**¿VALE LA PENA ESTUDIAR: OBSERVANDO LA PERCECPIÓN DE LOS ASCENSOS EN LAS ORGANIZACIONES?**

**Nombre del congreso**

**30º Congreso Nacional de ADENAG,** bajo el lema “Administrar desde el sentir y el pensar: administración y sustentabilidad de las organizaciones”.

**Lugar y fecha**

Facultad de Ciencias Económicas UNLP, La Plata-Buenos Aires. 22 y 23 de Mayo.

**Autores**

Norberto Góngora - gongora1@infovia.com.ar

Manuela Alconada[[1]](#footnote-1)- manuela.alconada@econo.unlp.edu.ar

**Resumen**

El presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación que se esta llevando a cabo en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

La investigación se orienta a analizar las variables que influyen en los ascensos del personal en las organizaciones, así como las variables que debieran influir en dichos ascensos según los respondientes de la encuesta realizada que fueron alumnos de grado y posgrado de la Carrera de Administración y afines. Todos los que respondieron tienen experiencia laboral.

En este documento se tratan específicamente dos aspectos: la importancia que tienen el Conocimiento y los Estudios realizados en los ascensos en las organizaciones.

Previamente se presentan algunos resultados generales a modo de anticipo y también se adelantan conclusiones en el mismo sentido.

El trabajo recoge el resultado de 675 encuestas realizadas en las ciudades de Posadas, Campana, Paraná, La Plata, Neuquén, Luján, Salta, Santa Rosa, y Buenos Aires y Caseros en el Gran Buenos Aires.

**Palabras claves**

Conocimientos, estudios, ascensos reales, ascensos deseados, meritos.

**¿Vale la pena estudiar: observando la percepción de los ascensos en las organizaciones?**

**1. Antecedentes**

Esta investigación se originó en los resultados de dos trabajos realizados con anterioridad donde se detectó un marcado descontento con el tratamiento de los ascensos que realizaban las organizaciones.

En el primero de ellos, publicado en el año 2010, se detectó que los ascensos no se realizaban en función del mérito y el desempeño. En esta ocasión entre 63 aspectos en que se basaban el instrumento de recolección, el interrogante que se refería a si “En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño” tuvo el peor puntaje.[[2]](#footnote-2)

En el segundo trabajo aún en ejecución se analiza la percepción de la Justicia Organizacional en el marco de un proyecto referido a Cultura Organizacional[[3]](#footnote-3), el interrogante “Los criterios usados para las promociones o ascensos son justos” ocupa la peor posición entre 17 factores. [[4]](#footnote-4)

Ante estos dos antecedentes se comenzó un estudio exploratorio que se mantuvo al principio a nivel de una cátedra de grado[[5]](#footnote-5) que trataba de determinar por qué se debería ascender y por qué se ascendía en las organizaciones.

En primer lugar, al realizar la búsqueda de antecedentes bibliográficos llamó la atención la inexistencia de trabajos empíricos que estudiaran los ascensos o promociones en las organizaciones. Posteriormente se verificó esta información con consultas a colegas especializados de Administración de Recursos Humanos.

Ante esta situación se procedió a realizar un trabajo exploratorio donde se tuviera una primera aproximación a la temática e identificar cuestiones a ser profundizadas posteriormente.

Para ello se elaboró una encuesta donde se interrogaba a los alumnos de las Carreras de Administración sobre dos cuestiones ¿Por qué se debería ascender? y ¿Por qué se asciende en las organizaciones?. Se pretendía comparar el deber ser con el ser.

Ante los primeros resultados que fueron en parte inesperados, se amplió el número de encuestas interrogando a un mayor número de alumnos de grado y posgrado de distintas universidades.

En este documento se presenta por primera vez por escrito aunque brevemente los resultados generales[[6]](#footnote-6) y se desarrollan específicamente los aspectos referidos a la importancia del Conocimiento y de los Estudios para los ascensos en las organizaciones

La información aquí es provisoria ya que faltan incorporar algunas encuestas a la base de datos y se refiere a aproximadamente al 90% de las que se pretende relevar y no cambiaran significativamente la tendencia.

**2. Metodología.**

Para la elaboración de la encuesta se trató de determinar distintos factores que podían ser tenidos en cuenta en los procesos de ascensos en las organizaciones[[7]](#footnote-7). En primer lugar el grupo investigador determinó un grupo de factores y posteriormente se le pidió a aproximadamente 100 alumnos de la Carrera de Administración de la Universidad de La Plata que cada uno independientemente elaborara un listado similar.

Con toda esa información se amplió la lista original. El resultado fueron 110 factores, que en algunos casos podían identificarse como similares 2 o más de ellos. En estos casos se optó por dejarlos dado que era un trabajo exploratorio.

Se usa una escala de Likert de 11 posiciones. Es autoadministrada y se han relevado también variables de control como edad, sexo, jerarquía, estudios cursados, tipo de organización, tamaño de la organización, etc.

Es posible también que pese al cuidado que se tuvo en principio no hayan sido identificados otros factores que pueden ser importantes y que deberían ser tenidos en cuenta en futuras investigaciones, una de ellas debería ser por ejemplo, dominio de idiomas.

Por la cantidad de opciones al completar la encuesta llevó algunos minutos más de lo aconsejable. Pese a ello se contó con la colaboración de alumnos de grado y posgrado de: Universidad Nacional de Misiones, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de Luján; Universidad Nacional de Entre Ríos; Universidad Nacional del Comahue; Universidad Nacional de La Pampa; Universidad Nacional de La Plata, Universidad de Palermo, Universidad Católica de Salta y Universidad de Buenos Aires.

Se tiene que tener en cuenta que se trabaja con percepciones de los actores que pueden estar distorsionadas por distintos factores. No es un estudio de casos donde se puede profundizar el análisis de los resultados obtenidos a través de entrevistas. El estudio que tiene el carácter exploratorio revela cierta información que ahora sí podrían ser ahondada con metodologías más adecuadas.

En este documento se diferenciarán los datos entre los que trabajan en el Sector Público y Sector Privado. También se distinguirá entre los que son Jefes con personal a cargo y los que son empleados sin personal a cargo.

Los Jefes que respondieron las encuestas están cursando carreras de grado y posgrado por lo que no se presupone que tengan actitudes discriminativas hacia los graduados universitarios. Tal vez si se cambiara la muestra e incluyera a Jefes y empleados no universitarios los resultados cambiarían.

No se han incluido en la muestra organizaciones de tipo educativo en ninguno de sus niveles y tampoco instituciones de investigación científica.

Elegimos este primer tema sobre el impacto de los Conocimientos y los Estudios por el perfil de los asistentes al Congreso.

**3. Aspectos teóricos**

Originalmente exploramos el concepto de Méritos que está muy trabajado especialmente en la Administración Pública y que se refiere a la capacidad, transparencia, publicidad, objetividad y neutralidad. Es lo opuesto a nacimiento, vínculos familiares, fortuna, raza, etc. También es contradictorio con el favoritismo, caciquismo, nepotismo, amiguismo, partidismo y clientelismo.

El diccionario de la Real Academia Española señala que el sistema de méritos, es la acción que hace al hombre digno de premio o de castigo. Digno, merecedor. Se basa en la formación, entrenamiento y evaluación previa.

Paro tal vez deberían ser modificado para el ámbito privado. En una muestra muy pequeña realizada a 25 alumnos de una Maestría en Gestión Empresaria se los interrogó sobre que eran los Méritos y hubo una gran diversidad de respuestas: reconocimiento del esfuerzo realizado, dedicación, cumplimiento de objetivos, compromiso, integración al proceso productivo, aptitudes profesionales, habilidades y estudios, capacidades y logros y experiencias, dinamismo, carisma, capacidad de liderazgo, capacidad de trabajo, alineamiento con los superiores, capacidad de resolver problemas, cumplimiento con la tarea, etc. Los méritos son al menos equívocos.

El concepto de Méritos cambiará según las culturas de las organizaciones y los movimientos organizacionales (ingreso, destino o lugar de trabajo, ascenso, cercanía o lejanía de los roles críticos y salida de la organización).

De las 110 variables consultadas en la encuesta se seleccionaron 12 para realizar el estudio. Las cuales se agruparon en las categorías Conocimiento y Estudios.

En la encuesta sólo estaban mencionada lo que abajo se identifica con negrita y a continuación recurrimos a la ayuda del diccionario para mostrar las alternativas que pudo plantearse la persona el que respondió la encuesta

**a. Conocimiento:**

* **Aprendizaje/Conocimiento adquirido**: Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa. Entendimiento, inteligencia, razón natural no heredados, sino adquiridos por el animal durante su vida.
* **Conocimientos:** Noción, ciencia, sabiduría.
* **Capacidad:** Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.
* **Voluntad para aprender:** Facultad de decidir y ordenar la propia conducta para adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.
* **Vocación:** Inclinación a cualquier estado, profesión o carrera.

**b. Estudios:**

* **Capacitación:** Acción y efecto de hacer a alguien apto, habilitarlo para algo
* **Concurso/exámenes:** Oposición que por medio de ejercicios científicos, artísticos o literarios, o alegando méritos, se hace a prebendas, cátedras, etc. Prueba que se hace de la idoneidad de una persona para el ejercicio y profesión de una facultad, oficio o ministerio, o para comprobar o demostrar el aprovechamiento en los estudios.
* **Estudios/formación:** Trabajo empleado en aprender y cultivar una ciencia o arte.
* **Formación académica:** Formación perteneciente o relativo a centros oficiales de enseñanza.
* **Preparación/capacitación/formación:** Conocimientos que alguien tiene de cierta materia. Capacidad de hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.
* **Profesión:** Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el que percibe una retribución.
* **Títulos:** Testimonio o instrumento dado para ejercer un empleo, dignidad o profesión.

**4. Datos de los encuestados.**

En este trabajo se tuvieron en consideración 675 encuestas que tienen el siguiente perfil

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SEXO** | | |
| Femenino | 371 | |
| masculino | 300 | |
|  |  | |
|  |  | |
| **EDAD** | | |
| 30 o menos | | 362 |
| 31 a 40 años | | 189 |
| 41 a 50 años | | 74 |
| 51 a 60 años | | 38 |
| Más de 60 años | | 6 |
|  | |  |
|  | |  |
| **NIVEL DE ESTUDIO** | | |
| Sin estudio | | 0 |
| Primario incompleto | | 0 |
| Primario completo | | 1 |
| Secundario incompleto | | 0 |
| Secundario completo | | 24 |
| Terciario incompleto | | 3 |
| Terciario completo | | 10 |
| Universitario incompleto | | 233 |
| Universitario completo | | 244 |
| Post grado | | 158 |
| Otros | | 0 |
|  | |  |
|  | |  |
| **SU PUESTO DE TRABAJO** | | |
| Empleado sin personal a cargo | | 283 |
| jefes intermedios, profesionales sin empleado a cargo | | 161 |
| Gerencia | | 72 |
| Alta dirección | | 30 |
| Otros | | 43 |
|  | |  |
|  | |  |
| **SECTOR EN EL QUE TRABAJA** | | |
| Público | | 245 |
| Privado | | 348 |
| ONGs | | 12 |
| Cuenta propia | | 36 |
|  | |  |
|  | |  |
| **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN** | | |
| 0 a 10 empleados | | 101 |
| 11 a 30 empleados | | 90 |
| 31 a 80 empleados | | 91 |
| 81 a 250 empleados | | 91 |
| Más de 250 empleados | | 290 |

La muestra no fue estratificada por eso el estudio tiene la particularidad de que está respondida en gran parte de los casos por jóvenes con un nivel educativo alto, que generalmente trabaja en el sector privado y que se desempeñan en organizaciones tamaño importante.

**5. Adelanto de los resultados generales**

Si bien se tienen varias variables de control en este caso se presentan solo dos cortes: lugar de trabajo con dos opciones: sector público y sector privado y dos categorías ocupacionales: jefes con personal a cargo y empleados sin personal a cargo.

Se diferencian los resultados entre por qué se debería ascender y por qué se asciende.

Los primeros resultados son los siguientes, sólo mencionamos en este adelanto los siete primeros por una razón de espacio.

1. Por qué se debería ascender jefes del sector privado: 1. Desempeño, productividad. 2. Capacidad. 3. Conocimientos. 4. Criterio, profesionalismo. 5. Responsabilidad. 6. Profesionalismo. 7. Capacidad de resolución de problemas.
2. Por qué se asciende jefes del sector privado: 1. Confianza. 2. Responsabilidad. 3. Lealtad. 4. Resultados. 5. Aptitud. 6. Relaciones con superiores. 7. Fidelidad.
3. Por qué se debería ascender empleados del sector privado: 1. Desempeño, productividad. 2. Capacidad. 3. Profesionalismo. 4. Preparación, capacidad, formación. 5. Capacidad de resolución de problemas. 6. Resultados. 7. Conocimientos.
4. Por qué se asciende empleados del sector privado: 1. Relaciones con superiores. 2. Resultados. 3. Confianza. 4. Responsabilidad. 5. Desempeño, productividad. 6. Capacidad. 7. Conocimientos.
5. Por qué se debería ascender jefes del sector público: 1. Preparación, capacitación, formación. 2. Formación académica. 3. Conocimientos. 4. Capacidad. 5. Profesionalismo. 6. Desempeño, productividad. 7. Estudios, formación.
6. Por qué se asciende jefes del sector público: 1. Relaciones con superiores. 2. Contacto, ser conocido de. 3. Política. 4. Lealtad. 5. Influencias. 6. Vinculaciones. 7. Amistad.
7. Por qué se debería ascender empleados del sector público: 1. Conocimientos. 2. Formación académica. 3. Concurso, examen. 4. Capacidad. 5. Desempeño, productividad. 6. Preparación, capacitación y formación. 7. Estudios / Formación
8. Por qué se asciende empleados del sector público: 1.Contactos, ser conocido de. 2. Acomodo. 3. Relaciones con superiores. 4. Amistad. 5. Influencia. 6. Política. 7. Afinidad.

A simple vista se observan coincidencias entre las distintas categorías en el deber ser de los ascensos. La correlación entre el deber ser de quienes trabajan en las organizaciones públicas y privadas llega al 0.989 tanto para los empleados como los jefes. Es decir piensan que deben considerarse los mismos aspectos en el momento de los ascensos.

**6. Análisis de resultados de la importancia de los Conocimientos y Estudios en los Ascensos del personal de las organizaciones**

Se analiza la percepción de los jefes y de los empleados tanto en el sector público como en el sector privado, en relación al ser y al deber ser. Se observa como las 12 variables seleccionadas para el estudio influyen o no en los ascensos organizacionales.

Para un mejor entendimiento de los datos, se aclara que al analizar los valores posicionales 1 es la posición más valorada y 110 la menos valorada.

**6.1. Sector privado**

1. **Situación Deseada Privado**

A continuación se grafican los datos de la percepción deseada tanto para los jefes como los empleados en el sector privado.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | SITUACIÓN DESEADO PRIVADO | | | |
|  | JEFES | | EMPLEADOS | |
|  | ABSOLUTOS | POSICION | ABSOLUTOS | POSICION |
| CONOCIMIENTO | 7,798 | 17,8 | 7,971 | 14,4 |
| Capacidad. | 8,410 | 2 | 8,446 | 2 |
| Conocimientos. | 8,246 | 3 | 8,159 | 7 |
| Aprendizaje/Conocimiento adquirido. | 7,727 | 18 | 7,948 | 15 |
| Voluntad para aprender. | 7,525 | 25 | 7,995 | 12 |
| Vocación. | 7,083 | 41 | 7,306 | 36 |
| ESTUDIOS | 7,308 | 31,3 | 7,612 | 25,0 |
| Preparación/capacitación/formación. | 7,738 | 16 | 8,234 | 4 |
| Formación académica. | 7,765 | 13 | 7,974 | 14 |
| Estudios/formación. | 7,588 | 24 | 7,891 | 18 |
| Capacitación. | 7,609 | 22 | 7,989 | 13 |
| Profesión. | 7,066 | 42 | 7,455 | 31 |
| Concurso/exámenes. | 6,415 | 56 | 6,755 | 50 |
| Títulos. | 6,972 | 46 | 6,984 | 45 |

Al analizar los datos se observa que los empleados privados valorizan en mayor medida los Estudios y los Conocimientos como herramientas necesarias para ascender que los jefes. Siendo los Conocimientos en general más valorados que los Estudios.

De las 12 variables analizadas se observa que para los jefes en la situación deseada solamente 3 variables rankean dentro del top 15: Capacidad con el valor posicional 2, los Conocimientos con el valor posicional 3 y la Formación Académica con el valor posicional 13. Por otro lado al analizar la mirada deseada de los empleados se observa que el abanico de variables que se posicionan en una escala igual o menor a 15 aumenta, llegando a ser de 7 variables: Capacidad con el valor posicional 2, Preparación, capacitación y formación con el valor posicional 4, Conocimiento con el valor posicional 7, Voluntad para Aprender con el valor posicional 12, Capacitación con el valor posicional 13, Formación Académica con el valor posicional 14 y el Aprendizaje y conocimiento adquirido con el valor posicional 15.

Tanto los empleados como los jefes perciben como las variables que deberían ser más influyentes a la hora de ascender son los Conocimientos en general. Es necesario aclarar que los mismos pueden haber sido adquiridos de manera formal, por medios autodidácticos o a través de la experiencia.

La única coincidencia entre los jefes con los empleados es rankear en segundo lugar la capacidad como una cualidad necesaria de la persona a ascender. Así como percibir que de las 12 variables las dos menos valoradas para ascender son los Concursos y exámenes, como los Títulos.

Pese a las diferencias señaladas hay una alta correlación entre la opinión del deber ser de los Jefes y Empleados del Sector Privado en el caso de los ascensos.

1. **Situación Real Privado**

A continuación se transcriben los datos de la percepción actual tanto para los jefes como los empleados en el sector privado.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | SITUACIÓN ACTUAL PRIVADO | | | |
|  | JEFES | | EMPLEADOS | |
|  | ABSOLUTOS | POSICION | ABSOLUTOS | POSICION |
| CONOCIMIENTO | 6,419 | 25,6 | 6,201 | 23,4 |
| Capacidad. | 6,780 | 11 | 6,630 | 6 |
| Conocimientos. | 6,681 | 18 | 6,622 | 7 |
| Aprendizaje/Conocimiento adquirido. | 6,735 | 14 | 6,542 | 9 |
| Voluntad para aprender. | 6,262 | 31 | 5,953 | 32 |
| Vocación. | 5,634 | 54 | 5,255 | 63 |
| ESTUDIOS | 5,554 | 50,4 | 5,476 | 44,6 |
| Preparación/capacitación/formación. | 6,404 | 27 | 5,859 | 35 |
| Formación académica. | 5,973 | 42 | 6,083 | 24 |
| Estudios/formación. | 6,044 | 39 | 5,916 | 33 |
| Capacitación. | 5,788 | 50 | 5,828 | 38 |
| Profesión. | 6,246 | 32 | 5,832 | 37 |
| Concurso/exámenes. | 3,016 | 99 | 3,262 | 97 |
| Títulos. | 5,404 | 64 | 5,555 | 48 |

Al analizar los datos actuales se observa que los empleados privados valorizan más los Estudios y los Conocimientos en general como herramientas requeridas para ascender que los jefes. Siendo en la realidad los Conocimientos más valorados que los estudios. Los empleados son más optimistas que los Jefes respecto a la valoración del Conocimiento y de los Estudios.

De las 12 variables analizadas se observa que para los jefes en la situación actual solamente 2 variables rankean dentro del top 15. Las cuales son Capacidad con el valor posicional 11 y Aprendizaje y conocimiento adquirido con el valor posicional 14.

Por otro lado al analizar la percepción de los empleados, no se observan tantas diferencias, percibiéndose 3 variables con valores inferiores a 15. La Capacidad con el valor posicional 6, los Conocimientos con el valor posicional 7 y el Aprendizaje y conocimiento adquirido con el valor posicional 9.

Es decir que para ambos son necesarias variables que pertenecen a la categoría de conocimientos para ascender. No percibiéndose ninguna variable de la categoría estudios con un valor posicional inferior a 24.

Tanto los jefes como los empleados perciben de las 12 variables analizadas a los concursos y exámenes como la variable menos valorada. Presentando valor posicional de 99 en los jefes y de 97 en los empleados. Se recuerda que el valor posicional menor de toda la encuesta es el 110.

El Conocimiento en general es más importantes que los Estudios pero así y todo hay otra serie de variables que son más importantes a la hora de ascender y que denominaremos los intangibles personales y que se describieron anteriormente al tratar los datos generales.

Los Estudios pareciera que no son los están primeros en la consideración de los ascensos, pero podría ser posible que tenga mayores posibilidades si genera Confianza o por las Relaciones que tiene con los Superiores o que se lo considere Leal.

1. **Diferencia entre Deseado y Real en lo Privado**

A continuación se transcriben la diferencia entre la situación deseada y la situación real tanto para los jefes como los empleados en el sector privado.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | DIFERENCIA ENTRE DESEADO Y REAL | |
|  | PRIVADO | |
|  | JEFES | EMPLEADOS |
| CONOCIMIENTO | -7,8 | -9,0 |
| Capacidad. | -9 | -4 |
| Conocimientos. | -15 | 0 |
| Aprendizaje/Conocimiento adquirido. | 4 | 6 |
| Voluntad para aprender. | -6 | -20 |
| Vocación. | -13 | -27 |
| ESTUDIOS | -19,1 | -19,6 |
| Preparación/capacitación/formación. | -11 | -31 |
| Formación académica. | -29 | -10 |
| Estudios/formación. | -15 | -15 |
| Capacitación. | -28 | -25 |
| Profesión. | 10 | -6 |
| Concurso/exámenes. | -43 | -47 |
| Títulos. | -18 | -3 |

Las diferencias entre la situación deseada y la realidad percibida son significativas. Al analizar los datos se observa que tanto para los jefes como para los empleados la mayor diferencia entre la situación real y la situación deseada se presenta en la variable Concurso y exámenes. Presentando para los jefes una diferencia de -43 y para los empleados de -47. Esto se debe a que en la situación deseada se revaloriza dicha variable.

Es destacable también la diferencia en la consideración de la Capacitación; la Preparación/Capacitación/Formación y en la Vocación que parecen no ser muy tenidas en cuenta.

**6.2. Sector Público**

1. **Deseado Público**

A continuación se exponen los datos de la percepción deseada tanto para los jefes como los empleados en el sector público.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | SITUACIÓN DESEADO PÚBLICO | | | |
|  | JEFES | | EMPLEADOS | |
|  | ABSOLUTOS | POSICION | ABSOLUTOS | POSICION |
| CONOCIMIENTO | 8,197 | 16,0 | 7,826 | 14,0 |
| Capacidad. | 8,540 | 4 | 8,122 | 5 |
| Conocimientos. | 8,649 | 3 | 8,346 | 1 |
| Aprendizaje/Conocimiento adquirido. | 8,434 | 8 | 7,878 | 10 |
| Voluntad para aprender. | 7,789 | 30 | 7,496 | 23 |
| Vocación. | 7,574 | 35 | 7,290 | 31 |
| ESTUDIOS | 8,413 | 10,7 | 7,909 | 11,3 |
| Preparación/capacitación/formación. | 8,791 | 1 | 8,107 | 6 |
| Formación académica. | 8,691 | 2 | 8,229 | 2 |
| Estudios/formación. | 8,523 | 7 | 8,038 | 7 |
| Capacitación. | 8,407 | 9 | 7,874 | 11 |
| Profesión. | 8,000 | 24 | 7,369 | 28 |
| Concurso/exámenes. | 8,295 | 13 | 8,221 | 3 |
| Títulos. | 8,185 | 19 | 7,527 | 22 |

Al analizar los datos deseados se observa que los empleados públicos valorizan más los conocimientos como herramientas que serían necesarias para ascender que los jefes. Mientras que los jefes valorizarían más los estudios a la hora ascender. Las diferencias sin embargo no son tan pronunciadas como en el sector privado.

En la situación deseada del sector público se observa que la gran mayoría de las 12 variables analizadas rankean en el top 15 de variables que serían necesarias para ascender, siendo más accesible mencionar aquellas variables que obtuvieron valores posicionales superiores a 15. Los jefes ponen en primer lugar la Preparación/Capacitación/Formación; la Formación Académica, los Conocimientos. Loa Empleados: los Conocimientos, la Formación Académica y los Concursos / Exámenes. Se observa una congruencia entre los empleados y los jefes en percibir a la Voluntad para aprender, la Vocación, la Profesión y los Títulos dentro de las variables que obtuvieron mayores valores posicionales

Tanto los jefes como los empleados perciben de las 12 variables analizadas a la Vocación como la variable menos valorada en las cualidades de la persona debería tener al ascender.

1. **Situación Real Público**

A continuación se especifican los datos de la percepción actual tanto para los jefes como los empleados en el sector público.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | SITUACIÓN ACTUAL PÚBLICO | | | |
|  | JEFES | | EMPLEADOS | |
|  | ABSOLUTOS | POSICION | ABSOLUTOS | POSICION |
| CONOCIMIENTO | 5,792 | 43,2 | 5,414 | 43,0 |
| Capacidad. | 6,283 | 21 | 5,515 | 33 |
| Conocimientos. | 6,420 | 14 | 5,969 | 12 |
| Aprendizaje/Conocimiento adquirido. | 6,425 | 13 | 6,015 | 11 |
| Voluntad para aprender. | 4,946 | 82 | 4,916 | 72 |
| Vocación. | 4,884 | 86 | 4,656 | 87 |
| ESTUDIOS | 6,009 | 33,6 | 5,692 | 27,6 |
| Preparación/capacitación/formación. | 6,378 | 17 | 5,662 | 25 |
| Formación académica. | 6,301 | 19 | 5,908 | 15 |
| Estudios/formación. | 6,248 | 22 | 6,015 | 11 |
| Capacitación. | 5,673 | 50 | 5,338 | 46 |
| Profesión. | 6,402 | 15 | 5,962 | 13 |
| Concurso/exámenes. | 4,761 | 92 | 5,092 | 65 |
| Títulos. | 6,297 | 20 | 5,869 | 18 |

Al analizar los datos actuales se observa que los empleados públicos valorizan más los Estudios y los Conocimientos como herramientas necesarias para ascender que los jefes. Siendo los Estudios más valorados que los Conocimientos en general. En este último aspecto no hay prácticamente diferencias en los promedios de los jefes y empleados.

De las 12 variables analizadas se observa que para los jefes en la situación actual solamente 3 variables rankean dentro del top 15: Conocimiento con el valor posicional 14, Aprendizaje y conocimiento adquirido con el valor posicional 13 y Profesión con el valor posicional 15. Por otro lado al analizar la percepción de los empleados, se observan 5 variables con valores inferiores a 15: Conocimientos con el valor posicional 12, el Aprendizaje y conocimiento adquirido con el valor posicional 11, la Formación Académica con el valor posicional 15, los Estudios y formación con el valor posicional 11 y la Profesión con el valor posicional 13.Es decir que los empleados perciben las mismas 3 variables que los jefes más la Formación académica y los Estudios y formación.

Debe recordarse que hay 10 variables que no tienen que ver con los Conocimientos en General y los Estudios que tienen mayor consideración al realizar los ascensos.

Al analizar de las 12 variables estudiadas cual es la menos valorada surge una diferencia entre la percepción de los empleados y la de los jefes. Observándose que para los jefes la variable que menos influyente es para ascender son los Concursos y exámenes, para los empleados la Vocación es la que menor influencia tienen seguida de los Concursos y exámenes.

1. **Diferencia entre Deseado y Real Publico**

A continuación se identifican la diferencias entre la situación deseada y la situación real tanto para los jefes como los empleados en el sector público.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | DIFERENCIA ENTRE DESEADO Y REAL | |
|  | PÚBLICO | |
|  | JEFES | EMPLEADOS |
| CONOCIMIENTO | -27,2 | -29,0 |
| Capacidad. | -17 | -28 |
| Conocimientos. | -11 | -11 |
| Aprendizaje/Conocimiento adquirido. | -5 | -1 |
| Voluntad para aprender. | -52 | -49 |
| Vocación. | -51 | -56 |
| ESTUDIOS | -22,9 | -16,3 |
| Preparación/capacitación/formación. | -16 | -19 |
| Formación académica. | -17 | -13 |
| Estudios/formación. | -15 | -4 |
| Capacitación. | -41 | -35 |
| Profesión. | 9 | 15 |
| Concurso/exámenes. | -79 | -62 |
| Títulos. | -1 | 4 |

Al igual que en el sector privada se percibe una gran diferencias entre los deseos respecto a los criterios para ascender y la realidad. Al analizar los datos, se observa que tanto para los jefes como para los empleados la mayor diferencia entre la situación real y la situación deseada se presenta en la variable concurso y exámenes. Presentando para los jefes una diferencia de -79 y para los empleados de -62. Esto se debe a que en la situación deseada se revaloriza dicha variable. Observándose que en comparación al sector privado, en el sector público dicha variable se revaloriza hasta formar parte de las 15 variables mejor rankeada en una situación ideal. También es llamativa la diferencia en la valoración de la Capacitación, cuestión también planteada para el sector privada. Hay diferencias también en la valoración de la Vocación y en la Voluntad de Aprender.

Las menores diferencias se presentan en el Aprendizaje y conocimiento adquirido y en los Títulos.

**7. Correlaciones existentes.**

Podemos exponer las correlaciones entre las cuatro categorías que se estuvieron trabajando en este documento.

Se observa que hay una alta correlación entre las opiniones entre los jefes y empleados tanto en el Sector Público como en el privado. La mayor coincidencia se presenta entre los Jefes y Empleados en el Sector Privado en los aspectos que son tenidos en cuenta en los ascensos en lo referido al Conocimiento y los Estudios y la menor concordancia existe entre el deber ser de los Jefes y Empleados del Sector Públicos.

|  |  |
| --- | --- |
| VALE LA PENA ESTUDIAR Y CAPACITARSE - COEF. DE CORRELACION | |
| COMPARACION ENTRE JEFES Y EMPLEADOS - | |
| JEFES PUBLICOS Y EMPLEADOS PUBLICOS SER | 0,925 |
| JEFES PUBLICOS Y EMPLEADOS PUBLICOS DEBER SER | 0,878 |
| JEFES PRIVADOS Y EMPLEADOS PRIVADOS SER | 0,974 |
| JEFES PRIVADOS Y EMPLEADOS PRIVADOS DEBER SER | 0,943 |

Si se analiza quienes están más cercanos entre el deber ser y el ser entre los cuatro categorías: Jefes y Empleados del Sector Público y Privado se observa que hay pocas diferencias en el Sector privado pero que se amplían mucho en el Sector público y especialmente en el grupo de los Empleados del Sector Público, siempre referido a los criterios para los ascensos. En este último caso la correlación entre el deber ser y la precepción se reduce a 0.369. Podríamos plantear la hipótesis que los resultados de este último cuadro muestran los grados de conformidad con el sistema de ascensos vigente en cada una de las categorías estudiadas y en este sentido los empleados públicos serían los que menos conformidad tienen con la valorización que se realizan a los Conocimientos en general y a los Estudios al realizarse los ascensos.

|  |  |
| --- | --- |
| VALE LA PENA ESTUDIAR Y CAPACITARSE - COEF. DE CORRELACION | |
| COMPARACION ENTRE EL SER Y EL DEBER SER EN JEFES Y EMPLEADOS | |
| JEFES PUBLICOS SER Y DEBER SER | 0,662 |
| EMPLEADOS PUBLICOS SER Y DEBER SER | 0,369 |
| JEFES PRIVADOS SER Y DEBER SER | 0,820 |
| EMPLEADOS PRIVADOS SER Y DEBER SER | 0,812 |

**8. Conclusiones.**

Se dividirán las conclusiones en dos partes. La primera se refiere a algunas conclusiones generales del trabajo tomado como una totalidad y la segunda se dirige específicamente a la valoración de los Conocimientos y los Estudios en los ascensos organizacionales.

**8.1 Conclusiones generales.**

Casi no hay estudios empíricos sobre los ascensos en las organizaciones del país pero tampoco existen en otros países.

En muchos casos se supone que hay coincidencia entre lo que recomiendan los Manuales de Recursos Humanos como criterio para la evaluación del personal y la realidad organizacional.

Pareciera que antes que criterios objetivos en los ascensos privan criterios subjetivos y que en muchos casos tienen que ver con los intangibles de cada ser humano y de la importancia que le asigna a cada uno de ellos el que decide sobre los ascensos.

Es sumamente llamativa la importancia que tiene factores como la Confianza, la Lealtad y la Fidelidad tanto en las organizaciones privadas como públicas lo que mostraría cierto isomorfismo cultural en las organizaciones del país.

Posiblemente el modelo de ascensos sea una dimensión más de la cultura organizacional[[8]](#footnote-8) hasta el momento y sin profundizar podemos señalar que se han identificado trece “familias de modalidades de ascensos”[[9]](#footnote-9) que pueden presentarse individualmente o híbridamente en cada organización:

1. Relacionamiento con el Jefe;

2. Confianza y Lealtad;

3. Conocimientos

4. Acomodo;

5. Resultados alcanzados;

6. Esfuerzo realizado;

7. Títulos y Estudios;

8. Obediencia y docilidad;

9. Política y sindicato;

10. Características y datos personales;

11. Burocracia (en el sentido weberiano);

12. Visión, vocación, proyección

13. Actitudes personales.

Uno de los resultados que emergen de este trabajo es la importancia relativa de la educación y la meritocracia en la opinión de los respondentes.

Hay una gran importancia de los intangibles personales. Los intangibles son cuestiones que no se pueden copiar con facilidad[[10]](#footnote-10). En Administración se refieren a los intangibles organizacionales cuando se refieren a la marca, la cultura, etc.

Pero podríamos extender la cuestión y plantear la posibilidad de que existen intangibles personales que refieren a muchos aspectos diferentes como la experiencia, la confianza, la lealtad, la responsabilidad, el conocimiento personal de los jefes, etc. Estos intangibles que forman parte del desarrollo intrínseco también tienen valor.

Generalmente se piensa en títulos y aprendizajes o en esfuerzos y resultados alcanzados pero parece que a la hora de los ascensos pero los intangibles personales pesan y mucho. Al menos pareciera que las personas que toman decisiones en lo referido a los ascensos los tienen muy en cuenta.

Es posible que la figura del Jefe o Líder rodeado por personas que fueron elegidas por sus Desempeño, Capacidad, Resultados, Conocimientos, Formación, etc. debería ser revisada. Es posible que al menos existan dos modelos teóricos de jefatura: el que se rodea de personas con mayores conocimientos o que obtienen mayores resultados y desempeño, y otro jefe que opta por vincularse con personas conocidas, de confianza y con lealtad y fidelidad.

Pareciera que más que méritos para los ascensos debería utilizarse un término más próximo a criterios para los ascensos.

Es posible que en gran parte de las organizaciones existan formas similares al “patronazgo” o a un “neopatronazgo” donde la lealtad, la confianza, la fidelidad y el contacto personal son muy importantes.

Mintzberg [[11]](#footnote-11)cita a Marti y Simms que sugirieron que “el sistema ejecutivo de una empresa está formado de complejas relaciones patrón- protegido”. Muchas veces se denomina a la figura de mayor poder como “padrino” del de menor poder. Los “patrones” proporcionan tres servicios: En primer lugar, lucharán por sus protegidos, los apoyan en las reuniones y los promocionan cuando surge la oportunidad. En segundo lugar le permiten saltarse la jerarquía, obtener información privada o entrar en procesos largos y molestos. En tercer lugar “los patrones también proporcionan una señal importante al resto del personal, una especie de muestra de poder”.

Sin embargo Mintzberg no desarrolla los requerimientos que esto significa para el agente subordinado.El patronazgo supone un contrato implícito: un servicio a cambio de una cesión de poder. Se supone que existe una relación de subordinación. No un contrato entre iguales sino que uno de los agentes tiene más poder que el otro y agrega “el primero obtiene la parte del león en la repartición del poder y el segundo las migajas” (aunque puede ser importante).No se conoce prácticamente nada de las configuraciones de los equipos gerenciales tanto en el ámbito público como en el privado, los criterios con que son conformados, su evolución diacrónica, los criterios de admisión o de exclusión, su temporalidad, etc. Tal vez si se avanzara en este sentido se tendría mayor claridad sobre los ascensos.

Desde otro punto se podría pensar que los directivos cuando deciden sobre los ascensos no actúan en base a una racionalidad técnica, la que predomina en la enseñanza de Administración. Por racionalidad entendemos una acción deliberada e intencional, tendiente a la maximización que reporte el mayor beneficio. En este sentido pueden estar operando varias racionalidades a la vez: una racionalidad económica, una racionalidad técnica, una racionalidad política y una racionalidad social. Es posible que en los criterios utilizados para los ascensos exista una gran influencia de la racionalidad política, que lleve a una persona preferir personas de confianza, leales y fieles que lo acompañen en su propia búsqueda de ascensos y también de la racionalidad social según la cual le parece que deben ascender personas con rasgos de Cultura Colectivistas más que de rasgos de Cultura Individualista.[[12]](#footnote-12)

**8.2. Conclusiones referidas a la valoración de los conocimientos y los estudios**

En general en las organizaciones se considera que los ascensos no se realizan por Méritos en la versión usual de la palabra.

El concepto de méritos no es unívoco y sería más adecuado emplear la expresión “criterios para los ascensos”.

El sector Público es más propenso a valorar los Conocimientos en general y los Estudios como una herramienta necesaria para los ascensos organizacionales.

Al analizar la mirada privada de los ascensos, se observa que tanto en la situación actual como la deseada la categoría que se percibe más necesaria para ascender son los Conocimientos. Siendo la variable más influyente la Capacidad y la menos influyente los Concurso y exámenes.

En el sector privado (actual y deseado) se percibe como la variable menos influyente para ascender a los concursos y exámenes. Mientras que en el sector público difiere siendo en la situación deseada la vocación, pero al analizar la percepción pública actual para los jefes son los concursos y exámenes pero para los empleados es la vocación.

Se observa que la mirada de los empleados difiere de la mirada de los jefes en ambos sectores.

Hay una gran distancia tanto en el sector público como en el privado entre la importancia que los respondentes creen que se le debe dar a los Conocimientos y especialmente los Estudios y los que habitualemente se consideran en los ascensos.

Habría una diferencia entre dos subconjuntos que originalmente se habían identificado como semejantes: “Títulos y Estudios” y “Conocimientos”. Mientras que en el primero habría un criterio claro como es la Titulación o la Acreditación de una Capacitación, en el segundo no se sabe con claridad cómo se adquiere. Puede ser por estudios formales, por estudios para formales, autodidácticos o por experiencia personal

Es posible que el estudiante universitario perciba la situación aquí planteada y que considere los Títulos parecieran que están devaluados en el momento de ascender, especialmente en el sector privado y/o que el conocimiento transmitido no es el requerido y que son más importantes los intangibles personales. El título universitario posiblemente sea una condición que le facilita el ingreso a un trabajo, pero no para etapas posteriores dentro de una organización.

Es sumamente importante la percepción de las posiciones que tiene la “Capacitación” al considerarse los ascensos. En general los empleados la valoran y reclaman y las empresas e instituciones públicas las realizan con frecuencia, sin embargo su valoración es muy baja, tanto en lo público como en lo privado como potencial de ascenso.

Si bien no está rankeado en un lugar destacada, en el caso de la Organizaciones Públicas los ascensos a través de Concursos y Exámenes está legitimado como deseable aunque un poco más en los Empleados que en los Jefes, lo llamativo es en el sector privado donde tanto Jefes como Empleados también dicen que deberían ser tenido más en cuenta. El Concurso y los Exámenes serían cuestiones que favorecerían la neutralidad y la calidad en la toma de decisiones, pero también generarían una mayor individualidad siempre que se realicen con imparcialidad.

El contrario al esquema basado en la imparcialidad en los ascensos sería el opuesto al sistema que priva mayormente en las organizaciones públicas y privadas del país, que se caracteriza por la cooptación, donde los miembros de jerarquía superior eligen a los que deben ascender por los criterios que ellos consideran adecuados. Este modelo tiene por detrás la idea de obediencia, la verticalidad y que supuestamente facilitaría una mayor coordinación.

Debe aclararse que la mayoría de los respondientes son estudiantes de grado y posgrado de Carreras vinculadas a la Administración de Empresas y Pública y no se han consultado a personas que no tienen estudios universitarios cuya percepción podría ser distinta.

Es muy llamativa la diferencia en la percepción de la valoración de los Títulos cursados en las organizaciones que emerge de este trabajo y los ingresos económicos de los universitarios. El CEDLAS de la Universidad Nacional de La Plata, utilizando datos de la EPH demuestra que a mayor cantidad de años de escolaridad es mayor nivel de ingresos individuales y el incremento es extremadamente significativo con los graduados universitarios. Alguien podría argumentar que hay profesiones con mayores ingresos que otras y otras que se ejercen en forma independiente que generan mayores ingresos, pero es muy llamativa la diferencia. También se podría argumentar que una persona puede generar Confianza- Lealtad y Fidelidad al poseer un Título Universitario, pero la correlación es baja en este caso.

Una pregunta que uno debería realizarse es si los intangibles valorados por las organizaciones pueden enseñarse en las Universidades. Hay autores que señalan que algunos pueden enseñarse por ejemplo ¿cómo ser confiable? y otros indican lo contrario. Pero además los ascensos dependen de otras personas que pueden tener percepciones y valoraciones distintas de esos mismos intangibles lo que complica notablemente la cuestión. Por ejemplo la Confianza tiene una doble vía y si en uno de los términos, Jefe o subordinado, se presenta como negativa la relación de Confianza no se produce.

Específicamente para el sector público, habría que tener claro que el concepto de Méritos en el sentido que se utiliza y está legitimado en la Administración Pública, posiblemente debería ser reformulado pues se basa en el concepto de burocracia que formulara Weber donde prima la racionalidad técnica y la neutralidad profesional.. Estas formas organizativas son congruentes con las formas democráticas representativas, pero posiblemente no sean compatibles con formas de democracia delegativa, en la diferenciación realizada por Guillermo O`Donnell.

Muy rápidamente porque no era objeto de este estudio se observó el resultado de los estudiantes de administración con el de los que ya eran graduados y los primeros son más optimistas respecto a la importancia que se le da a los estudios en los ascensos. Los graduados no tienen tanto optimismo y en este trabajo se agrega que los empleados son más optimistas que los jefes, esto significaría que a mayor experiencia menor percepción de la importancia de los estudios.

1. Instituto de Investigaciones Administrativas de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Abril de 2014 [↑](#footnote-ref-1)
2. Góngora Norberto, Cicatelli Florencia, Acosta María Cristina, Alconada Manuela, Tapia Marchiori Sergio y Srnec Cynthia. “Derribando los mitos de la teoría organizacional”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Cátedra de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado en el XXVI Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. La Plata. Provincia de Buenos Aires. [↑](#footnote-ref-2)
3. Proyecto acreditado por la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad Nacional de Tres de Febrero “Estudio de las culturas organizacionales como determinantes de los comportamientos de las personas que en ellas trabajan”. [↑](#footnote-ref-3)
4. Este proyecto tiene una base de datos de 170 organizaciones y 4000 encuestas aproximadamente. [↑](#footnote-ref-4)
5. Cátedra de Sociología Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. En una primera etapa colaboró además de los autores de este documento la Lic. Mercedes Burry. [↑](#footnote-ref-5)
6. Si bien en este trabajo nos referimos a los Estudios y Conocimientos es imposible no adelantar los resultados generales del trabajo que aún no están publicados y a que se generarían obviamente preguntas a este respecto. [↑](#footnote-ref-6)
7. Debe aclarase que el trabajo se refiere a ascensos y no a los ingresos a un trabajo, donde pueden tenerse en cuenta otros criterios u otras valoraciones. [↑](#footnote-ref-7)
8. En el proyecto de Cultura Organizacional sólo se contemplaron la percepción que se tiene en lo referido a que “si los ascensos se realizan en función de los méritos” y “si los ascensos son justos” y la consecuencia de ello en las organizaciones, pero no tenemos datos sobre las modalidades de los ascensos. [↑](#footnote-ref-8)
9. Este dato es provisorio, ya que más adelante cuando estén completa la etapa de recolección de datos se utilizarán herramientas estadísticas que puedan dar más precisión a esta clasificación. Asimismo se quiere aclarar que en la realidad de las organizaciones existen una mezcla de criterios. La clasificación mencionada podría servir para señalar que en determinada institución existe preminencia de una sobre otra. [↑](#footnote-ref-9)
10. Low, J. y P. Cohen Kalafut, *La ventaja invisible*, Empresa Activa, Barcelona, 2004. [↑](#footnote-ref-10)
11. Mintzberg, Henry: “El poder en la organización”. Editorial Ariel S.A. 1992. [↑](#footnote-ref-11)
12. Hofstede, Geert: “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia.” Alianza Editorial. Madrid. 1999. [↑](#footnote-ref-12)