

Universidad de Belgrano
Facultad de Humanidades
Lic. En Psicología



**Los Efectos del Síndrome del Impostor en el Desarrollo Laboral
de Empleados en las Compañías Unicornio
2023**

Nombre del Tutor: Gustavo Pabago

Nombre completo del alumno: Consuelo Rivas Molina

Matrícula: 21429

ID: 154232

Correo electrónico: consuelo.rivas@comunidad.ub.edu.ar

Los Efectos del Síndrome del Impostor en el Desarrollo Laboral de empleados en las Compañías Unicornio

RESUMEN

Las empresas de tecnología llegaron para quedarse, nuestra vida es atravesada por ellas, y dentro de las mismas hay una categoría en auge: las empresas tecnológicas del tipo unicornio. Estas empresas con potencial exponencial de crecimiento se encuentran en constante cambio y exigen a sus empleados la adaptabilidad a los mismos y una constante capacitación. Su estructura también pide una actitud proactiva constante del empleado para permitir, también, un crecimiento profesional muy grande para los que se atrevan a hacerlo. El problema que nos planteamos es, siendo que la proactividad es clave para este crecimiento ¿puede haber en el empleado algún factor que impida que este desarrollo profesional suceda? Es aquí donde entra en juego nuestra hipótesis, en la cual planteamos que como uno se percibe puede llegar a afectar al mismo, especialmente si el autoconcepto que tenemos de nosotros mismos es negativo.

En este trabajo nos dedicaremos a hacer un recorrido por diversos conceptos que nos ayudaran a entender qué son las compañías unicornio, como se estructuran, cuáles son sus formas de planeamiento de carrera, así como también haremos un camino por la autopercepción hasta llegar al síndrome del impostor. Finalizaremos realizando una articulación de todos estos conceptos intentando dilucidar si posiblemente un autoconcepto negativo afecta a las posibilidades de desarrollo de carrera en este tipo de compañías.

INTRODUCCIÓN

Presentación del Tema

El trabajo, más que nunca, atraviesa varias áreas de nuestra vida y se difumina cada vez más la línea entre lo personal y lo laboral. El trabajo nos identifica: la seniority (la jerarquía del empleado dentro de la empresa), los sueldos, las horas que se le dedican, los beneficios, las libertades. Este nos presenta ante los otros y puede generar impresiones positivas y negativas. Las compañías tecnológicas han creado un nuevo modo de trabajar, hemos oído hablar de Globant y sus oficinas fuera de lo común, con espacios para relajarse, entrenar y jugar. Esta compañía, como muchas otras (Google, Accenture, Mercado Libre, OLX, etc.), han creado un mercado competitivo en el que el talento es focal para el desarrollo y evolución de las mismas por lo que crea espacios de capacitación y crecimiento constantes dado a la capacidad exponencial de expandirse y crear nuevos departamentos o cupos.

Aquí es donde el empleado y las compañías se encuentran con un problema: habiendo grandes cantidades de empleados, muchas posibilidades de crecimiento y capacitación ¿cómo hago visible mi trabajo y mi potencial para mi desarrollo profesional?

No hay que olvidar que estas compañías multinacionales suelen trabajar con modelos híbridos o totalmente online en los cuales los vínculos se reducen solamente al desempeño y lo que pueden llegar a comunicar en pocos minutos de video llamadas con sus jefes. Creemos que una autopercepción negativa de los empleados sobre sus competencias puede afectar sus habilidades de comunicación en un ambiente tan novedoso, dificultando así un planeamiento de desarrollo de carrera efectivo. En esta tesina nos dedicaremos a realizar un rastreo bibliográfico de distintos autores que hablen sobre autopercepción, autoconcepto, competencias percibidas, desempeño laboral, plan de carrera, síndrome del impostor, entre otros e intentar identificar si hay relaciones entre las posibles distorsiones de estas con el desarrollo de carrera y las oportunidades de capacitación y promocionabilidad de los empleados.

Problema de investigación

Podemos plantear que hoy en día las compañías tecnológicas generan una relación simbiótica con sus empleados: para cumplir con los niveles de expansión que se proponen como objetivo anual necesitan gente altamente capacitada, por lo que ofrecen varias oportunidades y herramientas de formación, pero al mismo tiempo esperan que el empleado sea autónomo y sea capaz de crear esas oportunidades para ellos mismos. Tener empleados y empleadas altamente motivados y abiertos a la capacitación es crucial para que las compañías tecnológicas, que están en constante cambio, puedan seguir evolucionando.

Del lado del empleado esto es benéfico, dado a que el trabajo nos atraviesa y puede definir, tener la oportunidad de crecimiento no es menor, pero nos encontramos acá con un problema: teniendo también que lidiar con un ambiente en constante cambio, el empleado tiene un corto periodo para poder visibilizar su trabajo, lo cual creemos que puede llegar a distorsionar la percepción que uno tiene de su capacidad laboral y no aprovechar su potencial ni abrirse por sí mismo a las oportunidades que se le otorgan. Creemos que estas percepciones distorsionadas pueden afectar su desempeño y desarrollo profesional.

Pregunta de investigación

¿El desarrollo profesional y desempeño laboral son afectados por una autopercepción negativa, específicamente por el síndrome del impostor?

Relevancia de la temática

Desde el lado del empleado es importante entender si su autopercepción respecto a su desempeño laboral se encuentra distorsionado. Esto es, que el pensamiento del empleado

respecto a su desempeño no coincide con la realidad de lo que ejecuta. Reconocer que su percepción no refleja la realidad le permitirá identificar cuáles son realmente los puntos débiles a trabajar y cuáles son sus fortalezas para poder potenciarlas. El identificar correctamente estos puntos, le permitirá recorrer su desarrollo profesional, removiendo obstáculos y accediendo así a mejores posibilidades de crecimiento.

Para las empresas es importante ya que pueden crear espacios para acompañar al empleado en estas situaciones y potenciar su desarrollo laboral, por lo tanto, llegar a sus metas anuales.

Identificar el problema es el primer paso para el desarrollo futuro de herramientas que permitan acompañar esta problemática disminuyendo el impacto de la misma (Yammarino & Atwater, 1993).

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivo General

- Identificar si los individuos con tendencias impostoras (Síndrome del impostor) y el desarrollo profesional en compañías del tipo unicornio están vinculados

Objetivos Específicos

- Recorrer distintos *papers* que hablen sobre autopercepción y conceptos aledaños tales como autoconcepto, competencias percibidas, síndrome del impostor, personalidad, así como también desempeño laboral, gestión de talento y desarrollo de carrera.
- Describir cómo organización a las empresas unicornio, su estructura, los planes de carrera, la evaluación de desempeño laboral y sus herramientas

ALCANCES Y LÍMITES DEL TRABAJO

Este trabajo de investigación abarcara temáticas de psicología organizacional, psicología del trabajo y psicología social, así como también autores de Recursos Humanos. Los principales autores de nuestro marco teórico y análisis serán Vergauwe, Yammarino, Atwater, Neurieter, Traut-Mattausch, Schvarstein y Chiavenato.

Su foco principal será el análisis del síndrome del impostor relacionado con empleados de compañías tecnológicas del tipo unicornio, no teniendo en cuenta otro tipo de empresas.

Dado a lo novedoso de las compañías unicornio no han habido muchas investigaciones sobre el síndrome del impostor relacionada a sus empleados por lo que esta investigación es del tipo exploratoria.

ANTECEDENTES

Los filósofos han discutido desde hace siglos sobre qué es real y qué no, el rol que juega lo sensible, o sea, las percepciones, a la hora de juzgar la realidad. Ya los textos de Heraclito mencionaban que “Los sentidos muestran a cada hombre un mundo diferente. Mira dentro de ti mismo - es decir, en tu propia mente -, y descubrirás el logos, que es la verdad y es común a todas las cosas.” (Guthiere, p 54). Lo que refiere a que los sentidos nos muestran realidades diferentes a cada uno y por eso no pueden ser confiables para definir una realidad

La percepción podría encontrarse en el reino de lo sensible que plantea Platón, aquello contradictorio, cambiante e imperfecto, ese genio maligno del que habla descartes que deforma la realidad y la verdad.

Hume desde el empirismo propone que todo lo que puedo conocer lo voy a conocer a través de percepciones (impresiones e ideas), afirma que el pensamiento es una mezcla de sensaciones internas y externas. (Carpio, 2004).

Kant desde el idealismo combinará las pautas del racionalismo y empirismo y dirá que el sujeto no es pasivo, sino que actúa creando su propia realidad, la cual no necesariamente es un reflejo fiel de la realidad objetiva. No podemos dar cuenta de la realidad, pero sí de la idea que tenemos de esta. (Carpio, 2004).

Desde la perspectiva cognitiva nos interesa hacer mención del término Affordance planteado por Gibson según el cual “cualquier ser vivo obtiene información del entorno en términos no abstractos, percibe lo que es relevante para sí mismo” (Colombo, 2017).

Vigotsky planteará:

A partir de la semantización de la percepción los objetos pueden ser vistos como formando parte de diferentes organizaciones perceptuales; esto es así pues en la percepción con atribución de sentido se combina la organización visible y la organización imaginada. Ahora los objetos pueden ser percibidos en diversas estructuras y analizados desde diversos puntos de vista (Colombo, 2017, p85).

Luria en su texto “Desarrollo histórico de los procesos cognitivos menciona

En 1957 Bruner destaca, con toda la razón del mundo, que cada percepción era en su esencia un proceso complejo y activo orientado a relacionar la información obtenida con cierta categoría ya conocida; proceso que tenía como base a la abstracción y se realizaba con la participación inmediata de las funciones generalizadoras lingüísticas. (Luria, 1987, p 35).

O sea que yo puedo percibir algo que no es perfectamente definido y a través de un proceso analítico sintético defino dentro de qué categoría lo ubico, esto obviamente dentro de la disponibilidad lingüística para poder definirlo. Es decir, si tengo 5 palabras para definir colores, categorizar todos los colores que perciba dentro de esas 5 opciones.

Percepción no es una coincidencia con las cosas, sino una interpretación. No es lo real lo que los hombres perciben sino un mundo de significaciones. Todo hombre camina en un universo sensorial ligado a aquello que su historia personal ha hecho de su educación. Los sentidos no son «ventanas» al mundo, «espejos» dispuestos para reflejar las cosas con total indiferencia respecto de las culturas o de las sensibilidades, son filtros que retienen en su tamiz aquello que el individuo ha aprendido a incorporar o que busca identificar movilizándolo para ello sus recursos. Las cosas no existen en sí mismas, siempre son investidas de una mirada, de un valor que las vuelve dignas de ser percibidas. La configuración y el límite del despliegue de los sentidos pertenece al trazado de la simbología social. Estamos inmersos en un entorno que no es otra cosa que lo que percibimos. El hombre ve, oye, siente, gusta, toca, prueba la temperatura ambiente, percibe el rumor interior de su cuerpo, y eso hace que el mundo sea una medida de su experiencia, lo vuelve comunicable a los otros inmersos como él en el sentido del mismo sistema de referencias sociales y culturales. (Le Breton, 2007, P4).

Entendiendo entonces que la percepción va a ser influenciada por los aspectos culturales, por el entorno que nos rodea, así como también por cómo nosotros categorizamos la información, podemos afirmar que la percepción de uno mismo, sus capacidades, logros y acciones son afectados de la misma forma que los objetos y situaciones de la vida cotidiana que experimentamos.

Podemos así inferir que nuestro entendimiento del mundo y el lugar que creemos ocupar en él puede afectar nuestras acciones, decisiones, interpretaciones y formas de actuar en el ámbito laboral.

Sin embargo deberemos tener en cuenta que la percepción sola no basta, es importante mencionar también la noción de autoconcepto el cual se entiende como "(...) la percepción que el individuo tiene de sí mismo, la cual se basa directamente en sus experiencias en relación con los demás y en las atribuciones que él mismo hace de su propia conducta" (García & Musitu, 1999, p11), o sea, que el autoconcepto es la evaluación de estas percepciones que el individuo tiene de sí.

El autoconcepto puede definirse por las siguientes características básicas según los autores:

1. *Está organizado*. El individuo adopta un sistema de categorización particular que da significado y organiza las experiencias de la persona; las categorías representan una

forma de organizar las experiencias propias y de atribuirles un significado. Una característica del autoconcepto es, en consecuencia, que está estructurado. (García & Musitu, 1999, p11).

2. *Es multifacético*. Hay varios autoconceptos según la categoría: académico, social, físico, laboral, habilidades sociales y físicas la aceptación social, el atractivo físico y las habilidades sociales y físicas. (García & Musitu, 1999).

3. Su estructura puede ser jerárquica. Sus dimensiones tienen significados e importancia diferentes en función de los valores y de la edad de las personas. (García & Musitu, 1999, p11).

4. El autoconcepto global es relativamente estable. Su variabilidad depende de su ubicación en la jerarquía, de manera que las posiciones inferiores son más variables (García & Musitu, 1999, p11).

5. Es experimental. Se va construyendo y diferenciando a lo largo del ciclo vital del individuo. (García & Musitu, 1999, p11).

6. Tiene un carácter evaluativo. La dimensión evaluativa varía en importancia y significado dependiendo de los individuos y las situaciones. Esta valoración diferencial depende, probablemente, de la experiencia pasada del individuo en una cultura y sociedad particular, en una familia, etc. (García & Musitu, 1999, p11).

García y Musitu (1999) también afirman que el autoconcepto es estable pero también maleable, esto se debe a que al ser multidimensional hay un “autoconcepto del momento” que según el contexto inmediato integra las autoconcepciones nucleares con aquellas más inmediatas.

El autoconcepto, entonces, se puede percibir como estable en la medida en que el universo de autoconcepciones es relativamente inalterable. Ciertamente, se añadirán nuevas autoconcepciones, aunque sí se ha creado una autoconcepción particular es improbable que desaparezca, incluso, si se elicitó en contadas ocasiones. Al mismo tiempo, hay variaciones en las autoconcepciones que están activadas en el pensamiento y la memoria en un momento dado, por lo que el autoconcepto aparece como maleable, puesto que lo que cambia ahora son los contenidos del autoconcepto accesible. (García & Musitu, 1999, p13).

Yammarino y Atwater (1993) se proponen a definir a través de un proceso de investigación un modelo que les permita hacer una comparación entre la autopercepción de individuos focales y su rendimiento laboral. Para esto los individuos deberán autocalificar su rendimiento desde su propia percepción y los investigadores cotejaron esta información con los resultados de las

evaluaciones de rendimiento que ha proporcionado el entorno del individuo su entorno (colegas, jefes, resultados laborales, etc.) y realizan una comparación entre ellos.

Es así como Yammarino y Atwatter (1993) definen a través de los resultados tres posibles categorías de individuos:

- **Estimadores de rendimiento adecuados:** aquellos que su autopercepción de rendimiento coincide con la percepción que tienen sus colegas.
- **Sobre-Estimadores de rendimiento:** Aquellos que perciben tener un rendimiento superior al que sus colegas reconocen.
- **Subestimados de rendimiento:** aquellos que su percepción de rendimiento es mucho menor a la que perciben sus colegas.

Los factores que pueden afectar a la autopercepción de rendimiento de los individuos pueden ser varios - entre los que plantean los autores figuran

- Factores de personalidad y habilidad como por ejemplo la autoestima. Estos factores pueden impactar cómo los individuos usan la información que les es proporcionada sobre sí mismos
- Datos biográficos tales como la raza, el género, los niveles de educación
- Factores externos como el ambiente laboral, comparación con compañeros, el tipo de tareas que deben ser ejecutadas y la cantidad, la propensión al error

A tener en cuenta, estos factores también pueden afectar la percepción de los otros hacia el individuo, sumado a factores relacionales (cuanto tiempo comparte con el sujeto, la diferencia jerárquica, entre otros), lo cual puede afectar los resultados al comparar los resultados de autopercepción de rendimiento vs percepción ajena.

En general, en investigaciones anteriores, quienes se auto perciben de forma precisa son más exitosos (independientemente de cómo el "éxito" es percibido), que quienes se sobreestiman o subestiman, que en efecto son autoperceptores inexactos. Tal como fue afirmado al inicio, la autopercepción precisa conduce a mejores resultados. La subestimación da resultados mixtos, y la sobreestimación lleva a resultados disminuidos. Es útil considerar este tema de forma más específica, especialmente

porque refiere a resultados individuales y organizacionales de importancia para la gestión de los recursos humanos. (Yammarino & Atwater, 1993,p 240).¹

A su vez, también plantean que “Individuos con auto-evaluaciones infladas o desinfladas (típicamente sobre-estimadores o sub-estimadores) mal-diagnosticarán sus fortalezas y debilidades. Estas evaluaciones incorrectas pueden afectar adversamente decisiones laborales relevantes.” (Yammarino & Atwater, 1993, p 241).²

Concluyen los autores que “(...) una visión más precisa de la propia conducta, las características, percepciones, etc, basada en la simple congruencia de las valoraciones propias y de los demás, pueden relacionarse con el desempeño, el liderazgo y el potencial de una persona.” (Yammarino & Atwater, 1993, p 243).³

ESTADO DEL ARTE

Creemos que es importante comenzar esta sección pudiendo definir el ámbito en el cual desarrollamos este trabajo: las empresas tecnológicas del tipo unicornio. El término fue utilizado por primera vez en 2013 por Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures. El mismo sirve para agrupar a las compañías que cumplen con ciertas características, entre ellas:

- Son proyectos de reciente creación (en su mayoría con menos de 5 años de antigüedad), con un número reducido de emprendedores y equipos de trabajo jóvenes. (Morilla García, 2018, p79).
- Son empresas emergentes de base tecnológica que desarrollan modelos escalables, es decir, de rápido crecimiento de los ingresos con los recursos disponibles. (Morilla García, 2018, p79).
- Cuentan con financiación privada y aún no cotizan en bolsa. La velocidad de expansión se consigue acudiendo a rondas de financiación en alguna de las etapas de su proceso de levantamiento de capital. (Morilla García, 2018, p79).

¹ Nota de autor: cita textual traducida del paper - *In general, in prior research, accurate self-perceivers have been found to be more successful (regardless of how "success" is defined) than either over-estimators or under-estimators who are, in effect, inaccurate self-perceivers. As we asserted at the outset, accurate self-perception leads to enhanced outcomes; under-estimation results in mixed outcomes; and over-estimation leads to diminished outcomes. It seems useful to consider this issue more specifically, especially as it relates to individual and organizational outcomes of concern in human resource management.*(Yammarino & Atwater, 1993, 240)

² Nota de autor: cita textual traducida del paper - *individuals with inflated or deflated self-assessments (typically over-estimators and under-estimators, respectively) will misdiagnose their strengths and weaknesses. These inaccurate evaluations can adversely affect job-relevant decisions. Accurate self-perceivers, in contrast, tend to make more effective job-relevant decisions.*(Yammarino & Atwater, 1993,p 241)

³ Nota de autor: cita textual traducida del paper - *It is reasonable to conclude that more accurate insight into one's own behavior, characteristics, perceptions, and so forth-based on the simple congruence of self- and other-ratings-can be related to an individual's performance, leadership, and potential.*(Yammarino & Atwater, 1993,p 243)

- Se trata de modelos empresariales basados en estrategias enfocadas al cliente o consumidor final (B2C). (Morilla García, 2018, p79).
- Desarrollan proyectos de tecnología disruptiva, promoviendo innovaciones con las que pretenden transformar sectores clave y provocar cambios en la economía y en la sociedad. (Morilla García, 2018, p79).
- En su consolidación ha sido clave el papel de las redes sociales. (Morilla García, 2018, p79).

Hacia finales del 2022 podemos confirmar que Argentina cuenta con 11 compañías unicornio: entre ellas Mercadolibre, Despegar, Globant, OLX, Bitfarms, Ualá, Tienda Nube, Auth0, Vercel, Aleph y Mural. (El Destape, 2022).

Dado el crecimiento exponencial al que se enfrentan este tipo de compañías, las estructuras nunca son fijas y deben ajustarse constantemente a la demanda del mercado en el que se encuentran, así como también ser disruptivos. Su expansión crea posibilidades de desarrollo de carrera constantemente y este es uno de los principales atractivos para el talento. (Malacara,N. 2022).

Para atraer al talento, estas compañías suelen ofrecer condiciones de trabajo flexibles, posibilidad de crecimiento, formar parte de decisiones importantes, capacitarlos constantemente en las últimas tecnologías y además plantear un plan de carrera. Es crucial también que el empleado pueda autogestionarse y crear también estas oportunidades para sí mismos. (Uaaloo, 2021).

Podemos focalizar en el concepto de talento, el cual cuenta con cuatro filosofías: exclusivo/estable, exclusivo/desarrollable, inclusivo/estable e inclusivo/desarrollable. Las cuatro filosofías se posicionan a lo largo de dos dimensiones: una sobre la exclusividad del talento y la segunda dimensión captura la supuesta maleabilidad del talento.

- La filosofía de talento exclusivo/estable implica que dentro de una organización solamente un pequeño grupo de empleados tiene talento y que éstos han recibido habilidades o capacidades especiales naturalmente (Tyskbo, 2021, p3).
- La filosofía del talento exclusivo/desarrollable implica que el talento es una construcción rara y latente, y los talentos son aquellos empleados que tienen el potencial para desempeñarse en altos niveles (Tyskbo, 2021, p3).
- La filosofía de talento inclusivo/estable se basa en una visión universal del talento, e infiere que cada empleado es talentoso a través de sus rasgos estables y positivos, denominados "fortalezas", y el objetivo es aumentar la adecuación "persona-puesto". (Tyskbo, 2021, p3).
- La filosofía del talento inclusivo/desarrollable implica que todo empleado puede convertirse en talentoso si se le da la oportunidad de desarrollarse a través de la formación y la dedicación (Tyskbo, 2021, p3).

Las dos primeras teorías suelen restringir la definición de talento para posiciones de liderazgo

mientras que las últimas dos no siempre le atribuyen a este concepto el significado de ser un líder o un gerente, sino que a menudo consideran varias formas distintas de talento (Tyskbo, 2021).

Las compañías unicornio suelen abocarse más a las filosofías inclusivas, por lo cual el contexto de desarrollo del empleado es importante, para poder enfocar en sus fortalezas y potenciarlas.

Estas son similares al modelo de base positiva planteado por Gerson:

El punto central del modelo de la base positiva es identificar los éxitos, fortalezas más que las debilidades y áreas de oportunidad. Su énfasis se centra en esas fortalezas para crear múltiples efectos de forma que se incrementen y usen ventajosamente. Enfocarse en lo positivo pone a las personas en un mejor estado de mente, motivándolos a continuar logrando y creando un ciclo virtuoso de éxito y la búsqueda de éste. Los elementos de un modelo basado en lo positivo son confianza, resultados, relaciones y compromiso (...) Los resultados del programa de la base positiva es un mejoramiento del desempeño ya que los ejecutantes se centran en fortalezas y éxitos creando una atmósfera positiva en la cual se obtienen recompensas y la organización encuentra fácil implementar una nueva cultura de desempeño porque las personas están más motivadas (Navarro, 2014, p 64 y 65).

La gestión del talento es entonces crucial para este tipo de compañías. El término gestión de talento fue acuñado por David Watkins en los años 90 para definir el proceso por el cual las empresas atraen y retienen a los empleados productivos, de esta forma lograba comprometer a los empleados y lograr un mayor rendimiento laboral. (Sodexo, sf.).

En la actualidad, dada la inmensa dificultad de encontrar el talento adecuado al puesto de trabajo vacante, la gestión de talento se enfoca en formar a los empleados, buscar oportunidades de desarrollo y capacitación, hacer evaluaciones de desempeño, fomentar la rotación y crecimiento interno, entre otros. (Sodexo, sf.).

Es importante también para el área de gestión de talento no solo revisar el nivel de competencia y desempeño sino también el potencial de futuro desarrollo y crecimiento laboral de sus empleados. (Chernova & Zaytseva, 2018).

D'agostino (2015, p10) cita a Cheese et al (2008):

(...) El factor clave a la hora de determinar el éxito de cualquier empresa es su capacidad para utilizar el talento humano: descubrirlo, desarrollarlo, utilizarlo, motivarlo y reforzarlo. El talento humano, es decir, la capacidad y la voluntad de las personas para lograr los objetivos de una empresa, es el recurso más productivo que existe” Las compañías lograrán ser competitivas si adquieren, desarrollan y utilizan el conocimiento con mayor velocidad que sus competidores, y a su vez gestionan de

manera adecuada a los recursos que poseen el talento para el logro de los objetivos, esto significa entender el talento como parte de la estrategia de la compañía.

Es por eso que plantea que es importante tener una estrategia de gestión de talento que tenga la capacidad de identificar el alto potencial para poder cubrir roles críticos, así como puestos de liderazgo de la organización, siempre teniendo foco en el desempeño del individuo. (D'agostino, 2015).

(...)las organizaciones deben contar con herramientas que les permitan llevar adelante estos procesos, incluyendo no solo a los recursos que en la actualidad tienen el talento y desempeño excelente sino aquellos que potencialmente podrían ocupar las posiciones críticas. Para esto, la revisión de talento debe ser considerada como un proceso estratégico para la compañía donde se identifican los roles claves y el potencial que poseen las personas de manera estructurada. (D'agostino, 2015, p14).

Para la compañía el proceso de Performance Management tiene sus bases en inspirar a cada colaborador a desempeñarse de manera excelente mediante la cultura de la meritocracia, lo cual significa ser recompensado en base al mérito; la contribución y el impacto en el negocio de sus acciones las cuales estarán directamente asociadas a las oportunidades de crecimiento, premios y reconocimientos; para HighTech cada empleado sea o no manager, debe ser responsable por su performance.(D'agostino, 2015, p27).

Entendemos al desempeño como:

(...) el comportamiento de una persona y cómo influye dicho comportamiento en la disminución de los costes de los procesos y actividades que se tienen que efectuar según las características de las tareas asignadas hacia al interior de una organización, así como también el rendimiento y resultados que brinda a las organizaciones, tecnologías y sistemas. (Navarro, 2014, P47).

Para poder realizar evaluaciones de desempeño acertadas, las empresas unicornio suelen utilizar herramientas tecnológicas llamadas "employee engagement" o compromiso de los empleados que les permite tener una mirada 360 de sus empleados. Esto es a través de procesos, normalmente bianuales, en los que se les solicita a los empleados hacer una autoevaluación de su desempeño y los invita también a nominar a compañeros que hayan trabajado con ellos en el último periodo para que ellos también puedan proporcionar *feedback*. Esto sumado con las evaluaciones de sus managers ayuda a realizar un informe completo desde todas las perspectivas que ayuda a definir cuál fue el rendimiento del empleado, que puntos débiles hay que trabajar y qué potencial hay para poder desarrollar en su carrera.

Entre estas herramientas contamos con 15five, CultureAmp y StarMe up, entre otras. Estas herramientas además de ayudar con el proceso de autoevaluación, cuenta con distintas formas de reconocimiento continuo entre colegas que fomentan la cultura organizacional, así como también ayuda a organizar las distintas metas de carrera de cada empleado y el trackeo del progreso de las mismas.

El resultado de estas evaluaciones es comunicado formalmente a los empleados y sobre las mismas se trabajará en el próximo periodo. Como hemos mencionado, la clave para la retención es desarrollar una estrategia de gestión de talento, pero esta misma debe considerar tanto las aspiraciones personales como las de la organización. (D'agostino, 2015). Es muy importante también comunicar al empleado su potencial dado a que:

(...)las personas que se ven a sí mismos como altos potenciales, y que a su vez fueron identificados y comunicados formalmente por la organización tienden a involucrarse positivamente con la compañía, su compromiso aumenta ya que se sienten valorados y visualizan oportunidades de crecimiento, con lo cual las expectativas de retención son mayores. (D'agostino, 2015, p16).

Es este el punto que nos interesa indagar en este trabajo ¿Es este proceso suficiente para asegurar un desarrollo de carrera óptimo para el empleado? ¿Puede la forma de autoperibirse afectar los resultados de la misma poniendo bloqueos a futuras posibilidades?

MARCO TEÓRICO

Dentro de las categorías de autopercepción y autoconcepto podemos encontrar un fenómeno particular llamado el Síndrome del Impostor. Según Neureiter y Traut-Mattausch (2016) Este síndrome está definido por ser una experiencia interna en la cual el individuo se percibe incapaz intelectual y profesionalmente a pesar de haber evidencia que pruebe lo contrario.

Leary, Patton, Orlando & Funk (2000) lo conceptualizan como fraudulencia autopercebida, por la cual el individuo se percibe como un fraude y el resto ha sido intencionalmente o no intencionalmente engañado sobre las habilidades del mismo, formando un concepto por demás positivo de lo que el individuo cree realmente ser capaz.

(...)los impostores temen que otros descubran que son un fraude y, por lo tanto, los consideren el fracaso que creen que son. Debido a este temor a la detección, los impostores están ansiosos en situaciones en las que su competencia es evaluada implícita o explícitamente (Leary, Patto, Orlando & Funk, 2000, p 272).⁴

⁴ Nota de autor: cita textual traducida del paper - (...) impostors fear that others will find out that they are a fraud and, thus, regard them as the failure they believe they are. Because of this fear of detection, impostors are apprehensive in situations in which their competence is implicitly or explicitly evaluated (Leary, Patto, Orlando & Funk, 2000, p272)

Los sentimientos de impostor se desarrollan en base a diferentes sucesos de la vida de una persona, comenzando por la niñez, a través del aprendizaje de correlación y causalidad - cuando la persona resulta exitosa lo atribuye a factores por fuera de sus habilidades propias, estos pueden ser suerte o conocer a las personas indicadas. También suelen pensar que están fingiendo ser competentes y capaces lo cual inhibe la capacidad de agrandar su autoestima. Los impostores suelen tener menores expectativas de rendimiento y una percepción inferior de su propia habilidad en comparación a los no impostores. (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016).

Los impostores también desestiman elogios, menosprecian la precisión de evaluaciones positivas y se involucran en otros comportamientos que los aíslan de información que validaría su competencia y valor. (Leary, Patto, Orlando & Funk, 2000, p 272).⁵

En el texto de Neureiter y Traut-Mattausch (2016) también menciona que tienden a sobre generalizar una experiencia singular de fracaso y lo vuelven parte de su autoconcepto global. Mencionan también que hay algunas condiciones previas que fomentan la aparición de los sentimientos de impostor, entre ellos, el miedo al fracaso, la baja autoestima y el miedo al éxito. El miedo al fracaso lo definen como una evaluación y sentimiento de ansiedad durante situaciones en las que haya una posibilidad de fallar (Neureiter, Traut-Mattausch, 2016).

La baja autoestima se debe al impedimento que tienen los impostores de poder desarrollarla dado al locus externo que atribuyen a sus éxitos (Neureiter, Traut-Mattausch, 2016).

Por último, el miedo al éxito también afecta a este tipo de individuos ya que temen que el mismo los haga perder su conexión con otras personas, como puede suceder a la hora de tener un posible ascenso a jefe que cambie la dinámica entre sus compañeros y el mismo (Neureiter, Traut-Mattausch, 2016).

Vergauwe, Wille, Feys, De Fruyt y Anseel (2015) analizan en su estudio si el Síndrome del impostor puede ser descrito como un estilo de personalidad mal adaptativo, conformado por una combinación de rasgos, incluyendo entre ellos los rasgos descritos dentro de la prueba Big Five (la apertura a la experiencia, la responsabilidad, la extraversión, la amabilidad y el neuroticismo).

Su investigación trae como resultado que la autoeficiencia es el rasgo más importante relacionado con las tendencias impostoras, seguido por el perfeccionismo maladaptativo y el neuroticismo. Los resultados de las pruebas Big Five también asocian resultados bajos de consciencia a los individuos con tendencias impostoras.

También aplicaron evaluaciones llamadas CSE (Core Self-Evaluations) planteadas por Judge y colegas, las cuales evalúan rasgos de personalidad fundamentales: Autoestima, Autoeficacia generalizada, estabilidad emocional la cual está asociada a un bajo nivel de neuroticismo y locus de control. Los individuos con tendencias impostoras tuvieron resultados negativos en las

⁵ Nota de autor: cita textual traducida del paper - Impostors also dismiss praise, derogate the accuracy of positive evaluations, and engage in other behaviors that insulate them against information that would validate their competence and worth. (Leary, Patto, Orlando & Funk, 2000, p272)

pruebas, específicamente remarcando que cuentan con tendencias de autosuficiencia generalizada baja lo cual los lleva a evaluarse de forma negativa en distintas situaciones.

A recalcar, también mencionan que estos individuos pueden contar con autoestima alta en otros aspectos de su vida, pero flaquea en áreas tales como trabajo u otras que conlleven competencias.

Los autores aclaran que:

La IP [Síndrome del Impostor], entendida como un estilo de personalidad maladaptativo, incorpora más que una (serie de) autoevaluación(es) cognitiva(s). Otras características cognitivas como preocupaciones perfeccionistas maladaptativas, junto con características emocionales y conductuales como el miedo a ser expuesto y la sobre-preparación de tareas, también alimentan el fenómeno, además de un juicio de autoeficacia bajo. Es la co-ocurrencia compleja de estas diferentes pero interrelacionadas manifestaciones de personalidad lo que forma el caldo de cultivo de las tendencias impostoras, un fenómeno que, a pesar de su complejidad subyacente, es fácilmente observable en el contexto laboral. (Vergauwe et al.,2015, p 13).⁶

En su investigación, Vergauwe et al (2015), asocian este análisis sobre el síndrome del impostor con el desarrollo de carrera de los individuos y teorizar respecto a si estas tendencias pueden ser perjudiciales para su avance profesional, actuando como una barrera para ascender a un nivel más alto, por ejemplo. Mencionan que la creciente competencia global pone una presión excesiva en el trabajo la cual puede fomentar ansiedades y preocupaciones respecto a la seguridad laboral, lo cual vuelve que fracasar simplemente no sea una opción dado a que esto pone en jaque el avance profesional el cual ayuda a dar una seguridad laboral en estos tiempos económicamente difíciles. Este clima genera agotamiento y estrés.

Los resultados de la investigación de Vergauwe et al (2015) revelaron que:

(...)los empleados con fuertes tendencias impostoras (i) están bastante insatisfechos con sus trabajos, (ii) informan menos OCB⁷ y (iii) expresan una intención más fuerte de permanecer en la organización porque se perciben como demasiado altos los costos monetarios, sociales y psicológicos asociados con abandonar la organización. Consistente con nuestras expectativas, encontramos que el constante temor a ser expuestos como incompetentes junto con los recurrentes sentimientos de ansiedad e

⁶ Nota de autor: cita textual traducida del paper - The IP, as understood as a maladaptive personality style, incorporates more than a (set of) cognitive self-evaluation(s). Other cognitive features such as maladaptive perfectionistic concerns, along with emotional and behavioral features such as fear of being exposed and over-preparing tasks also nourish the phenomenon, in addition to a low self-efficacy judgment. It is the complex co-occurrence of these different but interrelated personality manifestations that form the breeding ground of impostor tendencies, a phenomenon that—despite its underlying complicatedness—is readily observable in the work context.

⁷ OCB es una sigla para organizational Citizenship Behavior y es un término usado para describir las acciones positivas y constructivas que realiza el empleado que no se encuentran dentro de la descripción de su rol laboral

inseguridad también se reflejan en niveles más bajos de satisfacción general en el trabajo. (Vergauwe et al, 2015, p14).⁸

Neuriter et al (2016) profundiza sobre este tema y agrega que las personas con tendencias impostoras tienen dificultades para visualizar los posibles caminos de carrera a través de la planificación. Se les dificulta desarrollar metas claras ya que no creen tener la capacidad de manejar con éxito las tareas para llegar a roles más altos. Esto se debe a que las personas con tendencias impostoras cuentan con un locus de control externo, es decir, que creen que todos sus éxitos son fruto de factores externos. Los impostores entonces no pueden planificar en base a sus propias capacidades los pasos a dar, ya que no son conscientes de sus habilidades. No solo no aplican a roles más altos, sino que tampoco buscan opciones externas. Es más factible que una persona con tendencias impostoras permanezca entonces en un trabajo que no lo satisface a que busque posibles salidas.

Por último, Vergauwe et al (2015) comenta la importancia del papel moderador del apoyo social en el lugar de trabajo. Este puede actuar como una variable amortiguadora a las tendencias impostoras. Cuando el apoyo social es alto, las tendencias impostoras, el OCB y la satisfacción laboral amainan. Por lo tanto, un alto apoyo social en el trabajo podría ser clave para mitigar los efectos negativos del impostorismo.

DESARROLLO METODOLÓGICO

Hipótesis

El síndrome del impostor tiene un impacto en el desarrollo de la carrera del individuo en empresas tecnológicas del tipo unicornio

Procedimiento

El método utilizado para la realización de la siguiente tesina es el de revisión bibliográfica del tipo exploratorio, dado a que el análisis del impacto de la autopercepción y síndrome del impostor no ha sido particularmente estudiado en relación a las compañías del tipo unicornio, a pesar de haber documentación extensa para las definiciones particulares de los conceptos abordados, no es fácil encontrar investigaciones que remitan particularmente a este tipo de empresas. Es también del tipo correlacional ya que lo que buscamos es que la presencia del

⁸ Nota de autor: cita textual traducida del paper - (...)employees with strong IP tendencies (i) are rather dissatisfied with their jobs, (ii) report less OCB, and (iii) express a stronger intention to stay in the organization because the monetary, social, and psychological costs associated with leaving the organization are perceived as too high. Consistent with our expectations, we found that the constant fear of being exposed as incompetent along with the reoccurring feelings of anxiety and self-doubt are also reflected in lower levels of overall job satisfaction (Vergauwe et al, 2015, p14)

fenómeno descrito como síndrome del impostor tenga un impacto en el desarrollo de carrera de los empleados de empresas unicornio.

Hemos seleccionado una diversidad de textos que abarcan las temáticas de psicología organizacional, psicología del trabajo, recursos humanos y psicología social. Hemos abarcado tanto *papers* como tesis de maestría y doctorados, así como también libros y monografías. Los autores que usaremos de referencia son: Yammarino, Atwater, Tyskbo, Vergauwe, Neureiter, Traut-Mattausch, Gil Rodriguez, Dejours, Chiavenato, Schvarstein entre otros.

Los procedimientos de recuperación de la información y fuentes documentales se basarán en datos bibliográficos, que se han utilizado para realizar la búsqueda. A su vez, entre las principales fuentes digitales Redalyc, Academia.edu, Dialnet, Google Académico, repositorios de universidades de todo Latino America, Scielo, Research gate y Revistas Tecnológicas.

Índice comentado

Capítulo 1: Empresas tecnológicas del tipo unicornio

- En este capítulo se desarrollará el concepto de empresa unicornio. Se hablará de su definición, tipo de organización y estructura, planeamiento de carrera y evaluaciones de desempeño.

Capítulo 2: Empresas tecnológicas del tipo unicornio

- Enfocándonos en los temas relacionados particularmente con la psicología haremos un recorrido por los conceptos de autopercepción, autoconcepto, competencias percibidas, personalidad y tests de personalidad para comprender en totalidad el fenómeno del síndrome del impostor

Capítulo 3: Síndrome del Impostor y su influencia en el desarrollo de carrera en empresas corporativas de tecnología del tipo unicornio

- Ya habiendo desarrollado toda la base teórica respecto a el síndrome del impostor y las empresas del tipo unicornio, haremos una articulación de ambas con la cual intentaremos discernir si realmente este síndrome influye al desarrollo de carrera

Capítulos

Capítulo 1: Empresas Tecnológicas del tipo unicornio

El contexto en el cual analizaremos el problema que quiere investigar esta tesis es el de las empresas tecnológicas del tipo unicornio. El término “empresa unicornio” fue utilizado por primera vez en 2013 por la Autora Aileen Lee para hacer referencia a las empresas emergentes de base tecnológica que crecen rápidamente con ayuda de inversiones y financiación privada, las cuales buscan un cambio rotundo, rompiendo las reglas preestablecidas del área a la que se dedican logrando así generar una expansión exponencial (Morilla García, 2018). Algunas

compañías argentinas que entran en esta categoría son Mercado Libre, Globant, Despegar, las cuales cambiaron la forma de comprar online, viajar y los servicios B2B/ servicios para otras compañías (business to business).

Para poder entender en mayor profundidad la problemática que planteamos, es importante poder definir a las mismas comenzando por lo más básico que es que son organizaciones. Alcover de la Hera y Gil Rodríguez (2003) como sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados a hacia una consecución de los objetivos específicos con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con la relativa continuidad en el tiempo (p38). Este tipo de empresas entran dentro de la categoría “organizaciones abiertas”, dado a que su pertenencia es voluntaria.

Las organizaciones cuentan con una estructura que se adapta a sus necesidades, estas les permiten ordenar sus actividades y proceso para cumplir el objetivo deseado. Las compañías tecnológicas del tipo unicornio adoptan una forma de trabajo centrada en lo que son proyectos individuales, ya sea que estas compañías se dediquen a darle servicios a externos o estén desarrollando una prestación nueva para sus herramientas. Es por esto que el tipo de estructura de las compañías unicornio son descentralizadas y al mismo tiempo matriciales:

La estructura matricial consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos. (Salazar Molina, s.f., p7).

Esta estructura les permite a las empresas unicornio:

- (...) reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y haya mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe. (Salazar Molina, s.f., p7).

Algunas desventajas de esta estructura pueden ser la confusión del empleado ante a quien reporta y qué debe priorizar, dado a que cuenta con dos jefes: uno funcional y otro de proyecto. Otra desventaja es que el costo de esta estructura es elevado, dado a que necesita una mayor capacidad de empleados. En el caso de las empresas unicornio el costo extra no afecta a la definición de la estructura ya que cuenta con varias financiaciones que les permite mantenerla. Por último, es también descentralizada dado a que las decisiones estratégicas son tomadas por los altos niveles pero las decisiones tácticas quedan relegadas a estos pequeños grupos que manejan sus propios proyectos dentro de la misma compañía - esto quiere decir que los mandos altos toman la decisión de que, por ejemplo, los servicios que provean o herramientas que creen sean lo más respetuosas ambientalmente y queda relegado a los propios proyectos como pueden implementar acciones que hagan que los mismos cumplan con esta regla. A su vez, los altos mandos toman el feedback de los proyectos individuales para poder tomar estas decisiones (Salazar Molina, s.f.).

Como mencionamos anteriormente, el foco de las empresas del tipo unicornio es el desarrollo y disrupción de la tecnología, lo cual circunscribe su producto a algo inmaterial. No son compañías que construyen autos, cocinas, o elaboran y manufacturan un objeto tangible, sino servicios que funcionan como intermediarios como redes o portales.

Dentro de la dinámica del capitalismo cognitivo, el conocimiento pasa a ocupar lugares de mayor importancia hasta volverse el componente fundamental del capital de las empresas. Hablamos aquí de una forma de conocimiento que puede materializarse en mejoras tecnológicas o puede sumarse a la fuerza productiva perfeccionando las habilidades de los que participan en la producción laboral. Respecto de este último aspecto, la cuestión de la formación y capacitación de trabajadores aparece como la clave de la competitividad empresarial actual.

(...)

A diferencia de un modo de producción laboral en el que el papel principal lo ocupa la fuerza física interviniendo sobre la materia, el lugar central dentro del trabajo inmaterial está ocupado por el conocimiento. El modo de producción actual es inmaterial en tanto que utiliza como herramienta al intelecto entendido como capacidad humana de producir conocimientos (Botticelli, 2014, p 2 y 3).

Es por esto que el activo y el recurso más importante de las empresas unicornio son sus empleados, o sea, su talento. Es el talento el que va a determinar el éxito o el fracaso de los proyectos de la compañía. Siendo así, es este el activo que más debe cuidar.

Es Bauman (2013) quien en su texto "Sobre la educación del mundo líquido" hace referencia a una metáfora muy acertada para este contexto sobre la necesidad de las empresas y

empleados de funcionar como misiles inteligentes, los cuales deben adaptarse a todas las circunstancias en este mundo que constantemente cambia y el destino nunca es definitivo. Es necesario poseer la habilidad de aprender y desaprender, o como él plantea, aprender sobre la marcha.

Es crucial para las empresas del tipo unicornio entender este concepto, saber que el cliente siempre va a ser cambiante y sus necesidades también, que el desarrollo de la tecnología avanza a velocidades inimaginables y deben estar preparados para adaptarse a esto. Lo mismo necesitan de sus empleados: que sean altamente adaptativos, proactivos, motivados, confiados, resistentes a la frustración y al fracaso. Por lo tanto, las compañías unicornio deben poder acompañar a sus empleados en este proceso, para sacar su potencial al máximo pues no olvidemos que el trabajo subjetiva al empleado y un exceso de frustración puede generar desmotivación y por lo tanto malos resultados:

Trabajar es ante todo una relación de uno mismo consigo mismo, a través de la actividad el trabajo me pongo a prueba con el mundo y resistencia a mi saber hacer, a mis conocimientos, a mi experiencia, más generalmente a mi maestría. Trabajar es enfrentarse a la prueba del fracaso frente a la resistencia del mundo: es lo que se llama “lo real del trabajo”, es decir aquello que se hace conocer al sujeto por su resistencia. (...) Pero al mismo tiempo, es por esta resistencia que pruebo mis propios límites, que tomé conocimiento de las capacidades, de la sensibilidad, de las torpezas de mi cuerpo. Es a través de esta experiencia que hago la experiencia de mí mismo, de mi propia subjetividad en tanto afectividad radical
(...)

Y cuando luego de haber fracasado por largo tiempo, encuentro por fin el medio de superar la resistencia del mundo a mi voluntad, no es solamente el mundo el que cede y se transforma, yo mismo soy transformado, porque he adquirido una habilidad nueva y un registro suplementario de sensibilidad. (Dejours, 2000, p 4).

Las compañías unicornio tienen varias formas de acompañar a sus empleados en este proceso para evitar frustraciones y ayudarlos a cumplir sus aspiraciones profesionales. Algunas de estas compañías hasta cuentan con áreas especializadas para estos acompañamientos: las mismas son las áreas de Talent Management y Learning and Development los cuales ampliaremos más adelante. Estas áreas hacen uso de distintas herramientas para poder cumplir con su rol: la planificación de carrera y las evaluaciones de desempeño.

En cuanto a planificación de carrera, Nieves Zubillaga (2010) lo define como:

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos

necesarios para alcanzar una posición superior y ésta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde. (p1).

Por lo tanto, el objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. (p1).

En las compañías unicornio, el plan de carrera no solo se alinea a la demanda actual y los pronósticos de las nuevas tecnologías que van a ser de mayor impacto para el rol del empleado, sino también se aseguran que estas capacitaciones están asociadas a las aspiraciones profesionales del trabajador en lo posible ya que eso también ayuda a la conformidad y satisfacción laboral del mismo del mismo lo cual puede ayudar al impacto de rotación o “attrition” de la compañía, la cual suele tener un costo elevado por los altos niveles de competencia entre empresas tech.

El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores (Nieves Zubillaga, 2010, p1).

Una de las herramientas utilizadas para hacer una buena planificación y seguimiento del plan de carrera de un empleado son las evaluaciones de desempeño.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 1999, p 202).

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. (Chiavenato, 1999, p 203).

Chiavenato (1999) plantea que la evaluación de desempeño hoy en día es democrática, incluyente, participativa y motivadora. La misma está compuesta por:

1. Formulación de objetivos mediante consenso en la cual jefe y empleado establecen los objetivos a alcanzar, los tiempos en los que deberían alcanzarse, el beneficio para

la empresa y el evaluado a través de un incentivo lo suficientemente convincente para provocar o mantener un comportamiento (aumentos, promociones, bonos, etc.)

2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo por parte del empleado

3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos, los cuales pueden ser materiales, humano o inversiones en capacitación y desarrollo del empleado

4. Desempeño, siendo las acciones y actitudes del empleado para lograr los objetivos

5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos, los cuales deben ser cuantitativos, creíbles y confiables. Debe proporcionar una idea objetiva de cómo marchan las cosas y como se encuentra el esfuerzo del evaluado

6. Feedback y evaluación continua que permita reducir la discordancia e incrementa la consistencia de las acciones del empleado para llegar a sus objetivos

Los objetivos de las evaluaciones del desempeño son:

1. Adecuación del individuo al puesto.

2. Capacitación.

3. Promoción.

4. Incentivo salarial por buen desempeño.

5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

6. Autoperfeccionamiento del empleado.

7. Información básica para la investigación de recursos humanos.

8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

9. Estímulo para una mayor productividad.

10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.

11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

(Chiavenato, 1999, p 206).

Un formato de las evaluaciones de desempeño utilizado por las compañías unicornio es la "evaluación 360" que comprende el contexto externo que rodea a cada persona: Evaluación por parte de sus superiores, colegas, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, proveedores, etc. Esta es una de las formas más completas ya que el feedback proporcionado es desde todas las áreas pertinentes y permite así que se ajuste a sus demandas. (Chiavenato, 1999). Para realizar este tipo de evaluaciones, las áreas de HR de las compañías unicornio hacen uso de herramientas como 15five, StarMeUp, BetterMe las cuales conectan a todas las áreas y permiten que el feedback se centralice. Estas herramientas permiten instancias de evaluación continua, así como también instancias de evaluación bimestrales que normalmente van asociadas a las revisiones de compensación.

Nos advierte Chiavenato:

No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (p205).

Aquí es donde el exceso de visibilización puede generar el objetivo opuesto en el empleado e impactar su rendimiento laboral, ya que el estrés de estar constantemente vigilado y recibiendo feedback puede obstaculizar el desarrollo y cumplimiento el objetivo pactado inicialmente en su última evaluación de desempeño y plan de carrera.

Las áreas de Talent Management (gestión del talento) y Learning and Development mencionadas anteriormente se especializan, entre otras cosas a acompañar a los empleados a desarrollar su plan de carrera para llegar a su mayor nivel de potencial, crear nuevas oportunidades de crecimiento y proveer capacitaciones constantes.

Dado a que estas compañías se manejan en base de proyectos, cuando un proyecto termina hay un grupo de empleados denominado normalmente "talent pool" que necesitará ser re-asignado dentro de la compañía en otros proyectos que tienen necesidades de perfiles similares. En este caso, el departamento de Talent Management genera una estrecha relación con los empleados para conocer sus aspiraciones, plan de carrera, habilidades, revisa sus evaluaciones de desempeño y analiza cuál es el potencial de crecimiento de la persona en base a estas junto con conversaciones mantenidas con los managers del empleado. Con toda esta información, es este el departamento encargado de conectarlo a estos empleados con proyectos que estén buscando personas con perfiles similares, no solo logrando que la compañía sea más eficiente y productiva sino también acompañando el desarrollo del empleado lo cual puede incentivar la permanencia del mismo en la compañía.

Es este departamento también el que detecta si hay una necesidad de capacitación del empleado para que siga alineado con la demanda de los distintos proyectos de la compañía y es aquí donde el equipo de Learning and Development (aprendizaje y desarrollo) entra en juego, ellos están en constante búsqueda de nuevas capacitaciones, profesores, cursos y certificaciones los cuales serán asignados a los empleados para mantener al día sus habilidades.

Es importante que el empleado vocalice sus necesidades y aspiraciones para que el plan de carrera se pueda armar a su medida y así explotar su potencial.

Capítulo 2: Descripción del síndrome del impostor

Del mismo modo que hemos abordado el concepto de empresa unicornio nos interesa desarrollar la temática de Síndrome del impostor. Para poder hablar del mismo deberemos recorrer los conceptos de percepción, autopercepción y autoconcepto, competencias

percibidas, luego podremos describir al síndrome del impostor dentro del marco planteado anteriormente que lo describe como un tipo de personalidad maladaptativa, por lo tanto recorreremos también los conceptos de personalidad, personalidad maladaptativa y desarrollaremos los tests que se utilizaron para conectar estos puntos, ellos son el test de las Big Five y las core self evaluations.

Vargas Melgarejo (1994) define a la percepción como un proceso cognitivo que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, afirmando que la elaboración de juicios es la característica básica de la misma.

Este concepto de juicios podemos referir a Vigotsky en Colombo (2017) donde afirma que la semantización de la percepción ayuda a categorizar al objeto en distintas estructuras y las analiza desde distintos puntos de vista.

En este proceso están implicados los referentes ideológicos y culturales, los cuales se reproducen y explican la realidad. Estos ordenan y transforman nuestro juicio de las distintas experiencias cotidianas.

La percepción no es un proceso lineal de estímulo y respuesta sobre un sujeto pasivo, sino que, por el contrario, están de por medio una serie de procesos en constante interacción y donde el individuo y la sociedad tienen un papel activo en la conformación de percepciones particulares a cada grupo social (Vargas Melgarejo, 1994, p 48)

Tanto Luria (1987) como Bruner (1957) en sus investigaciones sociológicas marcan la importancia de las categorías ya conocidas, dado a que estas nos permiten hacer una comparación con lo percibido para darle un sentido y las mismas se encuentran impactadas por la cultura y la lingüística. Un ejemplo claro son los esquimales que cuentan con una gran variedad de palabras para describir el color blanco, lo cual agranda el abanico de estructuras para comparar la percepción del color de la nieve.

Es por eso importante entender que la clasificación de lo percibido está moldeada por la cultura, la clase social y las circunstancias del individuo, dado a que estas influyen a las formas de concebir la realidad. La percepción cuenta con una plasticidad, es cambiante, lo cual permite reformular la experiencia del individuo según los cambios circunstanciales de ambiente y cultura.

La autopercepción no escapa de esta formación de juicios. Martínez Carpio (2009) afirma que:

La persona se define en base a su sistema de autopercepción que reúne a la vez, conceptos, actitudes, deseos, expectativas, voliciones, y valoraciones, de la persona como un todo organizado y dinámico; que si bien parte de la realidad externa cobra autonomía en su interior (p1178).

Derivamos así en el autoconcepto, según García y Musitu (1999) la definen como la percepción que tiene un individuo de sí mismo según sus experiencias en relación a los demás y las atribuciones cognoscitivas que hace el mismo de los demás.

El concepto de "atribuciones cognoscitivas" parte de una teoría, que supone que todos nos "cuestionamos" sobre la razón de nuestros éxitos y fracasos (García y Musitu, 1999, p 1179). ¿Logramos realizar con éxito lo que nos propusimos a hacer por suerte, habilidad, esfuerzo, estado de ánimo, conocimiento, ayuda, suerte, interés, por tener instrucciones claras? Esas son las preguntas que suelen realizar en relación a las atribuciones cognoscitivas.

Las respuestas a estas se encuentran impactadas por el "locus de control" del individuo. Según Musitu y García (1999) este recurso interno permite al individuo "determinar" si puede controlar o no el medio ambiente que rodea al individuo. Hay dos formas de atribución: internas y externas.

Si el locus de control es interno, la persona va a percibir que las consecuencias de los eventos de su vida son fruto de sus esfuerzos, perseverancia y/o habilidad, esto quiere decir que el individuo percibe que tiene un control sobre la situación, que puede realizar un cambio y son responsables de su propio destino por lo tanto presentan mayor iniciativa propia, mayor persistencia y acciones orientadas a conseguir las metas.

Si el locus de control es externo suelen creer que no tienen posibilidad de controlar la situación dado a que su vida es controlada por personas y fuerzas externas. Cuando la percepción del individuo le indica que él no puede generar ningún cambio dado a que la situación va más allá de su alcance, prefieren trabajar en situaciones en las que la suerte determine el resultado, no buscan soluciones dado a que no creen que vayan a tener un impacto, se estancan.

Las teorías de la atribución explican la forma en que las explicaciones, justificaciones, y excusas, influyen en la motivación (García y Musitu, 1999, p 1179).

Pabago (2021) engloba la definición de autoconcepto de la siguiente forma:

El autoconcepto es un constructo personal que permite al individuo ejercer cierto control sobre sus pensamientos, sentimientos y acciones. Este sistema personal permite aprender, de la interacción con los otros, las alternativas estratégicas para regular el propio comportamiento e involucrarse en la autorreflexión. También permite percibir y comprender las propias competencias en las relaciones interpersonales y emocionales para poder modificarlas en los distintos contextos de la actividad humana. Este constructo está íntimamente relacionado con las consecuencias de las evaluaciones que realiza el sujeto fruto de la actividad con su entorno y las creencias que se construyen en esta interacción y que proveen los mecanismos de referencia para la conducta personal. De esta manera las creencias actúan como filtro interpretativo de la realidad.

En este sentido cualquier actividad humana están influidos, en gran medida, por los "pensamientos autorreferidos" que el individuo tiene sobre su capacidad en determinados dominios y su percepción para poder ejecutar. (p10).

El autoconcepto debe ser entendido como organizado, multifacético, con estructura jerárquica, estable, experimental en el sentido de que se va construyendo, y tiene carácter evaluativo. (Musitu, 1999).

Similar al autoconcepto encontramos las competencias percibidas, las cuales Perez García et al. (2013) describen como:

(...)la creencia general que tiene un individuo acerca de su capacidad para interactuar de modo efectivo con el medio. La persona que se considera competente consideraría, por un lado, que dispone de las habilidades y recursos necesarios para conseguir lo que desea, y por otro, que la obtención de estos resultados depende de las acciones que realiza. De esta forma, se combinaría una expectativa de autoeficacia (p.e. Soy capaz de hacer la conducta) con una expectativa de resultado (p.e. La conducta me permitirá obtener lo que quiero) (...) (p2).

Cunha et al (2010) las describe como competencias percibidas son las creencias de los individuos relativas a su capacidad individual de movilización y organización de los recursos individuales de cara a la realización de las acciones específicas para alcanzar un determinado rendimiento o resultado (p26).

Habiendo recorrido estos conceptos podemos entender en profundidad el fenómeno que nos interesa abarcar en esta tesis, el fenómeno del impostor. De por sí, basándonos en las definiciones de Neureiter y Traut-Mattausch (2016) y Leary et al (2000) entendemos que el problema de base de este fenómeno es una autopercepción de las competencias del individuo que no se condicen con la evidencia que prueba lo contrario, estos individuos se perciben como un fraude y viven en permanente miedo de que descubran que son incompetentes.

Entendemos que este juicio errado de si mismos tiene raíces en experiencias que se han dado a través de su vida y de expectativas poco realistas de lo que se espera en cuanto a su rendimiento basado en conceptos y estructuras que han sido construidos no solamente por sus experiencias, pero también por parte de la cultura en la que crecieron. Teniendo en cuenta que el capitalismo nos atraviesa como cultura occidental, no es errado pensar que la expectativa de ser productivo y dar un 150% o más de uno mismo con la finalidad de producir más puede desvirtuar nuestra percepción de competencia.

Por otro lado, hemos hablado de las atribuciones cognoscitivas y podemos afirmar entonces que los individuos con tendencias impostoras tienen un locus de control externo para definir su éxito, por lo tanto, todos sus logros los atribuyen a suerte, ayuda de externos, estar en el lugar correcto en el momento indicado, pero no a sus propias competencias percibidas. Los fracasos si son percibidos como propios y no de algún factor externo que pudo haber afectado su rendimiento, y estos los tienden a sobregeneralizar.

Neureiter y Traut-Mattausch (2016) afirman que las personas con tendencias impostoras poseen ciertas precondiciones que ayudan a que su autopercepción se encuentre sesgada: el miedo al fracaso, la baja autoestima y el miedo al éxito.

Vergauwe, Wille, Feys, De Fruyt y Anseel (2015) van un paso más allá y teorizan que el síndrome del impostor es un tipo de personalidad maladaptativa.

Montaño et al (2009) define según Leal Vidales y Vidales (1997) a la personalidad:

(...)desde tres miradas diferentes, las cuales son: a) organización total de las tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo; b) como un modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos internos y las demandas del ambiente; y c) como un sistema integrado de actitudes y tendencias de conductas habituales en el individuo que se ajustan a las características del ambiente. (p84)

Añade Montaño (2009) refiriendo a Leal & Cols. (1997):

(...)los planteamientos psicológicos hacen referencia a un conjunto de cualidades propias de cada persona en particular, clasificadas en tres grupos: a) clasificación de los atributos personales, que hacen referencia a la organización del ser humano en las diferentes etapas del desarrollo; b) los biólogos y los conductistas la definen en términos de ajuste, debido a que es un fenómeno de la evolución que se refiere a un modo de supervivencia o de adaptación al medio a partir de las características del individuo; y c) la personalidad definida a partir de las diferencias individuales, es decir, que las características que posee un miembro difieren de las características de otro individuo de su mismo grupo

Vergauwe et al. (2016) basan el análisis del síndrome del impostor en dos tipos de evaluaciones de personalidad: Las pruebas de Big Five y las CSE (core Self-evaluations).

El modelo de los cinco grandes (big five) afirma que existen cinco factores básicos de la personalidad los cuales fueron desarrollados por el análisis factorial de las palabras que la gente utiliza en el lenguaje cotidiano para describir su personalidad (Cloninger, 2003).

Los cinco rasgos son (Cloninger, 2003).

- Extroversión: si los resultados son elevados son personas joviales, apasionadas, activas, dominantes, sociables. Si sus resultados son bajos son personas calladas, insensibles y pasivas.
- Afabilidad: si los resultados son elevados bondadosos, buenos, confiados. Si sus resultados son bajos son irritables, implacables y suspicaces.
- Neuroticismo: si los resultados son elevados son emocionales, vulnerables, ansiosos y preocupados. Si sus resultados son bajos son tranquilos, no emocionales, fuertes, autocontrolados.
- Apertura: si los resultados son elevados son creativos, imaginativos, les gusta la variedad. Si sus resultados son bajos son realistas, prefieren la rutina, poco creativos.
- Rectitud: si los resultados son elevados trabajadores, ambiciosos, responsables y conscientes. Si sus resultados son bajos son negligentes, perezosos, sin propósito e irresponsables.

Las Core Self-Evaluations (autoevaluaciones centrales o nucleares) se centran en evaluar cuatro rasgos de la personalidad (Judge, Erez, Bono, Thorensen, 2003):

- Autoestima: el valor general que uno se otorga como persona
- Autoeficiencia generalizada: que tan bien uno puede desempeñarse en una variedad de situaciones
- Neuroticismo: la tendencia a enfocarse en los aspectos negativos de uno mismo
- Locus de control: creencias sobre las causas de los eventos en la vida de uno

Los Core Self-Evaluations miden la valía, eficacia y capacidad de uno como persona.

Los resultados de los siguientes tests nos permiten entender según Vergauwe et al (2015) que las personas con tendencias impostoras tienen personalidades maladaptativas dado a que presentan resultados bajos de consciencia, de autosuficiencia, autoestima, así como también tendencias auto perfeccionistas maladaptativas.

Capítulo 3: Síndrome del Impostor y su influencia en el rendimiento en empresas corporativas de tecnología del tipo unicornio

Hemos recorrido distintos conceptos, desde percepción, autoconcepto, personalidad y síndrome del impostor hasta empresas unicornio y todos los procesos que abarca para el desarrollo de carrera profesional de sus empleados.

Destacamos la importancia del talento para estas empresas dado a que el activo máspreciado de las mismas es el conocimiento de estos. Sin su conocimiento, el desarrollo de su producto no es factible, por lo tanto, su retención, captación y valoración son necesarios para el éxito de la misma.

El talento para este tipo de compañías debe ser considerado como inclusivo y desarrollable: todo empleado puede convertirse en talentoso, solo hay que darle las herramientas para que pueda llegar a su mayor potencial (Tyskbo, 2021). Es el trabajo de la compañía el poder identificar los éxitos y fortaleza, de esta forma pueden motivar a sus empleados a continuar logrando y creando. Este modelo está basado en la confianza, resultados, relaciones y compromiso (Navarro, 2014).

Por este motivo destacamos la importancia de los planes de carrera y evaluaciones constantes. Al tener metas y objetivos claros que han sido consensuados entre el empleador y el empleado, deberían poder manejarse las expectativas de ambos lados y evitar la frustración del empleado. El feedback constante debería darle una certeza al empleado de cuáles son las acciones que debería seguir ejecutando y cuáles son las que debería trabajar, ya sea capacitándose o aprendiendo de situaciones cotidianas.

Schvarstein (2005) plantea el concepto de “contrato psicológico” el cual describe como un conjunto de expectativas recíprocas en cuanto a derechos y obligaciones, en gran parte de naturaleza inconsciente, de carácter informal, dinámico y fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que necesitan tanto la persona y la organización (p31). Realiza a su

vez en relación a este concepto un análisis de la salud psíquica del empleado y lo que debería exigir un empleado “sano” (p48):

- El sujeto sano es capaz de hablar con sus jefes y con sus compañeros para mejorar y enriquecer su trabajo, negando explícita o implícitamente la pretensión de verdad de los modelos de empleo actualmente instituidos
- El sujeto sano es capaz de argumentar en torno a la rectitud de las intenciones de sus empleadores, y puede buscar otros interlocutores, dentro y fuera de la organización, cuando no confía en aquellos con los que interactúa cotidianamente en su trabajo
- El sujeto sano es capaz de detenerse y preguntar si no entiende, cuando, por ejemplo, la enunciación muchas veces grandilocuente de la misión o de la visión de la empresa le resulta ininteligible frente a la estrechez y las limitaciones concretas de su trabajo (p48).
- El sujeto sano cuestiona, imagina, explica, comprende, calcula, es reflexivo y capaz de desarrollar una conciencia crítica. Soporta, sufre, tolera; es sensible a su sufrimiento y al de los demás, y está abierto al necesario encuentro con los otros. Se hace escuchar de manera audible y se siente habilitado para mejorar su situación. Es racional y previsible en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y las de quienes de él dependen. El sujeto sano se apropia de esta manera de sus actos en su organización y su contexto (p48).

Traemos este planteo de Schvarstein a la mesa ya que es interesante ver cómo este contrato psicológico no es funcional en los sujetos con tendencias impostoras dado a que no entran en esta categoría descrita por el autor como “sujeto sano”.

Las personas con tendencias impostoras son subestimadores de rendimiento (Yammarino y Atwatter, 1993), por lo tanto, no identifican correctamente sus fortalezas y debilidades. Teniendo en cuenta que el valor general que se otorgan a sí mismos es negativo, si también creen no poder desempeñarse en situaciones particulares y los resultados positivos lo atribuyen a mera coincidencia o suerte, así como también perciben que su trabajo nunca está a la altura de la expectativa que tienen dado a su perfeccionismo ¿qué tan factible puede ser que estos individuos cuestionen, se hagan escuchar, se apropien de sus actos, reconozca que hay cosas que no comprende y por lo tanto delatar que es un “impostor” en su mente?

Como hemos mencionado, dentro del proceso de planeamiento de carrera es importante que el empleado también pueda tomar las riendas de la misma, ayudar a establecer los objetivos, pero si esta persona no puede percibir cuáles son los puntos a trabajar o donde está cometiendo los errores. Es hasta más necesario en este tipo de empresas el expresar sus ideas, luchar por tus beneficios, negociar tu desarrollo, dado a la estructura matricial donde cada uno trabaja en pequeños grupos que luego son evaluados a nivel global, es necesario poder demostrar el valor agregado y el potencial a desarrollar que la empresa puede aprovechar no solo en este proyecto sino también en futuros proyectos. No nos olvidemos que

esta estructura cuenta con dos jefes, donde las confusiones en cuanto a prioridades y a quien se reporta pueden afectar la visibilidad de los resultados del esfuerzo y desarrollo del empleado. En las empresas unicornio uno tiene que batallar a capa y espada su crecimiento, dado a que las oportunidades son varias, pero es necesario ser proactivo y visibilizar el potencial que se tiene.

Como mencionan Neuriter et al (2016) las personas con tendencias impostoras tienen problemas para visualizar los caminos de carrera a través de la planificación porque no pueden desarrollar metas claras en base a sus capacidades, por lo tanto, se trunca su posibilidad de crecer. Esto los insatisface y por lo tanto se vuelven menos productivos.

Por lo mencionado anteriormente, las personas con tendencias impostoras tienden a estancarse en sus carreras.

Es aquí donde entran en juego las compañías. Si su talento es el activo más importante deberían, a pesar de las dificultades del individuo para poder ver su potencial, poder identificar el mismo a través de las revisiones y evaluaciones de *performance 360* en las cuales el resultado es global ya que se encuentra la retroalimentación de todas las áreas que tienen contacto con el empleado.

Siendo este el caso, plantea Yammarino (1993) que las empresas pueden acompañar a las personas con síndrome del impostor:

En este caso, podrían diseñarse e implementarse programas de capacitación sistemáticos centrados en la autoconciencia y en recibir/dar retroalimentación. Las percepciones precisas de uno mismo (acuerdo o congruencia entre uno mismo y los demás) están asociadas con numerosos beneficios tanto para el individuo como para la organización. Se necesitan programas educativos diseñados para producir conciencia sobre los comportamientos deseables que generan altos niveles de rendimiento. Quizás sean más críticos los programas de capacitación que desarrollen el uso de mecanismos de retroalimentación que permitan a los individuos focalizados aprender cómo son percibidos por los demás y cómo ajustar sus percepciones y comportamientos (si son inapropiados). (p243).

Es entonces crucial para los departamentos de Talent Management, Learning and Development así como también responsabilidad de los líderes el poder acompañar de la mejor forma a estos individuos con altas capacidades pero con limitaciones debido a su autoconcepto errado para lograr su mayor potencial a través de capacitaciones.

Conclusión

La meta de esta tesis ha sido realizar una revisión de múltiples textos que nos ayude a discernir si nuestra hipótesis inicial tiene algún fundamento: El síndrome del impostor tiene un impacto en el desarrollo de la carrera del individuo en empresas tecnológicas del tipo unicornio.

Dada la información recolectada, podemos confirmar que los individuos que no son capaces de estimar correctamente su desempeño corren el riesgo de ver afectado su desarrollo y planeamiento de carrera. Esta estimación incorrecta no le permite trabajar las áreas necesarias de mejora ni tampoco aspirar a una promoción.

Relacionamos este perfil con el de las personas con síndrome del impostor, la cual definimos como un tipo de personalidad maladaptativa. Sería interesante que futuras investigaciones de campo puedan explorar esta temática.

En esta revisión hemos mencionado múltiples veces la implicancia que tiene la cultura sobre la percepción, el autoconcepto y las competencias autopercebidas. Es el ambiente en el que nos movemos, las estructuras conceptuales que formamos las cuales determinan la forma de pensar sobre uno mismo. Nuestro análisis ha sido sobre individuos particulares, pero creemos que es importante tener en cuenta que esto puede llegar a convertirse en un problema social. Hoy en día nos vemos impactados por la “hustle culture” que se traduce a la cultura del ajetreo, en la cual se considera que solo puedes llegar al éxito si te esfuerzas al máximo profesionalmente, donde encontrar una integración saludable entre el trabajo y la vida persona no existe, y en su lugar definir el valor propio por lo que se logra en el lugar de trabajo. Una cultura que hace que la gente sienta que cada minuto debe ser productivo. (Bregman, 2019) La Cultura del ajetreo es muy prevalente en silicon valley y wall street por lo que las compañías a las cuales hicimos referencia en esta revisión son altamente impactadas por la misma.

En un mundo en el que uno siempre tiene que ser productivo e ir un escalón más allá y donde la expectativa del otro lado es que esta sea la mentalidad que uno debe tener, es difícil que uno se crea lo suficientemente competente como para realizar sus tareas. Siempre hay un espacio que llenar, un certificado más para hacer, una promoción más para obtener y el que no tiene este hambre de crecimiento y las herramientas para solicitarlo y trabajar en ello como hemos mencionado anteriormente, es inevitable que en algún punto la mayoría de las personas puedan empezar a desarrollar tendencias impostoras, más todavía si cuenta con las precondiciones para que su personalidad sea impactada por este ambiente.

Es así como nos gustaría incentivar a futuras investigaciones a revisar este punto ¿se avecina una posible “pandemia” de **impostores** dado el ambiente social y cultural en el que nos desenvolvemos?

Otro punto interesante va a ser explorar cómo va a impactar las nuevas tecnologías (apps, IA, etc) que en los últimos años se han modificado exponencialmente, a las percepciones de los individuos y a sus síntomas impostores. Ya menciona Lipovetzky (2006) en su texto “Los Tiempos Hipermodernos” una preocupación por los avances tecnológicos:

(...)se ha instalado un nuevo clima social y cultural que cada día se aleja más de la relajada despreocupación de los años posmodernos. Con la precarización del empleo y el paro insistente aumentan la sensación de vulnerabilidad, la inseguridad profesional y material, el miedo a la devaluación de los títulos, a las actividades no especializadas, a la degradación social (p74).

Habla entonces de la constante preocupación con vista al futuro de los individuos y como puede ser una apuesta paralizante ya que el constante cambio de la realidad y necesidades del mundo en el que vivimos hacen imposibles definir el camino y nos pide ser, como mencionamos sobre el texto de Bauman: maquinas que aprendan y desaprendan rápidamente para adaptarnos, un proceso agotador.

En cuanto a lo explorado en este trabajo, creemos importante que los miembros directivos de estas compañías del tipo unicornio sean conscientes de las expectativas y exigencias de sus procesos y que puedan armar planes de acompañamiento para que las personas puedan alcanzar le potencial que se propongan. Yammarino (1993) propone:

En este caso, podrían diseñarse e implementarse programas de capacitación sistemática que se centren en la autoconciencia y la retroalimentación (tanto recibida como dada). Las percepciones precisas de uno mismo (acuerdo o congruencia entre uno mismo y los demás) están asociadas con numerosos beneficios tanto para el individuo como para la organización. Son necesarios programas de educación diseñados para generar conciencia sobre comportamientos deseables que produzcan altos niveles de desempeño. Quizás sean aún más críticos los programas de capacitación que desarrollen el uso de mecanismos de retroalimentación que permitan a los individuos focalizados aprender cómo son percibidos por los demás y cómo ajustar sus percepciones y comportamientos (si estos son inapropiados). (P243).⁹

En cuanto a los individuos, ante los síntomas de impostores se les recomendaría sacar provecho de estas instancias de revisión que realizarán en conjunto con sus jefes y equipos. Las mismas les proporcionarían herramientas para reconocer los puntos a trabajar y entender la percepción que tiene el exterior sobre ellos. Ocuparse de estos puntos en espacios de introspección: poder cambiar la percepción del locus de control, autoexigencia y autoestima para en el futuro no ser afectados por los mismos. Como resultado de la revisión de estos puntos, el individuo podrá aspirar a un crecimiento laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauman, Z. (2013) Sobre la educación en un mundo líquido. Buenos Aires: Paidós.
- Bermudez, Jose & Sánchez-Elvira Paniagua, Ángeles & Pérez-García, Ana & Rueda, Beatriz & Sanjuan, Pilar. (2013). Competencia percibida y nivel de dificultad:

⁹ Nota de autor: Cita textual del paper: In this case systematic training programs focusing on self-awareness and receiving/giving feedback could be designed and implemented. Accurate self-perceptions (self-other agreement or congruence) is associated with numerous benefits for the individual and organization. Education programs designed to produce awareness of desirous behaviors that yield high levels of performance are necessary. Perhaps more critical are training programs that develop the use of feedback mechanisms that permit focal individuals to learn how they are perceived by others and how to adjust their self-perceptions and behaviors (if they are inappropriate).(Yammarino, 1993, p243)

- rendimiento y reactividad de la frecuencia cardíaca. Acción psicológica, ISSN 1578-908X, Vol. 1, N°. 1, 2002, pags. 31-44.
- Botticelli, S. (2014). SABERES Y CAPACIDADES EN EL TRABAJO INMATERIAL [Ponencia]. 8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Grupo temático 11 - Saberes, calificaciones y formación para el trabajo. Pertenencia institucional: UBA / UnTref.
 - Bregman, M. (2019). The Relationship Between Entrepreneurship, Business and Mental Health. Pop Culture Intersections, 36. Disponible en: https://scholarcommons.scu.edu/engl_176/36
 - Carpio, A (2004). Principios de la filosofía: una introducción a su problemática. Buenos Aires: Glauco
 - Chernova, O., & Zaytseva, I. (2018). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. Journal of Entrepreneurship Education, 21(2), 1-8.
 - Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos (9°ed.). Editorial Mc Graw Hill
 - Cloninger, S. (2003). Teorías de la personalidad. Pearson Educación, México
 - Colombo, M.E. (2012) El estudio de la actividad psicológica. Una alternativa monista. Buenos Aires: Educando.
 - Cunha G., et al., (2010). “Autopercepción de las competencias profesionales de los entrenadores de fútbol en función de la experiencia personal y de la formación académica”. Cuadernos de Psicología del Deporte, 10 (1), 23-36.
 - D'Agostino, S. (2015). Estrategias para administrar con éxito el talento organizacional: el caso hightech. [Tesis de MBA, Universidad de San Andrés].
 - Dejours, Ch. (2000): Psicodinámica del trabajo y vínculo social, en Actualidad Psicológica, Año XXIV, N° 274. Buenos Aires, pp. 2-6.FB
 - El Destape. (2022, 12 junio). ¿Cuáles son las empresas unicornio de Argentina? El Destape. Recuperado el 27 de diciembre de 2022 de: <https://www.eldestapeweb.com/sociedad/-argentina/cuales-son-las-empresas-unicornio-de-argentina--202261223580>
 - García, F., & Musitu, G. (1999). Autoconcepto forma 5. Madrid: Tea.
 - Gil Rodríguez, F., & Alcover de la Hera, C. M. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Alianza Editorial.
 - Guthrie, W. (1994) Los filósofos Griegos: de Tales a Aristoteles. México: Fondo de Cultura Económica
 - Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. Personnel Psychology, 56(2), 303-331. Recuperado de <http://ionilies.com/SIOP03/Files/CSSES.pdf>

- Leary, M. R., Patton, K. M., Orlando, A. E., & Funk, W. W. (2000). The impostor phenomenon: self-perceptions, reflected appraisals, and interpersonal strategies. Journal of personality, 68(4), 725–756. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00114>
- Lipovetsky, G. (2006). Los tiempos hipermodernos. Anagrama.
- Luria, A (1987). Desarrollo Histórico de los procesos cognitivos. Madrid: Akal
- Malacara, N. (2022, 5 de enero). ¿Por qué es atractivo trabajar en una empresa unicornio? Expansión. Recuperado el 27 de diciembre de 2022 de: <https://expansion.mx/carrera/2022/01/05/por-que-es-atractivo-trabajar-en-una-empresa-unicornio>
- Martínez Carpio, H. (2009). Autopercepción social y atribuciones cognoscitivas en estudiantes de bajo rendimiento académico. Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 7(3), 1175-1216.
- Morilla García, F. (2018). El parque de "empresas unicornio". eXtoikos, (21), 79-80. ISSN-e 2173-2035.
- Neureiter M and Traut-Mattausch E (2016) An Inner Barrier to Career Development: Preconditions of the Impostor Phenomenon and Consequences for Career Development. Front. Psychol. 7:48.doi: 10.3389/fpsyg.2016.00048
- Nieves Zubillaga, Irma. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad?. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Enero-Junio, 75-92.
- Pabago, G (2021) Autoconcepto: Una Revisión Teórica. En Revista Perspectiva. Universidad de Belgrano. Vol. 4 Núm. 2 (2021): Transformaciones culturales y sus impactos en los procesos humanos (ISSN 2618-2246). Pag 52-64
- <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas>
- Salazar Molina, A. (s.f). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Recuperado de https://www.academia.edu/29919011/Estructuras_organizacionales_y_tipos_de_organigramas
- Schvarstein, L y Leopold, L Comp (2005). Trabajo y Subjetividad. Paidós, Buenos Aires.
- Sodexo. (s.f.). La historia de la gestión del talento empresarial. Sodexo Blog. Recuperado el 27 de diciembre de 2022 de <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>
- Tyskbo, D. (2021). Conceptualizing talent in public sector municipalities. International Review of Administrative Sciences, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00208523211065162>
- Uaaloo. (2021, 5 de julio). Aprende a gestionar tus recursos humanos como un unicornio. Recuperado el 27 de diciembre del 2022 de: <https://uaaloo.com/pages/20210705110338-aprende-a-gestionar-tus-recursos-humanos-como-un-unicornio.html>

- Vargas Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., and Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: the trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *J. Bus. Psychol.* 30, 565–581. doi: 10.1007/s10869-014-9382-5
- Yammarino, J & Atwater, L. (1993) Understanding Self -Perception Accuracy: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*, Summer/Fall 1993, Vol. 32, Numbers 2 & 3, Pp. 231-247