilidad: predisposición a desarrollar o cambiar una variedad de conductas de forma de influir sobre el ambiente y mantener una respuesta efectiva a sus requerimientos continuamente cambiantes.	①	②	③	④

nexo # 3: Carta de invitación para participar en la investigación.

Caracas;

stimado Señor

e dirijo a usted en la oportunidad de invitarle a participar en la investigación que me encuentro esarrollando como requisito académico para optar por el título de Industriólogo de la UCAB.
l estudio al cual hago referencia tiene por objetivo describir las opiniones de los profesionales de varias mpresas privadas en relación con el desarrollo de carrera en las organizaciones contemporáneas.
sted fue seleccionado al azar a partir de un listado de personal suministrado por la Gerencia de Recursos umanos, el grupo de participantes de su empresa debe ser de aproximadamente XXX personas. Es portuno comentarle que mi estudio es independiente de cualquier programa que esta gerencia se pueda ncontrar desarrollando en este momento.
u participación consistiría en responder al cuestionario anexo a esta comunicación. Le garantizo que la formación que suministre recibirá tratamiento confidencial y sólo será procesada por mi persona durante fase de tabulación y análisis.
staré disponible en esta dirección isabelrojas@cantv.net para responder a cualquier pregunta que tenga a ien hacerme con relación a mi investigación.

sperando contar con su participación, le saludo

ordialmente
sabel Cristina Rojas García

Anexo # 4: Diferencias de medias entre los grupos para las pruebas t de Student

	Contrato	Movilidad	Apr. Cont.	Éxito psic.	Flexibilidad	CA
TOTAL EMPL/GRH	1,93	1,42	2,28	2,06	0,67	2,27

Competencias					
	Habilidad cognitiva	Auto-conocimiento	Contactos sociales	Impulso personal	adaptabilidad
EMP/GRH	1,60	0,55	0,71	1,32	1,96

	Contrato psicológico			
	corto plazo	desemp.	control	empleab.
EMPL/GRH	5,07	2,37	5,30	0,49

Movilidad				
	Horizontal	Vertical	Interna	Externa
EMPL/GRH	0,44	3,69	0,15	0,38

Aprendizaje Continuo			
	crecim.	cambio	futuro
EMPL/GRH	1,95	2,13	0,85

Flexibilidad			
	espacio	relación	ruta
EMPL/GRH	0,41	1,32	5,07

Éxito Psicológico		
	orgullo	logro
EMPL/GRH	2,45	1,37

Los valores en azul son significativos al 0,05.

Anexo # 5: Grado de Aceptación de Empleados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	5	2	2	5	4	4	5	5	5	5	2	4	2	4	4	3	3	3	4	5	2	2	3	3	1	1	2
2	2	5	3	5	5	4	5	5	2	3	4	4	4	5	4	3	3	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	5	1	4	2	3	4	4	1	4	2	2	3	1	2	2
3	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	1	4	2	3	3	1	2	2
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	6	3	1	2	2	2	1	1
5	2	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	2	5	4	5	3	4	5	4	2	5	5	4	4	4	5	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	1	2
6	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	4	3	1	0	2	0	0	1	1	1
7	5	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	0	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	3	1	2	1
8	4	5	4	2	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	2	2	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	1	2
9	5	5	3	5	5	2	5	3	4	4	3	0	5	3	1	0	4	5	5	2	2	4	5	4	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	1	2	1
10	4	5	2	5	4	3	5	2	2	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	1	0	2	0	2	2	1	3
11	2	5	5	4	2	2	5	2	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	2	5	4	5	3	5	2	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	1	2	3	3	3	4	4	1	4	1	3	3	2	2	2
12	5	4	3	4	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	1	3	2	4	3	2	2	3
13	2	4	2	4	4	3	2	4	1	3	4	3	4	5	5	2	3	1	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	6	2	1	2	2	2	1	2
14	5	4	2	3	2	4	5	1	2	2	2	5	5	5	5	2	5	4	4	5	2	4	4	2	5	2	2	3	4	2	5	5	5	4	2	4	2	4	4	2	2	3	4	1	3	1	4	3	2	1	1
15	4	5	2	4	5	5	5	5	4	2	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	1	4	3	4	4	4	1	4	2	5	3	1	2	2
16	4	5	4	2	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	2	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	1	2
17	4	5	2	5	5	2	4	4	2	2	4	3	4	4	5	2	5	2	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	2	4	3	4	4	3	1	4	2	5	3	1	2	2
18	4	5	2	5	5	1	5	4	5	4	4	5	2	1	2	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	2	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	1	4	3	3	4	3	1	3	1	3	3	1	2	2
19	4	5	2	5	4	3	5	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	1	4	2	3	2	2	1	3
20	4	5	2	5	5	2	4	4	2	2	4	3	4	5	5	2	5	2	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	2	4	3	4	4	3	1	4	2	5	3	1	2	2
21	2	5	5	4	2	2	5	2	5	4	2	4	5	5	3	4	4	4	5	2	5	4	5	3	5	2	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	2	1	4	4	3	4	4	4	2	1	2	3	1	3	1
22	5	5	3	4	5	3	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	6	2	2	2	2	1	1	1
23	2	4	2	4	4	3	2	4	1	3	4	3	4	5	5	2	3	1	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	6	3	1	2	2	2	1	2
24	4	5	4	2	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	2	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	1
25	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	0	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	5	3	2	1	2
26	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2
27	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	1	2	2	3	2	1	1	2
28	5	5	2	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	1	3
29	5	5	3	4	5	3	5	4	2	2	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	1	1	1	2	2	1	2
30	4	5	2	2	4	1	5	3	4	2	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1	1	1	2
31	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	4	3	4	4	1	3	2	1	1	1	1	2
32	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	3	5	5	2	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	4	1	2	1	1	1	2	1	2
33	2	4	4	5	4	2	5	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	0	4	5	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	1	2	2	2	1	1
34	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	2	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	2	2	3	4	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	2
35	4	5	1	4	5	2	1	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	4	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	7	4	1	2	3	2	2	2
36	5	5	2	4	4	2	5	4	2	1	5	4	5	3	2	5	4	2	5	2	4	5	5	4	5	2	5	5	2	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	1	4	1	5	6	1	3	4
37	5	5	3	4	5	4	5	2	4	2	4	3	4	5	2	3	5	4	4	2	4	2	4	4	5	2	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	1	2	2	2	1	1	1	2
38	1	4	2	5	2	2	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	3	1	2	2
39	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	2	2	1	1	1	2
40	5	4	2	5	5	2	5	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5	0	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	3	4	4	4	3	1	1	2	2	1	1	1	2
41	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	2	1	1	2
42	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	1	1	2
43	5	5	3	2	5	2	4	4	2	2	4	5	5	5	5	2	5	4	5	2	4	2	5	5	5	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	3	4	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2
44	4	5	3	5	5	2	5	3	2	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2
45	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	2	5	4	1	4	3	2	2	2
46	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2
47	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	2
48	4	5	4	5	5	1	5	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	1	2	5	4	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5	2	5	5	5	1	2	3	4	4	4	4	2	1	2	2	1	2	3
49	5	5	2	5	5	5	4	5	3	2	4	5	5	5	2	4	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	4	3	4	5	1	1	2	2	2	1	2
50	4	5	2	4	5	4	4	5	3	3	2	3	4	4	5	2	5	5	3	2	5	5	5	4	4	1	4	3	5	2	5	5	3	3	5	5	5	1	2	4	4	3	4	5	2	1	2	2	1	1	2
51	5	5	2	5	5	2	5	4	2	2	3	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	2	2	4
52	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	3	3	4	5	3	1	2	3	2	1	2
53	3	5	2	4	3	2	5	2	2	2	4	3	5	5	4	2	4	2	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	1	1	2	2	2	2	2
54	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	1	2	2
55	4	4	2	5	4	2	4	4	2	1	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5	2	3	3	2	4	1	5	3	2	3	2	2	2	2
56	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	5	4	4	3	2	3	4	5	5	5	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	3
57	5	5	2	5	5	4	4	4	3	2	4	4	5	4	5	3	3	4	5	4	4	2	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	2	3	2	3	3	5	3	2	3	3	2	2	3
58	5	5	3	4	4	2	5	3	4	1	3	4	5	4	5	1	4	5	2	4	2	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	3	3	3	6	4	2	2	2	1	2	1
59	4	4	2	5	4	2	4	4	2	1	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	2	5	5	5	5	5	4	5	2	3	3	2	4	1	5	3	2	3	2	2	2	2
60	2	5	2	5	5	2	5	3	5	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	4	5	1	1	2	3	1	2	2
61	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	5	2	3	3	4	3	4	1	3	2	2	3	1	1	1
62	4	5	4	5	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4	5	2	5	2	5	2	2	2	5	5	4	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4	5	2	3	3	3	3	4	3	1	1	1	2	1	2	1	2
63	4	4	3	3	3	4	5	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	5	3	2	2	3	1	1	2
64	1	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	1	4	2	3	5	2	2	1
65	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	2	4	4	5	5	5	2	5	5	5	1	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	1	4	2	3	3	1	2	2
66	5	4	4	4	3	2	5	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	2	1	2	2	1	2	1	2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
67	5	5	3	2	4	3	5	2	5	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	2	4	2	3	4	1	2	3
68	4	5	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	5	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	5	2	3	3
69	4	4	4	5	5	4	4	5	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	5	2	5	1	2	2	4	4	4	5	5	5	5	1	4	4	3	4	4	1	4	1	2	5	1	2	1
70	4	5	3	4	5	3	3	4	3	2	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	1	1	2	2	2	1	1	3
71	5	5	2	4	5	3	5	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	2	1	3	1	1	2
72	5	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	6	4	1	2	3	1	2	1
73	0	5	3	4	4	2	5	5	3	2	4	2	4	4	0	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	1	4	2	2	4	2	1	2
74	2	2	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	2	4	4	3	2	4	5	5	4	4	5	4	2	4	3	3	4	4	1	1	1	1	4	1	2	2
75	2	5	2	4	2	4	5	2	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	0	2	4	3	4	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2
76	4	4	2	3	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	1	3	1	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2	1
77	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	1	5	4	5	5	4	2	5	1	1	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3	4	3	4	1	4	2	3	4	2	2	2
78	3	5	4	4	2	2	5	4	5	2	2	5	3	4	3	4	2	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	1	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	1	2
79	4	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	1	4	2	4	4	1	1	1
80	3	4	2	4	5	3	0	4	4	1	2	3	3	1	1	3	4	2	4	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	0	5	4	4	4	5	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2
81	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	1	2	2	2	3	2	2	1
82	2	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	0	4	5	5	5	2	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	1	2
83	5	5	3	1	5	2	5	5	2	1	5	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	3	3	4	4	3	1	2	3	2	2	2
84	4	5	4	4	5	3	4	3	5	3	2	4	5	2	5	4	5	5	4	1	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	1	1
85	2	5	1	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	2	3	3	2	1	3
86	2	5	2	4	5	4	5	3	2	4	2	4	4	3	5	4	4	3	4	2	4	2	5	4	4	1	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	2	4	2	5	4	1	2	4
87	2	5	2	5	5	2	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	1	3	2	2	2	1	1	2
88	4	5	4	4	5	2	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	4	4	1	4	1	2	3	1	2	3
89	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4	5	4	3	2	3	3	4	3	3	1	1	1	1	4	1	3	1
90	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	6	4	1	2	3	1	2	1
91	5	5	2	5	4	5	5	2	2	2	4	4	4	4	4	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	1	3	3	4	4	3	2	3	2	4	3	2	2	2
92	4	5	2	5	5	5	4	4	3	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	3	6	2	2	3	2	2	2	2
93	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2
94	5	5	2	5	4	2	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	1	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	1	2	1
95	4	5	2	5	4	3	4	2	2	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	1	2	1	2	2	2	1	2
96	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	2	4	2	2	3	2	4	5	5	5	5	4	4	5	2	5	1	2	2	4	4	5	5	5	5	4	1	4	4	3	4	3	5	2	1	2	2	1	1	2
97	5	4	4	4	3	2	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	6	3	1	3	2	1	2	1
98	2	4	4	5	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	4	3	2	3	3	4	3	4	2	1	3	2	1	2	1
99	2	4	2	4	5	2	4	4	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	2	4	4	3	4	4	6	2	2	2	2	2	1
100	4	4	2	3	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	2	1	3	2	4	4	4	5	4	2	4	3	1	2
101	4	4	1	4	5	3	4	5	5	1	2	2	4	1	1	2	4	2	4	5	2	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	1	3	3	1	1	1
102	5	5	1	4	4	2	5	4	2	1	3	2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	2	5	2	2	4	5	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	5	3	1	2	2	2	1	2
103	4	4	4	2	4	4	5	2	2	1	5	4	5	5	4	4	4	1	4	2	2	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	1	3	3	2	4	4	3	4	2	4	3	1	2	2
104	5	2	1	4	4	1	4	5	2	4	2	4	4	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	2	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	1	3	2	3	3	2	2	2
105	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	2
106	5	5	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	2	5	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	3	2	4	3	2	2	3
107	1	4	2	5	5	3	2	5	2	3	4	4	4	5	5	4	3	1	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1
108	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	6	2	1	2	2	1	2	1
109	5	5	3	2	5	3	5	2	5	2	1	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	1	2	3
110	4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	2	5	1	2	2	4	5	4	4	4	4	5	1	4	4	3	4	4	1	3	1	4	3	2	2	1
111	5	5	4	5	5	1	5	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	4	5	1	3	4	5	5	5	4	4	2	5	3	4	4	5	4	4	4	5	1	2	4	3	4	4	5	1	2	2	3	1	2	2
112	5	5	2	4	4	5	4	5	3	2	4	5	5	5	5	4	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	4	1	3	3	4	3	3	5	1	1	3	2	2	1	2
113	2	5	2	3	1	3	4	5	5	5	5	5	2	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	1	2	2	1	2	1	1
114	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	6	2	1	2	2	1	1	1
115	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	1	2	2	2	1	2
116	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	2	3	4	3	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	7	4	2	4	3	1	2	2
117	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	2	2	4	1	2	2
118	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	2	2	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2
119	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	2	2	5	3	5	5	3	2	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	5	4	1	2	3	1	1	2
120	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	3	1	2	2
121	4	5	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	2	2	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	5	4	2	5	5	1	2	2
122	4	5	4	4	5	2	4	4	2	5	2	4	4	2	2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	3	4	1	1	1	2	2	1	1	2
123	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	5	4	2	3	3	1	2	2
124	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2	4	5	5	2	3	1	3	3	3	4	2	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	2	2	3	2	2	2
125	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	5	5	5	5	1	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	3	4	2	4	2	5	3	1	2	2
126	3	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	2	3	2	0	4	2	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2
127	2	4	2	4	4	3	2	4	1	3	4	3	5	4	4	3	2	1	3	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	2	4	4	4	3	3	6	2	1	2	3	1	1	1
128	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	2	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1	1	1
129	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	2	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	1	4	3	3	3	3	1	4	1	3	2	2	1
130	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	2	4	4	4	4	4	1	3	2	2	3	2	2
131	5	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	2	1	2
132	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	2	4	4	3	4	2	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	0	4	3	5	3	1	3	4	4	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2
133	5	4	4	4	5	5	4	5	4	1	3	2	3	4	5	3	0	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	1	1	2	1	1	1
134	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	1	3	2	2	2	1	1	2
135	5	5	5	3	3	5	3	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	2	1	2	2	2	1	2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
136	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	2	1	1	2	1	1	1	2
137	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	1	2	2	2	1	1	1
138	4	2	4	3	0	3	4	5	1	4	3	4	3	5	5	3	2	4	3	2	3	2	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	1	3	1	3	3	2	1	2
139	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	3	2	2	3	1	2	2
140	2	4	4	5	5	2	4	5	2	4	3	5	2	5	4	4	4	2	4	5	4	2	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	2	1	2	3	1	1	2
141	4	5	2	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	1	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	3	2	4	2	4	4	1	2	2
142	2	3	4	5	4	5	5	2	0	3	3	4	2	2	3	4	5	1	4	2	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	4	3	1	3	4	4	4	3	4	1	1	2	1	2	1	1
143	4	4	1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2
144	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	2	4	2	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	2
145	4	5	3	4	5	3	4	3	2	4	4	5	2	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1
146	2	5	2	2	4	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	2	0	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	2	2	2	1	2	2
147	5	5	1	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	1	3	2	4	0	3	2	3	4	2	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1
148	4	5	4	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	4	0	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	2	3	4	4	4	3	5	2	2	2	2	2	1	2
149	3	5	2	2	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	3	2	1	4	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2
150	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	2	1	4	4	3	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2
151	4	1	3	4	2	3	4	5	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	1	4	4	3	4	4	1	3	2	3	3	1	2	2
152	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3	5	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	5	2	2	2	2	1	1	2
153	4	2	3	5	5	3	4	4	3	4	5	2	2	3	5	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	3	2	1	2	2	2	1	2
154	4	4	3	3	4	4	2	5	4	4	4	5	2	3	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2
155	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	2	3	2	4	4	5	4	5	5	5	3	2	1	4	4	4	4	4	6	2	1	3	1	1	1	1
156	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	3	3	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	2	1	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	2
157	2	4	3	5	5	2	3	3	3	2	2	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	2	4	4	5	2	5	5	4	4	5	5	2	2	3	3	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2	2
158	4	5	3	3	3	4	5	1	2	1	2	1	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	1	4	2	3	3	2	3	3
159	5	5	5	1	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	2	2	2	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	2	5	4	3	4	2	3	7	2	2	2	2	2	1	2
160	4	5	5	4	5	2	4	2	2	4	4	5	5	4	4	2	4	2	5	3	4	5	4	4	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	2	2	2
161	3	4	4	5	4	2	4	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	2	5	4	5	5	4	4	5	2	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	2	3	4	1	3	3
162	5	5	2	4	4	2	5	4	2	2	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	2	4	2	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	1	4	2	2	3	2	1	2
163	3	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	1	4	4	4	4	4	6	2	1	2	2	1	1	1
164	4	5	2	4	4	3	5	2	2	1	4	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4	5	5	4	2	4	2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	1	2	3	1	3	1
165	3	5	4	2	5	3	4	3	2	5	4	5	5	5	4	2	4	2	5	5	5	5	5	4	5	2	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	6	1	2	3		
166	4	4	4	5	4	4	5	4	3	2	5	5	5	5	4	5	2	4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	4	3	1	2	1	1	2	2	1	2	
167	4	4	5	4	5	4	4	4	2	2	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	1	4	2	1	3	1	2	3	
168	2	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	4	5	4	3	5	5	2	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	7	4	2	4	3	2	2	3
169	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	5	2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	1	2	1	3	2	2	1	1
170	4	4	4	4	5	3	4	2	2	5	5	4	4	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	3	4	4	1	2	2	3	2	1	1	2
171	2	4	4	5	4	4	4	5	2	4	5	5	4	5	4	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	2
172	4	5	4	4	5	2	4	5	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1	2	4	4	3	4	1	4	2	2	3	1	2	2
173	3	5	2	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	1
174	3	4	1	4	5	2	4	2	4	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	4	5	1	5	4	4	5	4	5	5	2	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	3	4	4	4	1	1	2	2	1	2	1
175	5	5	2	4	4	3	5	5	2	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	2	2	1
176	3	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	2	4	5	1	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	1	5	5	5	5	4	4	3	2	1	3	4	4	4	2	4	1	1	3	2	1	2
177	1	5	3	4	5	5	4	4	5	3	1	5	3	3	2	4	4	1	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	1	2	4	4	4	4	2	3	1	3	3	1	2	2
178	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	3	3	1	4	2	3	3	1	2	3
179	5	4	4	4	4	5	5	2	3	5	4	5	5	3	1	3	4	1	5	1	5	1	5	5	5	5	3	4	5	1	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2
180	5	5	3	1	5	2	4	4	2	1	5	5	5	4	4	5	5	3	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
181	4	5	3	2	5	4	5	3	4	3	2	5	4	4	1	2	5	5	5	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	1	5	5	4	5	4	4	1	1	2	4	2	4	4	1	2	1	3	2	2	1	1
182	4	5	1	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	1	1	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	1	0	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	7	2	1	2	2	2	1	2
183	3	4	3	3	2	4	5	4	2	3	3	4	4	4	1	1	4	1	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	2	1	1	2	2	1	2
184	2	4	4	4	5	2	4	5	5	4	1	3	5	5	5	5	4	1	5	5	3	1	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	1	3	4	3	4	4	1	3	1	3	3	1	2	1
185	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2
186	5	5	3	5	5	1	5	1	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	4	2	4	4	2	3	3
187	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3	2	3	3	1	4	2	3	4	2	1	2
188	4	5	3	1	4	5	2	2	5	3	1	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	2	4	3	3	4	4	6	1	1	1	1	2	1
189	1	4	4	3	2	2	4	2	2	3	3	4	2	3	1	2	2	2	4	3	4	4	5	5	4	0	3	4	5	1	5	5	5	5	4	5	2	1	4	3	2	4	4	5	4	1	2	3	1	1	2
190	2	5	2	2	3	2	5	2	4	5	2	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	4	2	5	1	5	5	4	4	4	5	2	1	3	4	2	2	3	5	4	2	3	4	1	3	3
191	4	4	4	5	5	2	3	2	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	1	2	2	1	1	1
192	4	4	1	5	5	4	4	4	4	1	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	2	4	4	4	5	4	4	2	1	3	3	4	3	3	1	4	1	5	3	1	1	1
193	4	5	3	5	5	2	5	4	3	2	4	2	4	5	4	5	4	4	4	2	2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	5	4	1	2	3
194	2	3	4	5	5	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	2	4	2	5	4	3	2	4	5	4	4	4	5	4	2	4	3	3	4	4	1	4	2	4	6	1	2	2
195	2	5	2	4	2	5	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	2	3	2	4	4	4	4	2	2	3	3	1	2	2
196	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	1	4	4	5	5	5	1	5	1	1	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	4	3	3	1	4	2	3	4	2	2	3
197	3	5	5	5	1	1	5	5	4	5	2	5	3	4	3	4	2	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	4	2	5	5	1	2
198	5	5	2	3	4	2	1	2	1	5	3	4	5	5	2	2	5	3	5	1	4	5	5	4	5	5	5	2	4	2	4	5	5	5	5	5	3	1	4	3	4	4	4	1	4	2	4	4	1	2	2
199	1	4	2	4	4	2	5	4	4	2	5	2	4	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	3	1	3	2	2	2	1
200	4	5	4	4	4	1	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	5	4	5	4	4	4	4	4	0	5	4	5	5	5	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	2	4	3	2	1
201	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	1	3	2	4	3	1	1	2
202	4	5	4	4	0	2	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	2	3	2	2	5	4	1	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	3	4	4	3	4	3	1	3	3	1	2	1

Anexo # 6: Matriz de Respuestas Ventajas y Desventajas para Empleados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	3	3	3	4	5	2	2	3	3	1	1	2
2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	4	1	4	2	2	3	1	2	2
3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	1	4	2	3	3	1	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	6	3	1	2	2	2	1	1
5	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	1	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	3	3	4	3	3	1	0	2	0	0	1	1	1
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	1	4	2	4	3	1	2	1
8	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	1	2
9	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	0	2	2	1	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	1	2	1
10	2	2	1	2	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	1	0	2	0	2	2	1	3
11	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	4	4	1	4	1	3	3	2	2	2
12	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	3	3	1	3	2	4	3	2	2	3
13	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	3	3	6	2	1	2	2	2	1	2
14	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	4	2	2	3	4	1	3	1	4	3	2	1	1
15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	4	1	4	2	5	3	1	2	2
16	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	1	2
17	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	3	1	4	2	5	3	1	2	2
18	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	1	4	3	3	4	3	1	3	1	3	3	1	2	2
19	2	2	1	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	1	4	2	3	2	2	1	3
20	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	3	1	4	2	5	3	1	2	2
21	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	4	4	4	2	1	2	3	1	3	1
22	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	6	2	2	2	2	1	1	1
23	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	6	3	1	2	2	2	1	2
24	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	1	4	2	3	4	1	1	2
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	4	2	5	3	2	1	2
26	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	4	2	3	3	1	3	3	2	2	2
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	3	4	3	1	2	2	3	2	1	1	2
28	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	1	3
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	4	3	4	4	4	2	1	1	1	2	2	1	2
30	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1	1	1	2
31	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	4	4	1	3	2	1	1	1	1	2
32	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	2	1	1	1	2	1	2
33	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	0	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	4	4	3	4	2	1	2	2	2	1	1
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	2
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	7	4	1	2	3	2	2	2
36	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	4	1	5	6	1	3	4
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	1	2	2	2	1	1	1	2
38	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	5	4	2	5	3	1	2	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	1	1	2	2	1	1	2
40	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	3	1	1	2	2	1	1	1	2
41	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	1	2	2	1	1	1	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	1	1	2
43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2
44	2	1	1	1	1	2	2	2	1	0	2	0	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	0	2	1	4	4	4	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2
45	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	4	3	2	5	4	1	4	3	2	2	2
46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	4	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	2
48	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	4	2	1	2	2	1	2	3
49	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	0	1	1	2	0	2	2	2	2	2	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	3	4	5	1	1	2	2	2	1	2
50	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	5	2	1	2	2	1	1	2
51	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	2	2	4
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	3	4	5	3	1	2	3	2	1	2
53	1	2	1	2	0	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	0	2	4	3	3	4	3	5	1	1	2	2	2	2	2
54	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	1	2	2
55	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	4	1	5	3	2	3	2	2	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3
57	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	5	3	2	3	3	2	2	3
58	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	3	3	6	4	2	2	2	1	2	1
59	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	4	1	5	3	2	3	2	2	2	2
60	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	5	1	1	2	3	1	2	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	4	1	3	2	2	3	1	1	1
62	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2	0	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	0	3	3	3	4	3	1	1	1	2	1	2	1	2
63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2	1	2	2	0	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	5	3	2	2	3	1	1	2
64	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	4	4	4	4	1	4	2	3	5	2	2	1
65	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	1	4	2	3	3	1	2	2
66	2	2	2	2	0	0	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	2	1	2	2	1	2	1	2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
67	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	2	4	2	3	4	1	2	3
68	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	2	4	2	2	5	2	3	3
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	1	4	1	2	5	1	2	1
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	4	1	1	2	2	2	1	1	3
71	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	2	3	2	1	3	1	1	2
72	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	3	6	4	1	2	3	1	2	1
73	0	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	0	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	4	4	2	1	4	2	2	4	2	1	2
74	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	1	1	1	1	4	1	2	2
75	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2
76	2	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2	1
77	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	4	1	4	2	3	4	2	2	2
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	1	2
79	2	2	0	2	2	1	2	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	2	0	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0	2	2	2	0	2	1	3	3	3	4	3	1	4	2	4	4	1	1	1
80	1	2	1	2	2	2	0	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2
81	2	2	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	1	2	2	2	3	2	2	1
82	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	1	2
83	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	4	3	1	2	3	2	2	2
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	1	1	1
85	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	4	4	1	4	2	3	3	2	1	3
86	1	2	1	2	2	2	2	0	1	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	3	4	2	4	2	5	4	1	2	4
87	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	3	2	2	2	1	1	2
88	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	4	1	2	3	1	2	3
89	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	3	1	1	1	1	4	1	3	1
90	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	6	4	1	2	3	1	2	1
91	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	3	2	3	2	4	3	2	2	2
92	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	3	6	2	2	3	2	2	2	2
93	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2
94	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	2	2	2	3	3	1	2	1
95	2	2	1	2	2	0	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	1	2	1	2	2	2	1	2
96	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	3	5	2	1	2	2	1	1	2
97	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	6	3	1	3	2	1	2	1
98	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	4	2	1	3	2	1	2	1
99	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	6	2	2	2	2	2	1	2
100	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	4	4	4	5	4	2	4	3	1	2	3
101	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	3	3	4	3	1	3	3	1	1	1
102	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	5	3	1	2	2	2	1	2
103	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	4	4	3	4	2	4	3	1	2	2
104	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	1	3	2	3	3	2	2	2
105	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	1	2
106	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	4	3	4	4	4	1	3	2	4	3	2	2	3
107	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1
108	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	6	2	1	2	2	1	2	1
109	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	1	2	3
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	1	3	1	4	3	2	2	1
111	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	3	4	4	5	1	2	2	3	1	2	2
112	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	5	1	1	3	2	2	1	2
113	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	4	4	1	2	2	1	2	1	1
114	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	3	4	6	2	1	2	2	1	1	1
115	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	4	2	1	2	2	2	1	2
116	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	3	4	7	4	2	4	3	1	2	2
117	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	2	4	2	2	4	1	2	2
118	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	0	1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2	2
119	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	5	4	1	2	3	1	1	2
120	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0	0	2	0	2	4	4	3	4	4	4	2	1	2	3	1	2	2
121	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	4	4	4	4	3	5	4	2	5	5	1	2	2
122	2	0	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	0	2	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2	1	4	3	3	3	4	1	1	1	2	2	1	1	2
123	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0	2	2	1	2	2	2	1	4	3	3	3	3	5	4	2	3	3	1	2	2
124	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	3	4	5	3	2	2	3	2	2	2
125	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	3	4	2	4	2	5	3	1	2	2
126	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	1	2
127	1	2	1	2	2	0	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	0	0	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	3	3	6	2	1	2	3	1	1	1
128	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1	1	1
129	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	3	3	1	4	1	3	2	2	1	2
130	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	3	2	2	3	2	2	2
131	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	2	1	2	2
132	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	1	2	1	2	2	2	2	2
133	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	4	4	1	1	2	1	1	1	1
134	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	1	3	2	2	2	1	1	2
135	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	4	4	2	1	2	2	2	1	2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
136	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	2	1	1	2	1	1	1	2
137	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	4	1	2	2	2	1	1	1
138	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	1	3	1	3	3	2	1	2
139	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	5	3	2	2	3	1	2	2
140	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	4	4	3	3	4	5	2	1	2	3	1	1	2
141	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	2	4	2	4	4	1	2	2
142	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	1	1	2	1	2	1	1
143	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2
144	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	4	1	2	1	2	2	1	1	2
145	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1
146	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	3	3	1	2	2	2	2	1	2	2
147	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1
148	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	5	2	2	2	2	2	1	2
149	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	2	2
150	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2
151	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	1	3	2	3	3	1	2	2
152	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	5	2	2	2	2	1	1	2
153	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	4	3	2	1	2	2	2	1	2
154	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2
155	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	6	2	1	3	1	1	1	1
156	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	2
157	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2	2
158	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	1	4	2	3	3	2	3	3
159	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	2	3	7	2	2	2	2	2	1	2
160	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	2	2	2
161	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	5	4	2	3	4	1	3	3
162	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	4	1	4	2	2	3	2	1	2
163	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	6	2	1	2	2	1	1	1
164	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	0	4	4	3	4	4	1	3	1	2	3	1	3	1
165	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	1	1	2	1	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	6	1	2	3
166	2	2	1	2	2	0	2	0	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2
167	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	0	0	1	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	0	1	3	3	3	3	3	1	4	2	1	3	1	2	3
168	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	3	4	7	4	2	4	3	2	2	3
169	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	1	4	4	4	4	4	1	2	1	3	2	2	1	1
170	0	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	3	4	4	1	2	2	3	2	1	1	2
171	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	2
172	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	1	4	2	2	3	1	2	2
173	2	2	1	1	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	0	3	4	4	4	4	1	2	1	2	2	2	1	1
174	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	1	1	2	2	1	2	1	
175	2	2	1	2	2	0	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	3	2	4	3	2	2	1
176	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	2	4	1	1	3	2	1	2
177	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	2	3	1	3	3	1	2	2
178	1	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3	1	4	2	3	3	1	2	3
179	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	1	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2
180	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2
181	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	2	4	4	1	2	1	3	2	2	1
182	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	7	2	1	2	2	2	1	2
183	2	2	1	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	4	2	1	1	2	2	1
184	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	2	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4	1	3	1	3	3	1	2
185	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2
186	2	2	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	7	4	2	4	4	2	3	3
187	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	1	4	2	3	4	2	1	2
188	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	0	1	4	3	3	4	4	6	1	1	1	1	2	1	1
189	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	3	2	4	4	5	4	1	2	3	1	1	2
190	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	4	2	2	3	5	4	2	3	4	1	3	3
191	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	4	3	4	4	1	2	2	1	1	1
192	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	4	3	3	1	4	1	5	3	1	1
193	2	2	0	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	1	3	2	3	3	3	4	2	5	4	1	2	3
194	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	1	4	2	4	6	1	2	2
195	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	0	2	3	2	4	4	4	4	2	2	3	3	1	2	2
196	2	2	1	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	3	1	4	2	3	4	2	2	3
197	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	4	3	5	4	2	5	5	1	2	2
198	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	3	4	4	4	1	4	2	4	4	1	2
199	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	4	4	4	4	1	3	1	3	2	2	1
200	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	1	3	2	4	3	2	1	2
201	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	4	3	3	4	3	1	3	2	4	3	1	1	2
202	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0	1	2	2	2	0	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	3	4	3	1	3	3	1	2	1

Anexo # 7: Matriz de Respuestas Grado de Aceptación de los Gerentes de Recursos Humanos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	2	3	4	4	4	5	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4	4	0	4	4	4	4	4	4	7	3	2	1	3	2	2	2
2	4	5	2	5	4	2	5	5	2	2	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	2	4	3	3	4	4	1	2	2	1	2	1	1	2
3	5	5	2	4	4	3	5	2	2	3	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4	3	2	5	5	5	2	4	5	4	1	4	5	5	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	1	3	2	3	3	2	2	3
4	5	5	4	4	5	5	5	2	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4	4	3	7	4	2	1	3	2	1	2
5	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	5	4	2	5	4	5	5	5	4	4	2	3	3	4	4	4	1	4	2	2	6	1	2	4
6	4	4	4	4	4	2	5	2	1	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	4	2	4	3	3	3	4	1	4	2	2	3	2	3	3
7	4	5	2	4	5	3	4	2	2	2	4	4	2	4	1	2	5	2	4	1	3	2	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	0	5	4	4	2	2	3	3	3	4	3	1	2	2	3	3	1	1	3
8	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	4	5	4	5	4	2	4	4	5	5	4	1	4	4	4	1	5	5	4	2	5	4	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	4	7	4	2	4	5	2	2	2
9	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	1	2	5	4	4	2	4	2	5	4	5	2	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	3	4	1	4	2	3	5	2	1	2
10	2	5	2	4	5	2	5	2	1	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5	5	2	5	4	4	2	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	1	3	2	2	3	2	2	3
11	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	1	5	5	5	2	4	4	5	1	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	1	4	2	2	3	2	1	3