



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***El impacto en el desarrollo del plan de carrera de ex superiores
y supervisores, que no posee formación educativa, bajo el
nuevo convenio colectivo de trabajo sectorial***

Autor: Cnl Hernán Luis Opizzi

DNI: 17.824.843

Director de Trabajo de Graduación: Sebastián Steizel

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 18 de marzo de 2019

Índice

1	----	Resumen Ejecutivo	3
2	----	Introducción: Encuadre de la Situación	4
--	2.1	Introducción a la Temática de Personal Civil	4
--	2.2	El Personal Civil del Ejército: Situación	4
--	2.3	El Cambio del Plan de Carrera: Del Estatuto al CCTS	6
--	2.4	El Interrogante Fundamental del Presente Trabajo	12
3	----	Ejes Conceptuales: Investigación Bibliográfica	14
--	3.1	Introducción	14
--	3.2	El Plan de Carrera y su Evolución	15
--	3.3	El contrato psicológico: límites y trascendencia del concepto	21
--	3.4	Las Obligaciones, las Expectativas y el Contrato Psicológico	23
--	3.5	Cuando el cambio de las obligaciones viola el contrato psicológico	---
--	----		26
4	----	El Ejército y los Recursos Humanos: Su Contexto	33
--	4.1	Reseña de la Institución: Misión, objetivos, estructura y división del trabajo	---
--	----		33
--	4.2	El Ejército a través de la visión del Área de Recursos Humanos: Interrelación entre Personal Civil y Militar (Plan de carrera)	---
--	----		35
5	----	Investigación de Campo	41
--	5.1	Metodología de Relevamiento	41
--	5.2	Características de la muestra	42
--	5.3	Rasgos de la población encuestada	43
--	5.4	Análisis de la información relevada	46
--	5.4.1	El nuevo CCTS: ¿Beneficio, inocuo o perjuicio?	46
--	5.4.1.1	Resultados Generales	47
--	5.4.1.2	Jerárquicamente	48
--	5.4.1.3	Económicamente	49
--	5.4.1.4	Moralmente	50
--	5.4.1.5	Comparación del grado de impacto entre ex Superiores y ex Supervisores	---
--	-----		51
--	5.4.1.6	Los fundamentos de los perjuicios ocasionados	51
--	5.4.2	Ejército, Gremios o Ministerio de Defensa: Percepción sobre la responsabilidad que dio origen a la actual situación	---
--	-----		53
--	5.4.3	¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el CCTS?	55
--	5.4.4	Implementación del nuevo CCTS: Influencia en el rendimiento laboral	---
--	-----		57
--	5.4.5	Determinación de la preferencia aspiracional: ¿Mejora económica o jerarquía equivalente a la alcanzada?	---
--	-----		58
--	5.4.6	¿Permanecer en la Fuerza o renunciar?	60
6	-----	Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	---
--	-----		62
--	6.1	Introducción al análisis del problema abordado	62
--	6.2	El problema abordado y su diagnóstico	63

6.3	Conclusiones del análisis del problema abordado	68
7	----- Recomendaciones para la acción	72
8	----- Conclusiones generales del trabajo	75
9	----- Bibliografía utilizada	76
10	----- Anexos	80
--- 10.1	Anexo 1 Modelo de encuesta	80
--- 10.2	Anexo 2 Índice de rotación del personal	84

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Distribución geográfica del personal de Superiores antes del	---
-----	15/12/15	44
Gráfico 2	Distribución geográfica del personal de Supervisores antes	---
-----	del 15/12/15	44
Gráfico 3	Promedio de edad de los AC encuestados	45
Gráfico 4	Antigüedad en el puesto de los AC encuestados	45
Gráfico 5	Antigüedad en el Ejército de los AC encuestados	46
Gráfico 6	Cuadro comparativo del Perjuicio percibido por los AC ex Sup	---
-----	y ex Sor	47
Gráfico 7	Cuadro comparativo del Beneficio percibido por los AC ex	---
-----	Sup y ex Sor	48
Gráfico 8	Percepción de ex Superiores sobre la responsabilidad de la	---
-----	actual situación	53
Gráfico 9	Percepción de ex Supervisores sobre la responsabilidad de	---
-----	la actual situación	54
Gráfico 10	Grado de conocimiento del CCTS manifestado por ex Sup y	56
-----	Sor	
Gráfico 11	Grado de conocimiento del CCTS validado por ex Sup y Sor	57
Gráfico 12	Rendimiento laboral	58
Gráfico 13	Determinación de la preferencia aspiracional: ¿Mejora	---
-----	económica o jerarquía equivalente a la alcanzada?	59

Índice de tablas

Tabla 1	Por el grado de impacto percibido	51
---------	-----------------------------------	----

1. Resumen Ejecutivo

En el ámbito de la Universidad de San Andrés, en la Maestría de Recursos Humanos, se establece como requisito de aprobación de la misma un trabajo final. El trabajo seleccionado por el suscripto aborda la problemática surgida tras la aprobación de un nuevo convenio sectorial que viene a cambiar el plan de carrera al Personal Civil de Ejército y con él las condiciones de idoneidad para acceder a los cargos jerárquicos. Este cambio ha afectado, mayoritariamente, a quienes sin una formación educativa profesional han accedido a puestos de relevancia dentro de la organización. Surge así el planteo de ¿cómo impacta la nueva normativa en quienes han alcanzado las máximas jerarquías bajo el viejo Estatuto del Personal Civil (como Superiores y Supervisores), y no poseen un título terciario o universitario?

A consecuencia de ello, los principales hallazgos del trabajo de investigación, con relación al impacto de la nueva normativa sobre quienes son objeto de estudio, se relacionan en primera instancia con la ruptura del contrato psicológico y sus consecuencias.

En segundo lugar; mostraremos como afecta al personal, la aplicación del nuevo Plan de Carreras desde el punto de vista de la jerarquía, el salario y la moral.

2. Introducción: Encuadre de la Situación

2.1 Introducción a la Temática de Personal Civil

Actualmente una nueva Ley rige las relaciones laborales entre el Personal Civil de las Fuerzas Armadas y su empleador, el Estado Nacional, representado en las Instituciones Armadas.

El presente trabajo pretende efectuar su contribución mediante el estudio de las consecuencias de la implementación del cambio en el desarrollo del plan de carrera establecido entre la Ley 20.239 (Estatuto para el Personal Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad), y el actual Decreto N° 2539.

Para lograr el cometido y acotar el objeto de nuestro estudio analizaremos los efectos del cambio del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial desde la perspectiva del plan de carrera y del llamado contrato psicológico.

2.2 El Personal Civil del Ejército: Situación

El Personal Civil del Ejército es la fuerza laboral complementaria de la Institución Armada que supe las necesidades de personal especializado, ya sea por su profesión, capacitación u oficio y cuya formación no constituye un objetivo de la organización; pero sus servicios resultan necesarios para el cumplimiento de su misión. Este personal se encuentra dividido, según sus funciones en personal civil y docente civil.

Nuestro Universo de estudio comprende únicamente al Personal Civil, cuyo número al día de la fecha (15/12/15), suman 6139¹ y representan aproximadamente el 9%² del efectivo total de la Fuerza.

¹ Datos obtenidos de la base de datos de la Dirección de Personal Civil.

² Dato suministrado por la Dirección General de Personal y Bienestar.

El Personal Civil se encuentra distribuido a lo largo del territorio nacional en 208¹ organismos de los 261³ que dispone la Fuerza en su conjunto, cumpliendo funciones en Hospitales, Batallones Logísticos, Unidades, Comandos e Institutos Militares; desempeñando las más variadas actividades que van desde calderitas, mecánicos, ingenieros, abogados, médicos, enfermeros y hasta peluqueros.

La realidad nos muestra que una parte significativa de los 6139 empleados de la planta al momento previo al reencasillamiento⁴ correspondía a los agrupamientos "superior" y "supervisor", que representaban las máximas jerarquías de Personal Civil, de las cuales la más importante, dada las responsabilidades de sus funciones, era la del Personal "Superior".

Además, no se debe perder de vista que el agrupamiento "Supervisor" (1692¹ trabajadores), constituía el paso previo y obligatorio para quienes "no siendo universitarios", deseaban alcanzar la jerarquía de "Superior" y que en consecuencia también se vieron afectados.

A estas jerarquías habían accedido 3544¹ personas, 1852¹ correspondían al agrupamiento superior y de estos tan solo 958¹ son universitarios o poseen título terciario. Esto implica que un número trascendente (894¹ Superiores + 1692¹ Supervisores = 2586 individuos), no poseían título universitario o bien de nivel terciario.

Todas estas cifras señalan datos relevantes de la planta en general. El primero de ellos es que la planta permanente de Personal Civil es una planta envejecida, con un promedio de edad de 48⁵ años para los supervisores y de 55⁴ años para los⁶ superiores.

³ Información brindada la Dirección General de Organización y Doctrina al 12/05/17.

⁴ Reencasillamiento: Consiste en la reclasificación escalafonaria del agrupamiento, clase y categoría en agrupamiento, nivel, grado y tramo.

⁵ Información obtenida de la base de datos de la Dirección de Personal Civil.

⁶ La información suministrada corresponde a la fecha previa al reencasillamiento (17 de agosto de 2017).

Además, es necesario resaltar algunas características que identifican y distinguen a este sector etario de la población y ayudan a comprender la trascendencia del problema.

En general son personas altamente identificadas con los valores de la Institución, que han privilegiado su permanencia en el Ejército (según encuesta efectuada por la Dir Pers Civ⁷); en primer término, por el respeto y el ambiente de trabajo y en segundo lugar por la seguridad económica que le otorga la estabilidad laboral.

De la misma encuesta surge que de estas personas, aproximadamente el 60% han recibido y rechazado al menos una oferta de empleo por fuera de la Institución, que implique el deber dejar la actividad como Pers Civ, a pesar de la baja remuneración que históricamente perciben, tanto de quienes provienen de agrupamientos de base universitarios o no universitarios y que al momento llevarse a cabo la encuesta ya eran mayoritariamente superiores.⁸

2.3 El Cambio del Plan de Carrera: Del Estatuto al CCTS

Habiéndonos situados, definido el conjunto de individuos y delimitado sus características, nos queda analizar y explicar el cambio del marco legal que los comprende y afecta.

Desde el año 1973, la actividad del Personal Civil de las Fuerzas Armadas se encontraba regulada bajo la Ley N° 20.239 (Estatuto para el Personal Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad).

El 24 de noviembre del año 2015 se firma el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, mediante Decreto N° 2539/15, de aplicación para los trabajadores que

⁷ Encuesta efectuada durante el año 2012.

⁸ Información obtenida de la base de datos de la Dirección de Personal Civil.

oportunamente fueran designados como personal permanente en los regímenes establecidos por el nombrado Estatuto.

El Convenio Colectivo de Trabajo es un contrato entre los sindicatos de un determinado sector de actividad y el empleador, que regula las condiciones de trabajo (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.) y establece reglas, en la relación entre los sindicatos (que representan a los trabajadores) y la parte empleadora (CONADU)⁹.

Las regulaciones contenidas en el CCT¹⁰ son de aplicación obligatoria para todos los trabajadores del sector¹¹, estén o no afiliados a los gremios respectivos, y tienen un impacto significativo en la organización del trabajo y en la calidad del empleo (CONADU).

El actual convenio prevé un nuevo plan de carrera con "mayor nivel de idoneidad, formación educativa y rendimiento laboral¹²", ubicando al personal de los distintos Agrupamientos en Niveles, Tramos y Grados.

El progreso en el nuevo plan de carrera se manifiesta en forma vertical mediante el ascenso de nivel y en forma horizontal consistente en la promoción a los diferentes grados y tramos.

Este progreso constituye una notable diferencia con lo establecido en el viejo Estatuto. Éste último basaba la proyección del personal en forma exclusivamente vertical dentro del plan de carrera, permitiendo alcanzar las máximas jerarquías mediante calificaciones y años de servicio sin distinción de formación educativa como requisito de idoneidad (solo requería secundario para ser superior), que sí se establece para los niveles

⁹ CONADU: Federación Nacional de Docentes Universitarios

¹⁰ Abreviatura de Convenio Colectivo de Trabajo

¹¹ Artículo 4, Decreto N° 2539/15

¹² Artículo 10 Decreto N° 2539/15

en el nuevo convenio sectorial (Personal Profesional Especializado), acorde a los tiempos que corren.

Para una mayor comprensión explicaremos que es el Agrupamiento, el Nivel, el Tramo y el Grado

El Agrupamiento engloba al conjunto de trabajadores que desarrollan funciones y puestos de trabajo caracterizados por una misma naturaleza o finalidad funcional principal¹³.

Bajo este criterio el convenio clasifica a los agrupamientos¹⁴ en:

1. Profesional.
2. Técnico.
3. Administrativo.
4. Producción.
5. Mantenimiento y Servicios.



Universidad de

San Andrés

Los Niveles¹⁵, en tanto, se corresponden al grado de complejidad, responsabilidad y autonomía que competen a las tareas a desarrollar en esas funciones o puestos de trabajo, estableciendo ocho niveles diferentes que van desde Nivel 1, como mayor grado de complejidad, responsabilidad y autonomía, hasta el Nivel 8, que por oposición se caracterizan por el menor grado de complejidad, responsabilidad y autonomía.

Como ya fuera expresado el progreso en el nuevo plan de carrera se manifiesta en forma vertical y horizontal. En el primer caso mediante el ascenso de nivel, habilitando al personal a ocupar cargos o funciones de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía, mediante los procesos de selección previstos para

¹³ Artículo 11 Decreto N° 2539/15

¹⁴ Artículo 12 Decreto N° 2539/15

¹⁵ Artículo 14 Decreto N° 2539/15

cada caso, basados principalmente en la realización concursos de oposición y antecedentes o bien mediante las subrogancias¹⁶. Igualmente, cualquiera sea el proceso (concurso o subrogancia) lo que se pondera, en este caso, es la formación educativa y la experiencia. En tanto progreso horizontal consistente en la promoción a los diferentes grados y tramos.

El Grado¹⁷ refleja el avance en el nivel escalafonario, logrado a través de las calificaciones resultantes de las evaluaciones de su desempeño laboral y la acreditación de la capacitación exigida o adquirida, en una escala de promoción del CERO (0) al DIEZ (10), inicialmente, ya que en la práctica y a consecuencia del reencasillamiento se alcanzaron grados muy superiores (CATORCE (14) /QUINCE (15)), a lo determinado en el CCTS.

Por otra parte, el Tramo¹⁸ refleja el avance en la profesionalidad, tecnificación y/o madurez laboral, según corresponda, de las capacidades del trabajador que acredite el progresivo y creciente dominio de las competencias laborales específicas que lo habilitan para el ejercicio de las funciones y/o responsabilidades asignadas dentro de un determinado nivel.

Para lograr estos objetivos el convenio prevé un plan de capacitación en el que se fortalecen e incorporan las competencias necesarias para el crecimiento profesional deseado. El tramo es independiente del grado es decir que un Agente Civil de "X" nivel puede encontrarse en grado DIEZ (10) y continuar en el Tramo General por no haber completado los requisitos de perfeccionamiento. Lo que le impide el pasar de tramo, es no poder acceder a puestos que exigen mayor profesionalismo, tecnificación y/o madurez laboral, por no poder acreditar el dominio de las competencias laborales específicas adquiridas por capacitación que lo habilitan para el ejercicio de las funciones y/o responsabilidades

¹⁶ La subrogancia es la asignación transitoria de funciones superiores correspondientes a Jefaturas de Unidades Organizativas de nivel no inferior al Departamento o equivalente Título X, Decreto N°2539/15

¹⁷ Artículo 10 y 24 Decreto N° 2539/15

¹⁸ Artículo 10 y 25 Decreto N° 2539/15

asignadas dentro de un determinado cargo o puesto. Además, el no cambiar de tramo no le permite acceder al correspondiente suplemento.

El nuevo convenio los divide en:

1. TRAMO 1 - GENERAL. que va del grado CERO (0) al TRES (3) inclusive.
2. TRAMO 2 - INTERMEDIO. comprende del grado CUATRO (4) al SIETE (7) inclusive.
3. TRAMO 3 - AVANZADO. del grado OCHO (8) en adelante.

Este progreso (vertical y horizontal), como fuera expresado, constituye una notable diferencia con lo establecido en el viejo Estatuto. Recordemos que éste último basaba la proyección del personal en forma exclusivamente vertical, permitiendo alcanzar las máximas jerarquías mediante calificaciones y años de servicio sin distinción de formación educativa como requisito de idoneidad que sí se establece para los niveles en el nuevo convenio sectorial.

Ahora bien, con el nuevo convenio surge la necesidad de reclasificar al personal asignándoles nuevas jerarquías. Ese proceso se denomina reencasillamiento y se encuentra determinado en el artículo 132 del Decreto N° 2539.

El reencasillamiento establece Agrupamiento, un Nivel, un Tramo y un Grado para todo el personal. Para este proceso el convenio fijó un plazo de 180 días a partir de la entrada en vigencia de este (01/12/2015), mientras que en los hechos ha ocurrido el 18 de agosto de 2017, provocando que se siguiera aplicando el viejo estatuto por falta de encuadramiento legal de los trabajadores. Esta demora propició el rumor y las especulaciones que conllevaron a un clima laboral no deseado.

Las pautas que fueron utilizadas para la reciente reclasificación de los trabajadores se encuentran reguladas en el Título XIII, "Normas de

Reencasillamiento del Personal". Estas normas ponderan la capacitación educativa del personal (títulos universitarios y terciarios).

Este cambio en el "Plan de Carrera", no es menor ya que por ejemplo un Superior I, Categoría 30 (equivalente a un Nivel I al que accede solo el agrupamiento profesional), con 30 años de antigüedad, que no posee estudios universitarios ni terciarios y que ejerce la jefatura de una división auxiliar, de acuerdo con las pautas del actual convenio¹⁹, debiera ser reencasillado, dentro de los 8 niveles posibles, en el Nivel III, para cumplir funciones o trabajos bajo supervisión o bien liderar pequeños grupos o jefaturas de las unidades organizadas de menor nivel jerárquico, en la que los requisitos son como mínimo, título secundario completo y cuatro años de experiencia laboral; equiparándolo con alguien que recién inicia.

En acabada síntesis existe un descenso en la jerarquía de quienes son objeto del presente estudio y si bien nadie puede percibir una remuneración menor (dado que las normas así lo impiden, Decreto 5592/68) existe un número no determinado de trabajadores que se ven perjudicados en virtud de acceder a un suplemento compensador para igualar el salario alcanzado en el régimen legal anterior, el que será mantenido hasta su total absorción por parte de los futuros aumentos, y por ende el consecuente deterioro progresivo de su poder adquisitivo.

Los problemas descriptos engloban, con distinto alcance, a la totalidad de trabajadores que conforman nuestro universo de estudio, cuya problemática es de interés para la Fuerza, en virtud de la enorme significación dado el número que afecta, en mayor o menor medida, el desempeño de quienes ocupan cargos, en muchos casos sensibles, y que por ende afectan a la organización en su conjunto.

¹⁹ Las pautas para el reencasillamiento del personal que revistara bajo el régimen de carrera sustituido por el actual convenio se encuentran determinadas en Título XIII, Capítulo I y II. Para el caso particular de nuestro ejemplo ver artículo 138, II, a) del decreto N°2539/15.

Las Instituciones gremiales han tomado nota de algunos de los aspectos hasta aquí destacados y a modo de parche han firmado una serie de actas acuerdo con el Ministerio de Defensa alguna de las cuales han sido homologadas mediante Decreto 1091/17.

2.4 El Interrogante Fundamental del Presente Trabajo

Hasta aquí hemos desmembrado nuestro análisis en aspectos puntuales los cuales tienen una raíz en común, esa raíz se denomina "Plan de Carrera". Circunscripto nuestro nexo, determinada la problemática y definido el universo de personas que son sujeto de estudio surge naturalmente nuestro interrogante fundamental, definido en la siguiente pregunta:

¿Cómo impacta en la percepción de ex superiores y supervisores que no posee formación educativa, el reciente cambio en el modelo de desarrollo del plan de carrera que representa el nuevo convenio colectivo de trabajo sectorial?

Efectuado el planteo que moviliza el presente trabajo y teniendo en cuenta las características de nuestro universo surgen interrogantes menores que lo complementan, a saber:

¿Se manifiesta uniformemente la percepción sobre el nuevo plan de carrera en los Superiores y en los Supervisores? De no serlo ¿Cuáles son las causas que las originan?

¿Manejan las mismas expectativas del plan de carrera Superiores y Supervisores? De no manejar las mismas expectativas ¿Se encuentran plasmadas las previsiones necesarias que den una respuesta efectiva a esas expectativas?

¿Cómo afecta económica, jerárquica y moralmente al personal que es objeto de estudio el nuevo plan de carrera? ¿Por qué? En el caso de afectar

***a los trabajadores ¿Afecta en igual medida a Superiores y Supervisores?
¿Cómo y por qué?***

En síntesis, las respuestas a estas preguntas permitirán arribar al diagnóstico deseado, acercándonos a la finalidad de la cual es objeto el presente trabajo.

Objetivos del Trabajo

- Arribar mediante el estudio de campo a un diagnóstico sobre la percepción de Superiores y Supervisores respecto de la manera que impacta el modelo del nuevo plan de carrera, determinando los aspectos que deben ser corregidos.
- Establecer cuál es la brecha resultante de las expectativas creadas por Superiores y Supervisores respecto de la realidad resultante de la aplicación del nuevo Convenio Sectorial.
- Evaluar medidas para favorecer la relación del Personal Civil de la Institución en base a los resultados obtenidos

Universidad de
San Andrés

3. Ejes Conceptuales: Investigación Bibliográfica

3.1 Introducción

Ésta introducción pretende dar inicio a la necesaria lógica de los "Ejes Conceptuales", comenzaremos presentando cuatro conceptos, que a criterio del suscripto son centrales y que serán desarrollados bajo diferentes secciones del presente capítulo.

Estos conceptos son:

- Plan de carrera.
- El contrato psicológico.
- Expectativas.
- Las Obligaciones.

Luego desarrollaremos una breve reseña de la Institución que permita contextualizar el marco de referencia en el cual se desarrolla el trabajo y así conocer a la Institución y comprender mediante la misión, los objetivos, las características generales de su estructura, con sus diferentes niveles, como es que se integra el Personal Civil en la organización militar de nuestro país.

A partir de este punto se desarrollará, desde la visión de RRHH, posando la mirada en el "cómo" y el "dónde" surgen las políticas de corto, mediano y largo plazo; además de la relación existente con los objetivos y el planeamiento, surgido de las directivas del Poder Ejecutivo Nacional establecidas para la Defensa Nacional.

Describiremos cómo se gestiona el capital humano y cómo se lo construye. Explicaremos bajo que principios de administración se ponen en marcha los mecanismos que llevan a alcanzar los objetivos establecidos y en qué contexto estructural se desarrolla. Además, expondremos qué formación se necesita para llevarlos a cabo.

Todos los aspectos señalados, sumados a la encuesta realizada, como ya fuera expresado, nos permitirán desarrollar un diagnóstico, en base a la comparación y el análisis que permitirá, posteriormente, cumplir con el objetivo de evaluar medidas para favorecer la relación del Personal Civil de la Institución en base a los resultados obtenidos.

3.2 El Plan de Carrera y su Evolución

Las carreras en las organizaciones reflejan el contexto en que se desarrollan. En la actualidad ese contexto responde a innumerables transformaciones. Las organizaciones crecen, se fusionan, reducen su tamaño, desarrollan nuevas misiones, cambian sus misiones; en síntesis, se someten a numerosas transformaciones fundamentales. Estos cambios se diferencian de acuerdo a dos tipos cualidades que son la velocidad y la complejidad (Hall, 2000).

Bajo estas variables, hace cuarenta años atrás, el mundo de las organizaciones sufrió notables transformaciones, donde la turbulencia de los cambios en ellas se proyectó sobre la vida y las carreras de las personas que allí trabajan (Peiperl Maury A, Arthur Michael B, Goffee Rob, Morris Timothy, 2000).

Mayoritariamente el contrato tradicional de carrera, también conocido como relacional, entre la organización y el individuo, con sus promesas de una relación segura, de largo plazo, ha sido reemplazado por uno transaccional de corto plazo. Esta relación se valida día a día de acuerdo a las necesidades de la organización y del individuo, como así también de su rendimiento.

Champy y Hammer, durante los años 80 y 90 pusieron en duda el concepto tradicional de carrera, que aseguraba la relación laboral hasta su retiro, a consecuencia de las dificultades que desencadenara la crisis global que diera lugar a despidos masivos, alcanzando a grandes empresas como AT & T o IBM, consideradas como gigantes de la industria y conceptualmente calificadas, hasta entonces, como incapaces de sufrir inconvenientes de magnitud (Hammer, Michael & Champy, James, 2009)

La crisis también dio inicio a la presión social para crear las condiciones de igualdad en la contratación y en las prácticas de promoción basadas en la evaluación del desempeño, dado el reconocimiento general de la sociedad que fue adquiriendo la carrera laboral, hasta consolidarse en la actualidad como un objetivo principal en la política de cambio social, obligando a las organizaciones a prestar atención a la naturaleza de las experiencias de carrera que brindan a sus empleados (Hall, 2000).

De este modo los cambios han generado que el **plan de carrera** de la persona pasó de ser guiado por la organización bajo sus propios intereses, a ser auto gestionado e impulsado por las propias necesidades del individuo y caracterizado por cambios frecuentes (Hall, 2000). Es decir que el foco del plan de carrera del individuo, visto desde una perspectiva organizacional, pasó de ser interno a ser externo.

En la actualidad es común y aceptable aseverar que la persona se encuentre en un estado de transición, entendiéndose que por voluntad la persona esté abierta a nuevas opciones de carrera, dejando a su libre albedrío el cuándo, el cómo y el dónde dar el próximo paso en el progreso de su carrera (Levinson D., 1996).

Este estado de transición, en el pasado hubiera sido descrito e incluido en la condición de “sin trabajo”, con una connotación, a todas luces, claramente negativa (Hall, 2000).

En contraposición, las empresas se han visto en la necesidad de reaccionar volviéndose mucho más permeables que en el pasado al movimiento de personal a través de niveles, proyectos, funciones, puestos, etc., convirtiéndose en un hecho cada vez más frecuente, esencial, y aceptado.

Producto de este contexto de cambio continuo surge como aspecto positivo, para la persona la obligación/necesidad de adoptar su propia identidad, eliminando

los caminos preestablecidos para llegar a la cima, otorgándole la oportunidad para generar el propio (Shepard, 1984).

En cambio, el viejo contrato con su promesa estabilidad, que aseguraban una relación de largo plazo llevó a las organizaciones a emplear, metafóricamente, el concepto de familia para referirse al vínculo existente entre ellas y sus empleados.

A modo de ejemplo y basado en sus investigaciones, Hall (2000, pág 19) nos ilustra con el siguiente relato:

“...en Hewlett-Packard, un gerente informó una variedad de beneficios “parentales” (empleo de por vida y planes de pensiones generosos) que condujeron a un alto nivel de seguridad financiera: “Se construyó un fideicomiso que llevó a los empleados a no pensar mucho en el cambio o en el futuro”.²⁰

Ligado al antiguo contrato y a la idea de familia, a consecuencias de fuertes políticas de recursos humanos surgió la identificación con la organización. Había un sentimiento de orgullo al estar asociado con la empresa. Estos conceptos impulsaron a los empleados a desarrollar un plan de carrera donde el esfuerzo se centró en el progreso interno.

Denise Rousseau (1995), en su libro, *Psychological Contracts in Organisation: Understanding Written and Unwritten Agreements*, exploró la teoría de MacNeil para estudiar los cambios contemporáneos en el contrato psicológico en las organizaciones. Ella argumentó que los contratos de trabajo fueron mutando de una base relacional de largo plazo a una transaccional de corto plazo.

Una evidencia de tal afirmación se halla en el estudio comparativo basado en los datos recopilados entre 1978 y 1989, por Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H.,

²⁰ La traducción de la presente cita fue efectuada por el suscriptor.

(1994) que demuestra el cambio efectuado desde un enfoque organizativo del plan de carrera a una inversión en el propio trabajo, que dieron como resultado la disminución de la satisfacción para con la empresa. En contraposición surgió que el involucramiento y la satisfacción laboral personal aumentaron. (También informaron que los gerentes en 1989 estaban cambiando de trabajo y reubicándose con más frecuencia que los de 1978).

Según Schneider, Benjamin, y Bowen, David E., (1995), las relaciones laborales a largo plazo que se basan en un elevado grado de lealtad hacen más eficientes a la organización en virtud del aprovechamiento que efectúa de las inversiones de capital humano.

Como consecuencia de ello los empleados elevan la curva de aprendizaje, las actitudes crecen positivamente, lo que resulta en un mayor servicio al cliente interno y los costos de retener a un empleado disminuyen con cada año adicional de servicio.

Sin embargo, tanto empleados como empleadores deben tener presente que la otra parte permanecerá solo mientras se satisfagan sus necesidades inmediatas; además la aceptación de esta realidad, idealmente, estaría acompañada por el entendimiento de que a ambas partes les interesa trabajar juntos hacia una relación a largo plazo.

Esto significa tratar constantemente de satisfacer al otro con lo propio. Los empleadores y los empleados se ganan la lealtad del otro al ofrecer un excelente desempeño y satisfacer las necesidades del otro. Cuando esto se produce aflora una espiral positiva, elevando paulatinamente el compromiso mutuo en la relación laboral. En otras palabras, la forma más efectiva de relación laboral (para ambas partes) es la carrera profesional de alta lealtad (Hall, 2000).

No obstante, el pasaje de la relación contractual de relacional a transaccional provocó que tanto en los empleados como los empleadores tuvieran que operar

bajo el supuesto de que la otra parte permanecerá solo mientras se satisfagan sus necesidades inmediatas.

Ahora bien, si el nuevo contrato es con uno mismo y no con la organización, ¿cuál es el papel de la organización en el nuevo contrato? Muchos empleadores interpretan que el nuevo contrato significa que el empleado debe ser completamente responsable de su carrera y que el empleador no tiene ninguna responsabilidad. Esta línea de pensamiento ve a los empleados, incluso a los empleados principales, como "agentes libres", similar a los trabajadores contratados.

Sin embargo, otros empleadores aún sienten la responsabilidad de proporcionar los recursos y oportunidades para que los empleados principales crezcan y desarrollen sus carreras.

Bajo esta visión de futuro, se considera que la responsabilidad del empleador es proporcionar oportunidades para el aprendizaje continuo, que resultará en la creación de seguridad de empleo para el empleado.

Al mismo tiempo, la organización valora la relación continua que tiene con el empleado, obteniendo una visión general en sus prácticas de empleo. (Hall, 2000). En síntesis, esta concepción del nuevo contrato busca atraer, retener y motivar al talento.

El siguiente texto enuncia los "cambios dentro de las organizaciones"²¹ fue extraído del libro "Remuneraciones Inteligentes" (Hidalgo, 2011) que expresa en acabada síntesis lo que fue hacer carrera en base a un contrato relacional y lo que implica hacer carrera en base a un contrato transaccional:

²¹ La transcripción corresponde al título "Cambios en las organizaciones" de página 43 del citado, texto

“Antes, cuando un empleado fallecía, algún miembro de la familia (hijos o cónyuge) tenía una vacante a disposición para continuar trabajando en la empresa. Eso no ocurría solamente en empresas estatales sino también en las privadas...”

Los antiguos lazos de lealtad entre las empresas y las personas se han roto. Los despidos, las reducciones de personal, las restricciones presupuestarias y la pérdida de la estabilidad laboral han deteriorado la tradicional confianza recíproca. Estamos frente a un nuevo modelo de relación laboral ¿Qué lo distingue?

Se concibe al talento como un público segmentado, es decir, en el que se reconoce diferencias, particularidades y demás. Los conceptos de carrera para toda la vida y de lealtad hacia una sola empresa desaparecen en forma paulatina. Las personas buscan constantemente mejores oportunidades en el mercado, sin importar quién las ofrezca. El corto plazo reemplaza al largo plazo. El fenómeno del cadete que llegó a ser gerente no existe más. Hasta hace poco tiempo, era frecuente encontrar gerentes de banco, con 25 años de servicio o más, que contaban con orgullo su historia en la institución: “Empecé como empleado del sector de Cuentas Corrientes y, en unos meses me voy a retirar como gerente regional.”

¿Por qué antes se podía hacer esas carreras y hoy no? Entre otros factores, porque las habilidades que el empleado necesitaba para llegar a ser gerente podían adquirirse a través de la práctica cotidiana. Era el rol, ejecutado de la misma manera durante años, el que proporcionaba la expertís suficiente para que los resultados fuesen los correctos. Sin desmerecer las responsabilidades que asumían en esos tiempos, la complejidad de los puestos ha cambiado no solo por cómo debe hacerse las tareas, sino también, lo que es más importante, qué debe hacerse”.

Hemos visto a lo largo del presente apartado la evolución concepto de carrera en la actividad laboral sin llegar a definirlo. Queda claro que el concepto de hacer carrera o bien el desarrollo de un plan de carrera era muy distinto para quien trabajó hasta los años 70 de aquel que comenzó su actividad profesional después de los 90.

Según Hall (2000) “La carrera es la secuencia percibida individualmente de actitudes y comportamientos asociados con las experiencias y actividades relacionadas con el trabajo a lo largo de la vida de la persona”²².

Al respecto Hall (2000) aclara: “Al decir "percibido individualmente", nos estamos centrando en la experiencia de carrera subjetiva del individuo, la forma en que la persona construye o en la que actúa la carrera. Cuando decimos "secuencia... a lo largo de la vida de la persona", vemos la carrera como un proceso de vida, pero restringido a las actividades relacionadas con el trabajo. Al decir "actitudes y comportamientos", incluimos ambos en lo objetivo como lo subjetivo de los aspectos de la carrera”²³.

La carrera representa la vida de la persona en el entorno laboral y para la mayoría de estas, el trabajo es un factor primordial para determinar la calidad de vida general. El trabajo proporciona un entorno para satisfacer prácticamente toda la gama de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización.

3.3 El contrato psicológico: límites y trascendencia del concepto

El concepto de “contrato psicológico” requiere definir qué es y qué no es un contrato psicológico. Los investigadores han determinado dos límites al mismo.

²² La presente cita textual fue extraída de la página 10 del libro de Hall, Dougla T. “Careers in and out of Organizations” y traducida por el suscripto.

²³ La presente cita textual fue extraída de la página 10 del libro de Hall, Dougla T. “Careers in and out of Organizations” y traducida por el suscripto.

El primero de ellos está dado por la individualidad del contrato en forma de creencia en los términos de una relación de intercambio con la otra persona u organización (Rousseau, 1989) asegurando la mutualidad, aun cuando un equipo, un departamento, es decir una unidad social, comparten un conjunto de aspectos comunes del contrato psicológico con la otra parte, ya sea está una empresa o bien un supervisor, tal como lo describen Nicholson Neil y Johns Gary, (1985).

El segundo límite teórico comprende el contrato que involucra a un conjunto de obligaciones recíprocas, a las cuales se cree que tanto el individuo como la contraparte se han comprometido a cumplir.

Estas obligaciones que surgen del intercambio de promesas que constituyen un componente básico del contrato psicológico y si bien las obligaciones son una forma de expectativa, no todas las expectativas implican reciprocidad. La reciprocidad, mutuamente entendida, es un elemento básico de la definición de contrato psicológico (Rousseau, 1998, pág 668).

En cuanto a la trascendencia conceptual del contrato psicológico reside en el valor que le otorga el comprender las reacciones de los empleados a los cambios en el empleo, dando origen a nuevas e importantes explicaciones para los fenómenos que son generalizados en las organizaciones.

Ahora bien, si analizamos el contrato psicológico la relevancia la adquiere el papel que desempeña las obligaciones mutuas percibidas. Estas permiten explicar las respuestas individuales al cambio, que luego se generalizan en la organización.

De estas explicaciones surgen las respuestas a las violaciones al contrato psicológico. El incumplimiento de las mutuas obligaciones percibidas genera reacciones en los individuos que son mucho más negativas e intensas que las

resultantes de las expectativas y por ende las consecuencias que originan su incumplimiento.

Hasta la aparición del concepto de contrato psicológico, el comportamiento organizacional bajo el enfoque de recompensas o incentivos que motivan las conductas de los entornos de trabajos, ignoraba el valor que los trabajadores otorgan a el status quo y con ella la posibilidad de que los cambios experimentados por los trabajadores sean vistos por estos como adversos dentro del proceso de mutualidad. (Rousseau, 1998, pag 669).

En el mismo escrito de Rousseau (1998) sugiere, que así como en el individuo genera reacciones negativas y de alta intensidad, cuando se ha violado el contrato psicológico, este mismo contrato psicológico permite al individuo resistir, haciendo frente a los cambios organizacionales y de shocks cuando estos son externos.

3.4 Las Obligaciones, las Expectativas y el Contrato Psicológico

En toda sociedad las obligaciones son componentes básicos de las relaciones de intercambio, dentro de las cuales se encuentran los contratos, y estos son una característica presente en las organizaciones.

De entre todos ellos surgen los específicos del trabajo que determinan las obligaciones derivadas del empleo. Sirven para unir a los individuos con las organizaciones regulando su comportamiento, lo que lleva a hacer posible el logro de los objetivos.

Este intercambio social ha sido definido "como la cooperación entre dos o más individuos para beneficio mutuo (Cosmides y Tooby, 1987)²⁴" y "constituye la

²⁴ La presente cita corresponde a la efectuada por Sandra L. Robinson, Mathew S. Kraatz, and Denise M. Rousseau en el artículo "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study"

condición fundamental de la afiliación organizacional" (Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau, 1994).

El intercambio social se nutre de las actividades comerciales y organizativas en las que los beneficios derivan de contribuciones pasadas o futuras que se esperan sean las previstas.

Ahora bien, cuando el intercambio de las obligaciones de trabajo ingresa en la órbita de percepciones individuales, con ciertas particularidades que iremos desarrollando, nos encontramos ante la presencia del contrato psicológico.

El contrato psicológico surge, entre el empleado y la organización, cuando el producto de la interrelación es básicamente un proceso de reciprocidad que va más allá del contrato formal y escrito (Levinson H. , 1965); donde las expectativas pasan por lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo con esa nueva relación (CHIAVENATO, 2007).

Por esta razón el contrato psicológico no debe ser entendido como sinónimo de expectativas ya que:

"Las expectativas hacen referencia simplemente a lo que el empleado espera recibir de su empleador. El contrato psicológico, en cambio, se refiere a las obligaciones mutuas percibidas que caracterizan la relación del empleado con su empleador. A diferencia de las expectativas el contrato psicológico implica una creencia en lo que el empleador está obligado a proporcionar, sobre la base de las promesas percibidas del intercambio recíproco". (Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau, 1994).

El contrato psicológico posee la característica de ser diferente para cada individuo. Las diferencias surgen del conjunto de creencias o percepciones individuales con respecto a las obligaciones recíprocas.

Estas obligaciones pueden derivar de promesas implícitas o explícitas del futuro intercambio entre el individuo y organización (Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau, 1994), respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, que deben ser respetados y observados por ambas partes (Chiavenato, 2007).

El contrato psicológico es una construcción (Ghiselli, 1964; Roberts, Karlene H.; Hulin, Charles L.; Rousseau, Denise M., 1978), al igual que la satisfacción, el compromiso, la cohesión grupal, el liderazgo u otros fenómenos estudiados del comportamiento institucional, de la psicología industrial o bien organizacional. Por lo cual, el contrato psicológico, se irá afianzando, robusteciendo o bien debilitándose con el transcurso de la relación en virtud del estado cumplimiento las obligaciones mutuas.

En el estudio realizado sobre "el cambio en las obligaciones y el contrato psicológico" sus autores (Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau, 1994), adhieren a la clasificación efectuada por MacNeil (MacNeil, 1985) respecto de los contratos jurídicos ya que por analogía sirven para categorizar a los contratos psicológicos.

Según MacNeil existen dos tipos de contratos a los que llama transaccionales y relacionales.

"Los contratos transaccionales implican intercambios específicos y monetizables entre las partes durante un período de tiempo finito y a menudo breve. Los salarios competitivos y la ausencia de compromisos a largo plazo son características de los contratos transaccionales.

Los contratos relacionales, por el contrario, implican acuerdos abiertos, menos específicos que establecen y mantienen la relación. Estos contratos involucran intercambio tanto monetizables como no monetizables. Los incentivos en los contratos relacionales incluyen, de forma característica, oportunidades de

capacitación y desarrollo y una trayectoria profesional a largo plazo dentro de una organización.” (Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau, 1994).

En el curso de las relaciones laborales las obligaciones mutuas suelen cambiar por un sinnúmero de razones. Estos cambios sostendrán en equilibrio la relación, empleado/empleador, siempre que se cumpla con el principio de reciprocidad, por la cual una de las partes obtiene un beneficio el cual obliga a la otra a pagar un costo.

Esta reciprocidad se manifiesta de forma distinta en los contratos relacionales de los transaccionales.

De acuerdo con el estudio llevado a cabo por Rousseau (Rousseau, New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, 1990), los contratos relacionales, tomados bajo el principio de reciprocidad, se manifiestan mediante la obligación del empleador de **asegurar la estabilidad del trabajo y en contrapartida el empleado asegura la lealtad**. En tanto los contratos transaccionales exigen la paga de una alta remuneración a cambio una prestación basada en el desempeño.

En este tipo obligaciones el florecimiento de la confianza mutua se obtiene manteniendo el equilibrio y se logra ya sea por la estabilidad o bien, ante el cambio de las obligaciones, oponiendo beneficios que nivelen la relación.

3.5 Cuando el cambio de las obligaciones viola el contrato psicológico

Los cambios en el empleo son los que hacen relevante el estudio del contrato psicológico y “de ninguna manera la ciencia es inmune al contexto”²⁵ (Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau, 1994).

²⁵ La cita textual (Robinson, Sandra L y Rousseau Denise M, 1994), página 669, corresponde al subtítulo, ¿Por qué estudiar el contrato psicológico?, del artículo “Violating the psychological contract: Not the exception but the norm”.

Los hallazgos efectuados por los investigadores demuestran la importancia del estudio del contrato psicológico en la comprensión de las respuestas de los empleados con relación a su trabajo ya que adquiere un papel fundamental en las explicaciones de las reacciones al cambio organizacional.

Durante el desarrollo de una relación de trabajo el comportamiento posterior de las partes puede afectar el cambio en las obligaciones. Estas obligaciones se basan en la creencia de una promesa o deuda. Sin la promesa de intercambio futuro ninguna de las partes tiene incentivos para contribuir al desarrollo de la relación (Robinson, Sandra L y Rousseau Denise M, 1994).

Por el contrario, el contrato psicológico adquiere vigencia cuando una de las partes cree que las promesas de un futuro retorno se han efectivizado a consecuencia de la contribución realizada (Robinson, Sandra L y Rousseau Denise M, 1994).

Conforme a los hallazgos de los estudios realizados, por quienes investigan este fenómeno social, coinciden en afirmar que la violación al contrato psicológico obtiene respuestas intensamente negativas en comparación a las resultantes de las expectativas incumplidas (Rousseau, 1989, Rousseau D M, McLean Parks J, 1993, Rousseau, 1995 Robinson, 1996).

La falta de cumplimiento a sus obligaciones por una de las partes es lo que denominamos violaciones. Dado que los contratos surgen bajo los supuestos de buena fe y trato justo y por lo tanto involucran la confianza de las partes (MacNeil, 1985), la violación puede llevar a graves consecuencias para las partes relacionadas.

Por esta razón las expectativas insatisfechas suelen obtener respuestas menos intensas que las resultantes de la violación del contrato psicológico. (Rousseau, Psychological and implied contracts in organizations, 1989).

Las violaciones al contrato psicológico mayoritariamente terminan erosionando la relación, generando la creencia, por parte de quien se ve afectado, a sentirse relevado del cumplimiento de su parte de las obligaciones mutuas.

Cuando se violan las creencias en las obligaciones recíprocas o prometidas entre empleados y el empleador surgen las violaciones del contrato psicológico y con ellas, normalmente, la desconfianza que genera insatisfacción y posiblemente concluya con la disolución misma de la relación laboral (Argyris, 1960 y Rousseau, Psychological and implied contracts in organizations, 1989).

JJ Gabarro y AG Athos²⁶ (1976) identificaron una serie de normas de confianza dentro de las relaciones comerciales, basadas sobre la creencia de la integridad del otro, en la buena fe y el trato justo y que se relacionan con los motivos, intenciones, consistencia de la conducta y discreción, que pueden ser socavadas a través de la violación del contrato psicológico. A consecuencia de ello, si el empleador incumple una promesa, la integridad le será cuestionada y se extinguirá la previsibilidad de las acciones futuras (Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau, 1994).

Ahora bien, al momento de realizar las distinciones necesarias requiere comprender que las promesas en sí mismas no hacen un contrato. Requiere la aceptación de las partes y ésta se encuentra asociada a los beneficios planteados en la relación.

Por ello el cambio de las obligaciones propuestas por el empleador, a causa de múltiples razones y motivos, tales como pueden ser el someterse condiciones de capacitación o trabajo duro, ya sea por promesas implícitas o declaradas, a cambio de una mejor remuneración, crecimiento, promoción o avance requieren la aceptación del trabajador.

²⁶ La presente cita corresponde a la efectuada por Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau. (1994, mayo). "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", página 247.

Por otra parte, las creencias y percepciones con respecto a las promesas y la aceptación de los términos y condiciones no implican necesariamente que las partes hayan comprendido la totalidad de los términos. “Los contratos psicológicos son subjetivos y residen en los “ojos del espectador””. (Robinson, Sandra L y Rousseau Denise M, 1994).

Por lo cual cuando la organización es poco clara al emitir sus mensajes, en numerosas oportunidades, genera falsas percepciones sobre las reales obligaciones, de las cuales resulta una brecha de magnitud igual a la diferencia resultante entre lo que se espera.

Luego, si la organización no percibe, por intermedio de quienes tienen la responsabilidad de materializar las obligaciones, las señales de insatisfacción del empleado o bien se las atribuye a causas exógenas que nada tienen ver con la realidad y en consecuencia no se dan las conversaciones que debieran darse, generarán en el empleado la convicción de incumplimiento por parte de la organización de las consabidas obligaciones mutuas, cuando en realidad no ha sido más una falsa percepción, con consecuencias similares a las de la ruptura del contrato psicológico pero de menor intensidad (Rousseau, 1989, Rousseau D M, McLean Parks J, 1993, Rousseau, 1995 Robinson, 1996).

En tal sentido es de destacar la importancia que adquiere los contratos psicológicos en la comprensión de las respuestas de los empleados respecto de su rendimiento y el papel fundamental que tiene en la pérdida de compromiso, como en la reacción positiva o negativa al cambio organizacional.

De acuerdo con la teoría del contrato psicológico, la ruptura reúne efectos diferentes en los contratos relacionales respecto de los transaccionales (Rousseau, *The Psychological Contract at Work*, 1998)

En términos de violación del contrato las respuestas negativas, de los llamados contratos transaccionales, están relacionadas a la desconfianza y la resistencia

al cambio, y asociadas positivamente, al logro del éxito basado en los resultados, cuando se materializan los distintos compromisos recíprocos, ya sean implícitos o explícitos. (Rousseau, 1990).

En los relacionales, por el contrario, las respuestas negativas están asociadas a la pérdida del éxito basado en la falta de cumplimiento en el logro de los resultados deseados y positivamente coligadas a la confianza en el empleador y la aceptación del cambio (Denise M Rousseau, S Tijoriwala, 1996)

La falta de cumplimiento de ese compromiso, por parte del empleador, genera en el individuo la pérdida de la intención de mantener una relación a largo plazo, por lo tanto, puede que pierda el interés en su trabajo. En consecuencia, esta persona puede dejar de sentirse obligado a ser leal y por ende el contrato relacional ya no se valora.

Al respecto Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau, (1994) teorizan en un trabajo de investigación desarrollando cuatro hipótesis que fueron verificadas al finalizar el estudio y que asocian la violación del contrato psicológico, por parte del empleador, a reacciones negativas de los empleados. Ellas son:

1ro La violación del contrato psicológico por parte del empleador se asocia a la desconfianza del empleado respecto del empleador.

Esta hipótesis se fundamenta en dos explicaciones:

- La desconfianza, en su origen, es la resultante de la insatisfacción producto de la diferencia entre lo que se esperaba y lo que se recibió. (Wanous, 1973)
- El incumplimiento del empleador normalmente genera un empleado desmotivado. Para obtener un empleado motivado y que se desempeñe con satisfacción el trabajador debe confiar en el empleador, pero si ésta

regla se rompe el empleado ya no podrá confiar más en los incentivos prometidos (Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R., 1975)²⁷.

2da La violación del contrato psicológico por parte del empleador se asocia a la falta de satisfacción laboral y organizacional.

Esta hipótesis se sustenta bajo el fundamento de que la violación del contrato psicológico transgrede aquellos factores (ejemplo la confianza), que llevan a afianzar y acrecentar el vínculo entre empleado/empleador y que generan la satisfacción laboral y organizacional. En consecuencia, la transgresión de los factores antes nombrados determina la falta de satisfacción laboral tanto como organizacional

3ra A la tercera hipótesis los autores la dividen en a y b, distinciones que hemos reunido en una sola. A saber:

Las violaciones del contrato psicológico por parte del empleador generan la pérdida de intención de permanecer del empleado con su empleador (a) y por lo tanto se encuentra asociada al índice de rotación de la organización (b).

Esta hipótesis se comprobó tanto entre quienes desde el punto de vista de la estrategia profesional del individuo tienen por objetivo de carrera el progreso profesional dentro de la organización como en aquellos que su crecimiento profesional lo prevén fuera de la misma, abarcando a la totalidad del universo en estudio, particularmente en lo que hace a la pérdida de intención de permanecer dentro de la organización, elevando adicionalmente el índice de rotación.

²⁷ La presente cita corresponde a la efectuada por Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau. (1994, mayo). "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", página 248

4ta El carisma del empleado fluctuará entre las violaciones y la confianza que lo llevará a pendular entre intensidad permanecer y renunciar.

Más allá de haberse comprobado las hipótesis, el trabajo de investigación permitió obtener importantes conclusiones respecto de las consecuencias y/o impacto que tiene la violación del contrato psicológico, en relación a la confianza en los individuos y consecuentemente en las organizaciones.

La fuerte relación hallada entre las violaciones y la confianza es particularmente importante dado que la confianza resulta crucial para lograr y mantener la efectividad organizacional (Golembiewski R. T. and McConkie M., 1975).

Esa efectividad es la que se ve dañada cuando en reacción a la violación surge la desconfianza y la insatisfacción de los empleados, creando las condiciones que concluyen en intenciones de no permanecer en la organización, determinando el incremento del índice de rotación. Por el contrario, la confianza genera el efecto espiral que fortalece la relación empleado/empleador.

Del mismo modo la desconfianza recrea el efecto espiral, esta vez deteriorando la relación empleado/empleador, producto de una disminución en la cantidad y calidad de la comunicación (O'Reilly, Charles A., Roberts, Karlene H., 1976), tanto como de la cooperación (Deutsch, 1973), reduciendo a posteriori, cada vez más la confianza depositada en el otro.

4. El Ejército y los Recursos Humanos: Su Contexto

4.1 Reseña de la Institución: Misión, objetivos, estructura y división del trabajo

El Ejército Argentino como institución fue fundada el 29 de mayo de 1810 sobre la base de los regimientos españoles con asiento en el Virreinato del Río de la Plata.

Su misión actual es contribuir a la defensa nacional a fin de proteger sus intereses vitales, la independencia y la soberanía, la capacidad de autodeterminación, la integridad territorial, los recursos naturales, la protección de los bienes, la vida y la libertad de los habitantes, como así también, asistir al sostenimiento del sistema de un gobierno representativo, republicano y federal. Su objetivo es constituir una fuerza armada con aptitud para defender los intereses de la nación, contribuir con su desarrollo científico, tecnológico, económico y social, y cooperar para el logro del bienestar general de sus habitantes.

Para cumplir con su misión la Fuerza ha adoptado la forma de una estructura piramidal para su organización, basada en la jerarquía con características de visible estratificación (Oficiales, Suboficiales y Soldados Voluntarios).

Dentro de la estructura Militar se inserta la correspondiente a personal civil, con formación externa, para suplir las necesidades de personal especializado ya que sus servicios resultan necesarios para la ejecución de las tareas diarias o bien para el logro de los objetivos. Es por esta razón que la estructura de la Dirección de Personal Civil no adopta la característica piramidal que posee el resto de la organización sino a criterios ad hoc.

La estructura piramidal se la puede dividir en tres grandes estratos:

En la base de la estructura se encuentra el personal de Soldados Voluntarios, hoy profesionalizados, son quienes conforman la mano de obra de la Institución.

En un nivel por encima se encuentra el personal de Suboficiales que poseen rango de especialización mayor (mecánicos, electricistas, enfermeros, carpinteros, infantes, artilleros, comunicantes, informáticos etc.) y si bien mantienen en forma directa la supervisión de las tareas encomendadas a los soldados, suelen ser ejecutores especializados.

Por último y en la cúspide de la estructura se encuentra el staff profesional constituido por el personal de Oficiales que ocupan los puestos jerárquicos de la organización.

Con igual criterio el Personal Civil del Ejército desarrolla actividades en los tres niveles diferenciados dependiendo del grado de complejidad del trabajo requerido.

Solo se adquiere la verdadera dimensión de lo importante que son sus RRHH cuando los conceptos expresados en los párrafos precedentes (misión, objetivos y estructura), son llevados a la acción mediante el despliegue de la estructura para el empleo de la fuerza.

Ese compromiso conlleva un férreo contrato psicológico del tipo relacional basados en principios y valores, donde el interés de quienes abrazan la profesión se centra en las numerosas capacitaciones especiales que ofrece la Institución (esquiador militar, instructor de esquí y andinismo, paracaidismo, escalador militar, aviador militar, buzo táctico, comando, cazador de monte, cazador de montaña, etc).

La capacitación, con características propias del adoctrinamiento, lleva a la fidelización. Este tipo de educación permite a sus integrantes afrontar situaciones difíciles en las que incluso se pone en riesgo de vida.

Dada la relevancia para el logro de los objetivos y el cumplimiento de su misión principal, es que el compromiso constituye una parte esencial de la idiosincrasia de la Institución; trascendiendo al personal militar y derramando sobre el Personal Civil por estar inserto en la organización militar a la cual se debe.

Lo expresado en la reseña nos permite afirmar que uno de los pilares fundamentales de la Institución son sus Recursos Humanos cuya responsabilidad y dirección recae en la Dirección General de Personal y Bienestar.

4.2 El Ejército a través de la visión del Área de Recursos Humanos: Interrelación entre Personal Civil y Militar (Plan de carrera)

La estrategia de RRHH se alinea a la organización a través de la implementación de las políticas de personal que se articula con las políticas de educación, operaciones y materiales y que se desprenden del más alto nivel de la conducción, desde donde emanar de los distintos documentos.

El área de RRHH es la responsable de organizar y emplear los recursos humanos disponibles de la Fuerza con el objeto de lograr su máxima eficiencia mediante la correcta utilización de las cualidades y habilidades de los individuos cuya concreción es la resultante de un adecuado planeamiento.

Este planeamiento es la consecuencia de llevar a la práctica las políticas de corto, mediano y de largo plazo de RRHH resultantes de las políticas establecidas para la Defensa Nacional, emanadas del Poder Ejecutivo Nacional bajo el nombre de Directiva de Política de Defensa Nacional, que establecen la

evolución orgánica de las Fuerzas Armadas implementadas por el PLANCAMIL²⁸ través del cual se fijan los objetivos conjuntos de capacidad en materia de adiestramiento, formación, doctrina, infraestructura, logística, organización, recursos humanos y materiales que el Sistema de Defensa Nacional procurará alcanzar para los próximos 20 años.

Las políticas de corto plazo surgen de corregir los pequeños desfases producidos durante el año respecto de las necesidades orgánicas requeridas para poder alcanzar las metas fijadas por las políticas de mediano y largo plazo.

La expectativa de la organización respecto del rol de RRHH radica en obtener la máxima eficiencia por la correcta designación en los cargos de acuerdo a los perfiles requeridos y a los RRHH disponibles, pero mucho más importante es aun alcanzar las metas fijadas por las políticas de largo y mediano plazo.

Normalmente estas metas se materializan en números, en virtud de ser básicamente estructuras, organizaciones previstas por el planeamiento estratégico nacional y que el Ejército deberá conformar, reorganizar o mantener a futuro para enfrentar las amenazas previstas a 20 años.

La variable numérica, en cuanto a lo militar no es una variable menor, resulta ser de alta sensibilidad ya que malos cálculos, un mal planeamiento u otros factores alteran las estructuras de las organizaciones haciéndolas ineficientes o no pudiéndolas conformar por falta de personal.

La problemática en el caso del Personal Civil es distinta ya que se relaciona con el sostenimiento de esas capacidades o el desarrollo de estas en el corto,

²⁸ El **modelo argentino** sustentado por la Directiva de Política de Defensa Nacional (Decreto N° 1.714/09) = Plan de Capacidades Militares (PLANCAMIL) para los próximos 20 años.

Comprende los siguientes pasos:

- Diagnóstico y Apreciación del Escenario de Defensa Global y Regional.
- Política de Defensa Nacional: Concepción y Posicionamiento Estratégico de la REPÚBLICA ARGENTINA en Materia de Defensa.
- Directrices para la Instrumentación de la Política de Defensa y de la Política Militar.

mediano y largo plazo. Por ende, la responsabilidad de un mal planeamiento no está relacionado con un mal cálculo numérico de personal sino mayoritariamente en la mala elección del desarrollo de la capacidad por parte de la estrategia militar por lo cual se mal emplearán los RRHH. Ejemplo²⁹: la Estrategia Nacional prevé el desarrollo de la capacidad misilística antitanque para contrarrestar el desarrollo de Fuerzas Blindadas (tanques), como capacidad por parte del oponente. Si esta capacidad no es desarrollada por el adversario acarreará como consecuencia que mediante la política de Personal Civil se incorpore ingenieros a los que capacitará a lo largo de los años a un alto costo para el desarrollo de tecnología que jamás la llegará a la etapa producción por no haberse configurado la amenaza.

En este concepto la importancia que adquiere el trabajador depende de la relevancia de la capacidad, donde el nivel afectación, en virtud de un mal planeamiento, es directamente proporcional al grado de complejidad de la tarea a desarrollar por el individuo, por lo cual afecta principalmente al staff profesional.

Todas las Direcciones incluida la Dirección General de Personal y Bienestar trabajan respondiendo a los requerimientos de la organización, tanto con el personal Civil como militar, y lo hacen tanto desde la gestión bajo su órbita, como desde el resto de las áreas que no dependen de la Dirección, demostrando una clara alineación de la estrategia a la organización.

RRHH contribuye a gestionar el capital humano y para lograr alcanzar esos objetivos parte de la aplicación de ciertos principios de administración de personal que consisten en ***designar al individuo adecuado para el cargo o puesto a ocupar, estimulando el deseo de satisfacer por medio de incentivos adecuados, utilizando al individuo en tareas esenciales, incrementado su eficacia mediante una adecuada y progresiva formación,***

²⁹ El ejemplo expuesto es al solo efecto de clarificar el concepto expresado, no posee valor doctrinario más que el expresado

asegurando el desarrollo humano mediante la aplicación de un adecuado plan de carrera de manera que el trabajador vea reflejado un avance progresivo hacia la culminación de su objetivo profesional.

Sus ejes son la incorporación, la clasificación, la reclasificación, la asignación, el traslado, el ascenso y la eliminación, todas ellas en estrecha relación a las pautas fijadas y a las políticas establecidas al más alto nivel de la conducción.

La Dirección General de Personal y Bienestar se encuentra estructurada en tres Direcciones: La Dirección de Personal Militar, la Dirección de Bienestar y la Dirección de Personal Civil

Esta última abarca al personal Civil y Docente Civil y es responsable de:

- La incorporación, promoción, capacitación, desarrollo profesional hasta su jubilación, cese o eliminación.
- Las relaciones laborales.
- De la política de Seguridad e Higiene en el Trabajo Para el personal Civil incluida la licitación y control del cumplimiento por parte de la Aseguradora de Riesgo del Trabajo tanto en los exámenes pre y pos ocupacionales y en lo específico de la actividad como aseguradora.
- De la elaboración y administración del presupuesto que el Ministerio de Defensa hará aprobar por el Ministerio de Economía.
- En todo lo atinente a los problemas jurídicos, sanitarios y administrativos del personal Civil y Docente Civil.

El Ejército como organización es una estructura cerrada que impide incorporar personal más allá de la estructura de base. El proceso se inicia a partir del ingreso del personal seleccionado a los institutos para formación de Oficiales y de Suboficiales y a las Unidades para la formación de Soldados. En cuanto al Personal Civil se los incorpora a los distintos Elementos de la Fuerza mayoritariamente mediante concurso.

A partir de estos cuatro puntos se desarrolla la arquitectura del capital humano en el Ejército (Lepak, David P. and Snell, Scott A., 1999).

Esto exige el desarrollo paulatino de las capacidades del personal en relación a las competencias requeridas por puesto y en la organización y relacionadas en forma directa a un plan de carrera.

En el caso del Personal Civil proviene del mercado laboral, cuanto más sencillas son las destrezas habilidades o competencias menor es el crecimiento en cuanto a adquisición de nuevos conocimientos, no así en cuanto al progreso profesional. De acuerdo con el plan de carrera del antiguo estatuto el progreso profesional era el producto del esfuerzo.

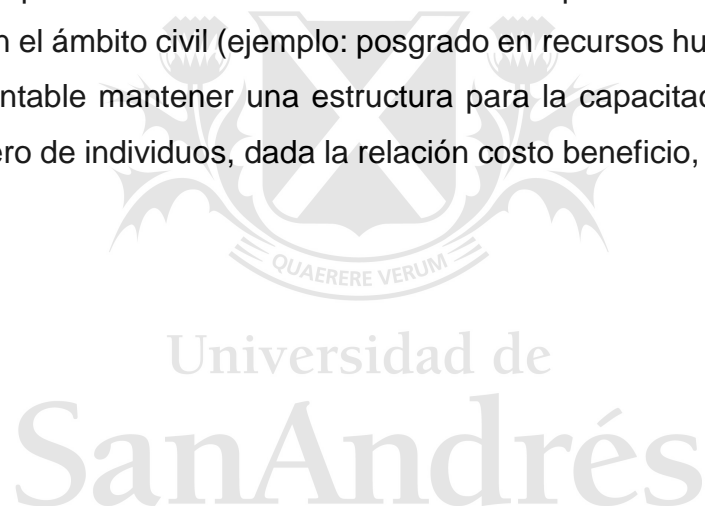
Normalmente sus competencias solo sirven de base para el desarrollo de otras competencias que, por la especificidad, a diferencia de las empresas, impide adquirir talentos en el mercado de trabajo. Es por ello que se constituye en un aspecto clave el marketing que se realice desde RRHH mediante campañas de difusión a fin de atraer la mayor cantidad de postulantes.

En el caso del Personal Civil estas campañas de difusión se reducen simplemente al llamado a concurso. Ocasionalmente, cuando el llamado a concurso está dirigido a seleccionar personal para cubrir una posición del staff profesional, se da difusión de dicho acto a los colegios, cámaras etc. que los aglutinan.

Comparativamente con una empresa la productividad en el Ejército se mide por la eficiencia de las organizaciones (grupo, sección, subunidad, unidad, gran unidad de combate o gran unidad de batalla) y el compromiso, tanto del personal militar como civil, se logra mediante el adoctrinamiento y se realiza mayoritariamente durante la inducción (período de formación básico) y se afianza a lo largo de la carrera.

La fijación de valores que permiten al individuo sobreponerse a las más duras condiciones que impone el combate, es otro aspecto central del llamado contrato psicológico. Si bien el afianzamiento de valores es propio de la carrera militar, el Personal Civil no es indiferente a estas prácticas por compartir el quehacer diario.

Tal como lo expresa Lepak y Snell (Lepak y Snell, 1999), refiriéndose a las empresas, pero aplicable al Ejército, el aprendizaje de estas habilidades es requerido que se realice en forma interna cuando las mismas no se encuentran en el mercado laboral. Por esta razón en el Ejército la capacitación, mayoritariamente es interna, solo a medida que nos acercamos al ápice estratégico la capacitación es externa en virtud de la especificidad y la posibilidad de adquirirla en el ámbito civil (ejemplo: posgrado en recursos humanos), ya que no se torna rentable mantener una estructura para la capacitación de un muy reducido número de individuos, dada la relación costo beneficio, (Becker, 1975).



5. Investigación de Campo

5.1 Metodología de Relevamiento

La herramienta adoptada como metodología de relevamiento es la encuesta, bajo la técnica o modalidad de cuestionario, formulado en base a preguntas tanto abiertas como cerradas (ver “Modelo de Encuesta”, página 77). Los resultados de la misma fueron comparados con datos y estadísticas brindados por la Dirección de Personal Civil y utilizados en la elaboración de conclusiones. La compilación de las encuestas se efectuó tanto en papel como en soporte digital.

Es importante destacar que previo a la encuesta realizada se efectuó un relevamiento de los temas, que producto de la puesta en marcha del nuevo CCTS, son el centro de interés de la población en estudio.

Para garantizar el anonimato de los participantes, en la búsqueda de respuestas fidedignas, se ordenó remitir las encuestas desde las unidades a los Comandos de División³⁰ dependientes. Las organizaciones por fuera de las tres Divisiones de Ejército reportaron a la Dirección General de Personal y Bienestar. Reunidas las mismas fueron remitidas a la Dirección de Personal Civil.

La reunión de las encuestas³¹ efectuadas por los Comandos de División permite identificar la localización general en el territorio nacional del agente civil y establecer si existe un patrón común que relacione las respuestas brindadas con la idiosincrasia general de la región en que se encuentra.

³⁰ La División es el mayor agrupamiento a nivel Ejército de elementos de las distintas Armas, Tropas de Operaciones Especiales, Tropas Técnicas y Servicios, bajo un comando único con relativa autonomía para operar, que no posee una estructura fija, sino que se estructura de acuerdo a la misión.

³¹ Asimismo, es importante destacar que, sin haber sido un requerimiento o consideración de la Dirección de Personal Civil respecto de la remisión de las encuestas, al efectuar la elevación los Comandos de División lo hicieron ensobrado las mismas de acuerdo a las Brigadas a la que pertenecían los encuestados, por ejemplo: el Comando de la Segunda División elevó en sobres separados las encuestas de la IVta, VIta y VIIIva Brigada, facilitando la determinación conclusiones por regiones.

Para asegurar la eficacia de la encuesta se emitió un instructivo dirigido al personal destinado a controlar la actividad.

El instructivo contó con las siguientes partes:

- Objetivo e importancia de la misma. Incluye la lectura al personal encuestado.
- Procedimiento para asegurar el anonimato del personal participante de la encuesta: Indica la oportunidad en que debe ser leída. Cuenta con la explicación de la forma de recolección de la encuesta que impide determinar la procedencia.
- Listado de preguntas frecuentes: con respuestas elaboradas que permiten al encuestador dar respuesta a las posibles dudas de los encuestados.
- Se sugirió al encuestador realizar una lectura previa completa de la misma con el objeto de permitir aclaraciones a dudas surgidas de su lectura.
- Se ordenó informar la oportunidad de realización.
- Conexo con el apartado anterior se proporcionó un número de contacto para aclarar dudas durante su ejecución.

La oportunidad de ejecución: desde el martes 01 de marzo de 2016 al viernes 22 de julio del 2016. Fecha en que se recibió el último formulario.

5.2 Características de la muestra

El tamaño de la población es de 2586 individuos, correspondiente a la suma de la totalidad del personal del ex Agrupamiento Supervisor y el conjunto de agentes civiles, ex Superiores, que no poseen título terciario ni universitario. La nombrada población constituye el objeto de estudio del presente trabajo.

La participación de la encuesta se realizó en forma voluntaria. La muestra, equivale al 5% del universo en estudio, 129 empleados civiles; 45 civiles de un total de 894 del ex agrupamiento Superior y 84 ex Supervisor de un total de 1692 (Ver Gráfico de Distribución Geográfica del Personal Civil). Se obtuvieron 129 respuestas de un total de 131. El nivel de confianza determinado para la encuesta es del 90%, con un margen de error de +/- 7%.

Se seleccionó el personal teniendo en cuenta el agrupamiento de origen (superior y supervisor) y su localización a lo largo del despliegue territorial de la Fuerza (Gráfico 1 y 2). Los elementos/unidades seleccionados contaban, al momento de la ejecución de la encuesta, un mínimo de dos civiles en los agrupamientos de interés.

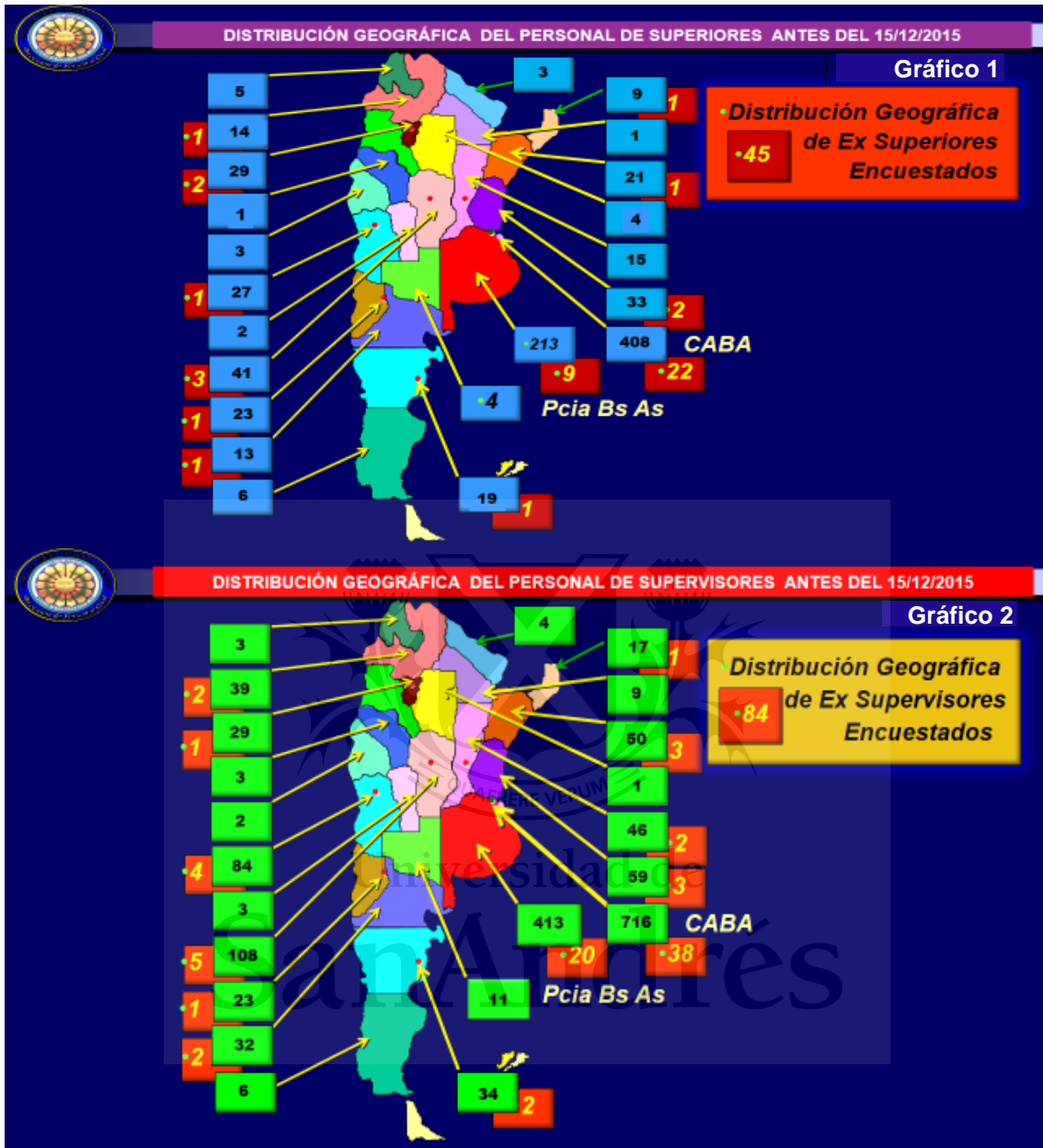
Como organización multicultural, adicionalmente se contempló la distribución geográfica de la muestra, valorando la idiosincrasia de las distintas regiones del país, como así también la cercanía o lejanía a las grandes urbes por parte de las distintas organizaciones, en razón de constituir las grandes ciudades centros de poder producto del acceso a la información.

5.3 Rasgos de la población encuestada

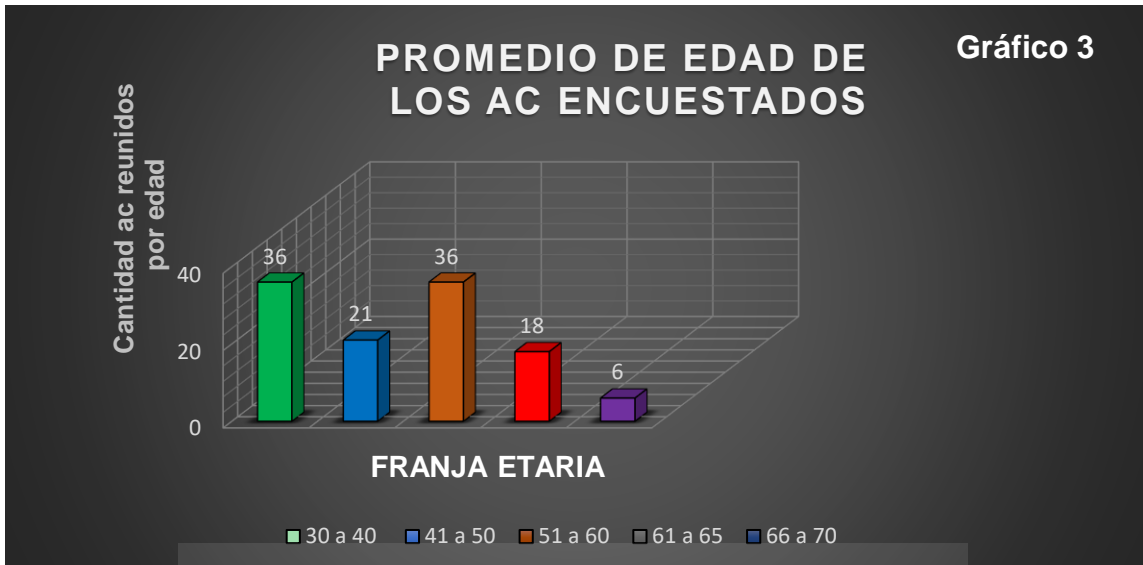
Nota: Previo a la lectura de los apartados subsiguientes y a efectos de evitar confusiones que lleven a los lectores del presente trabajo a caer en errores de interpretación en el análisis de la información brindada en los gráficos que más abajo se desarrollan, es que se efectúan las siguientes aclaraciones:

- El número total de las encuestas analizadas es de 129.
- “No todos los requerimientos son respondidos por la totalidad del personal”.
- Una pregunta puede tener una o más respuestas.
- Para una adecuada interpretación de la información brindada en los gráficos es conveniente efectuar la lectura del tópico de la encuesta cuyo gráfico es motivo de análisis.

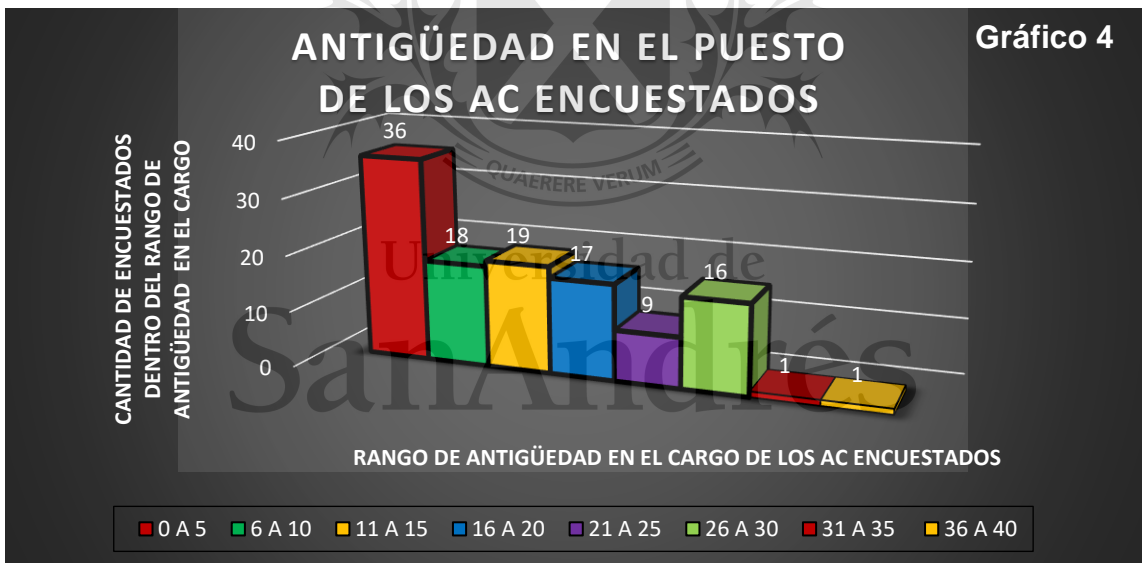
Los presentes Gráficos muestran la distribución geográfica por Provincias del personal objeto de estudio, no la ubicación de las localidades en que se encuentran los organismos a los cuales pertenecen. Los números dentro del recuadro celeste y verde muestran la distribución geográfica del universo en estudio. Los números dentro de los recuadros en rojo y naranja muestran la distribución geográfica de ex Superiores y Supervisores encuestados.



La edad promedio de los encuestados es de 49,7 años (Gráfico 3), refleja la franja etaria con la que se identifica el promedio de edad Superiores y Supervisores y es coincidente con el rango promedio de edad del universo de estudio (ver pág 5)



Más del 50% de los encuestados poseen una antigüedad superior a los 10 años en el actual puesto (Gráfico 4).

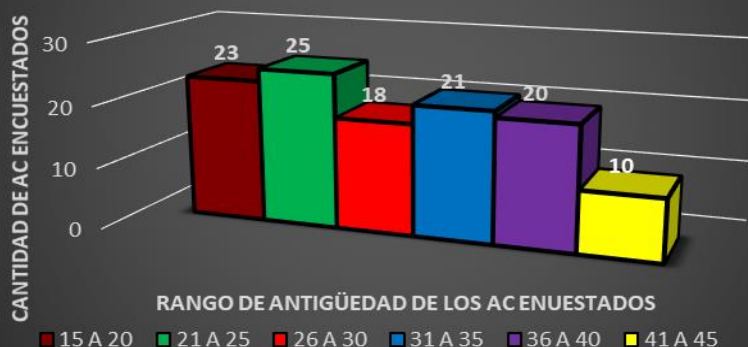


La antigüedad promedio es 28 años (Gráfico 5), por lo cual es de suponer que mayoritariamente se encuentran fidelizados para con la organización.

Un hecho para resaltar del gráfico 3 al 5 es que el número de respuestas suman 117.

ANTIGÜEDAD EN EL EJÉRCITO DE LOS AC ENCUESTADOS

Gráfico 5



Al estudiar las encuestas se determinó que quienes no respondieron estos datos pertenecían a una misma unidad en virtud de encontrarse todas agrupadas en un mismo sobre. Además, se concluyó que esta unidad se encuentra del ámbito de CABA.

El mismo análisis lleva a conjeturar que quienes no respondieron lo hicieron por temor a ser identificados por la combinación de los parámetros de la edad, antigüedad en el puesto y antigüedad. El motivo de esta conclusión está basado en lo negativo de las expresiones allí vertidas.

5.4 Análisis de la información relevada

5.4.1 El nuevo CCTS: ¿Beneficio, inocuo o perjuicio?

La primera pregunta de nuestra encuesta se encuentra direccionada a determinar si ha sido beneficioso, inocuo o perjudicial el cambio del estatuto para el Personal Civil de las Fuerzas Armadas por el actual CCTS desde la precepción de quienes constituyen el objeto de estudio del presente trabajo, en el momento actual del desarrollo de sus carreras.

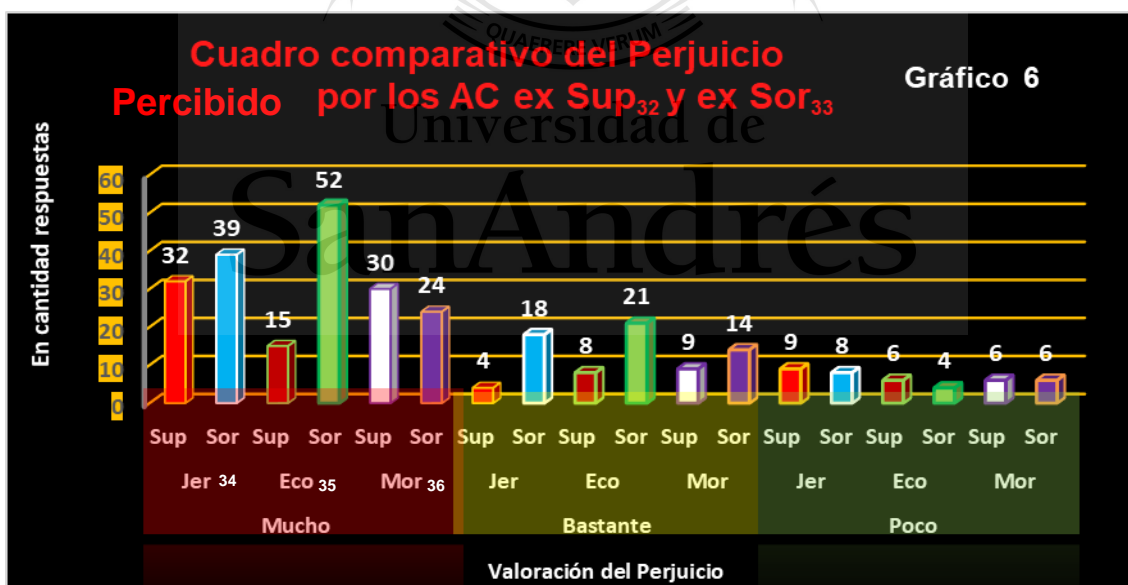
La pregunta fue dividida en dos partes, permitiendo expresar un elevado número de variantes, mediante la selección de distintas opciones a través de la unión

con flechas (ver Pág 77). La segunda parte de la pregunta responde a la fundamentación de lo expresado anteriormente por el encuestado.

Como resultado del análisis de la información relevada se han obtenido los siguientes hallazgos, los que son acompañados, mayoritariamente, por las expresiones más representativas de lo fundamentado por los encuestados y que desarrollaremos a continuación.

5.4.1.1 Resultados Generales

Independientemente de la percepción del grado de valoración, el 92,1% de las respuestas hablan de perjuicio ya sea jerárquico, económico o moral (305 respuestas, quedando en evidencia el alto porcentaje de encuestados han seleccionado los tres tipos de perjuicio, en tanto solo 26 respuestas de los encuestados expresaron que han obtenido algún beneficio o al menos no se han visto perjudicados), (ver Gráfico 7)³², equivalente al 7,9% de las respuestas.



³¹ Para una mejor visualización del gráfico no se cargaron los datos correspondientes a la valoración "Nada" por encontrarse todos en cero.

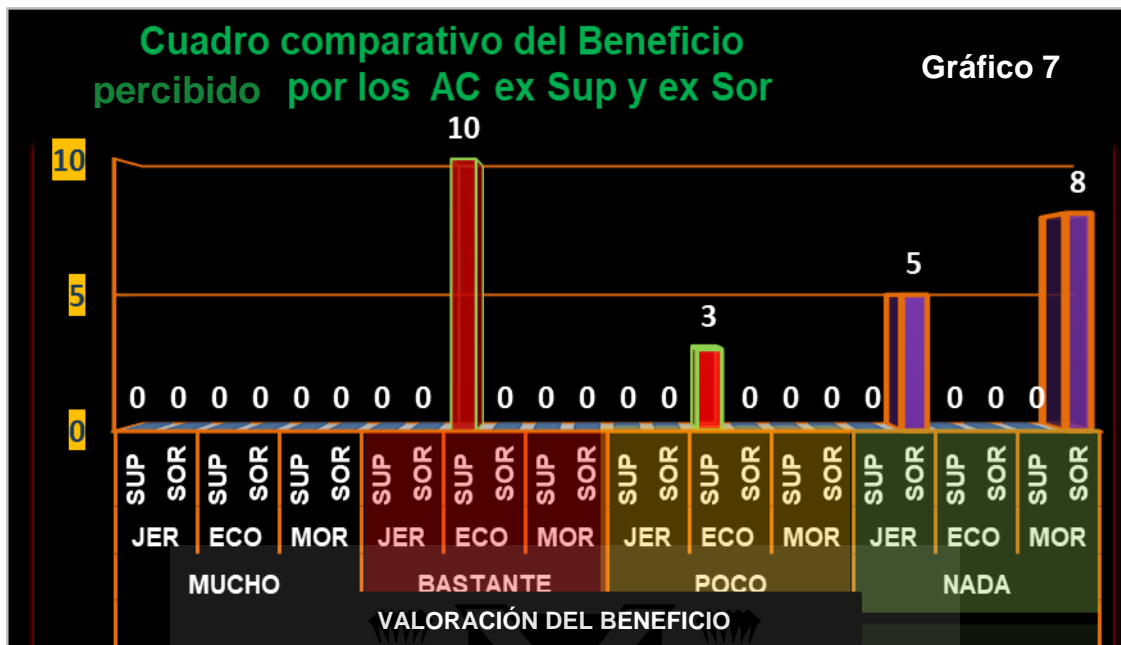
³² Sup: Abreviatura de Superior.

³³ Sor: Abreviatura de Supervisor.

³⁴ Jer: Abreviatura de Jerárquicamente.

³⁵ Eco: Abreviatura de Económicamente.

³⁶ Mor: Abreviatura de Moralmente.



5.4.1.2 Jerárquicamente

La totalidad de los encuestados del ex agrupamiento Superior (45 Civiles) han manifestado algún tipo de perjuicio relacionado con la jerarquía y el 71% de estos (32 Civiles), dicen haber sido muy perjudicados (ver Gráfico 6).

Ejemplo:

El mal reencasillamiento, ha producido que caiga jerárquicamente, generando un retroceso en mi carrera como personal civil del Ejército.

EN EL NUEVO ESCALAFÓN ESTOY SIENDO REDUCIDO Y LIMITADO EN RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES.

A nivel de ex Supervisores, jerárquicamente, el 77,4% (65 Civiles) de los encuestados afirman haber tenido algún tipo de perjuicio y de estos el 60% (39 Civiles), perciben que ha sido mucho el perjuicio jerárquico, en tanto el 27,7% (18 encuestados), piensan que ha sido bastante. Solo el 12,3% (8 personas), señaló en su respuesta como poco el perjuicio jerárquico.

Ejemplo:

No se tuvo en cuenta a la laboridad también se cobra trabajando adquiriendo los conocimientos durante la función de fue encomendado. No siempre es más dones quien tiene un título universitario ó terciario.

Jerárquicamente y moralmente:
Un ingresante con el mismo nivel de estudios que poseo, quedaría en un nivel superior al mío. Lo que significa que cuando se reencasilla al personal no se tuvo en cuenta ni la antigüedad ni experiencia que uno adquirió desde su ingreso.

Por otra parte, dentro de la valoración positiva, el 6% de los ex Supervisores encuestados (5 civiles), afirman no haber sido perjudicados jerárquicamente.

5.4.1.3 Económicamente

El 28,9 % (13 civiles) de los encuestados del ex agrupamiento Superior han recibido una mejora económica. De este conjunto, el 76,9% han valorado la mejora económica como “Bastante” dentro del grado de importancia. La totalidad de los agentes civiles que así se han manifestado poseen una antigüedad de 41 a 45 años de servicio en el Ejército y han sido reencasillados entre los grados 14 y 15; todos estos datos han sido extraídos de la información suministrada por los causantes en la encuesta (ver Gráfico7).

El 91,7%, 77 de 84 de los agentes civiles que previo al reencasillamiento pertenecieran al ex agrupamiento Supervisores señalaron haber sido perjudicados económicamente. De este 91,7% el 67,5% declara que ha sido “mucho” el perjuicio económico sufrido, en tanto el 27,3% lo percibe como “bastante” y el 5,2% restante como poco el deterioro económico (ver Gráfico6).

Ejemplo:

Con el nuevo reencasillamiento he sido perjudicado especialmente en el aspecto económico

Económicamente me perjudico, mi sueldo ya hace inferior que en activo. No tuvieron la consideración de ves mi antigüedad, dentro de ello hubo un periodo de más de 10 años (1989-2001) sin ascender.

5.4.1.4 Moralmente

El 100% de los Civiles del ex agrupamiento Superior expresaron haber percibido algún tipo de perjuicio moral y de estos el 66,7% han colocado la mayor calificación dentro de la escala propuesta al daño ocasionado. El 20,3% (9 Civiles), indicaron como “bastante” el perjuicio moral. Solo el 13% considera que el perjuicio moral ha sido poco (ver Gráfico 6).

Ejemplo:

Moralmente: porque después de 33 años de servicios y haber entrado al Ejército con un Estatuto que no era obligatorio ser universitario para trabajar como administrativo y estando casi al limite de la carrera, con el reencasillamiento no va a hacer posible llegar al tope, dado que me falta solo 10 años para jubilarme.

Como que esto es un castigo luego de haberle dado al querido Ejército 31 años. Ocupo desde hace 17 años el cargo de encargado de Pers Civ con grandes responsabilidades.

me han afectado terriblemente a la moral

Solo 52% de los ex Supervisores (44 Civiles), manifestaron verse afectados/perjudicados moralmente. De los que manifestaron algún tipo perjuicio moral, el 54,5% (24 Civiles) se pronunciaron por la máxima valoración negativa, indicando como “mucho” el perjuicio moral.

Ejemplo:

Moralmente siendo Supervisor, pase Adm III, menos que cuando Ingrese a la Fuerza.

Es este un perjuicio moral al haber evasado nuestros derechos adquiridos, los jerarcas alcanzados no serian respetados.

5.4.1.5 Comparación del grado de impacto entre ex Superiores y Supervisores

De acuerdo con los resultados de la encuesta la percepción sobre el impacto del nuevo plan de carrera muestra haber afectado de manera distinta en los ex Superiores que en los ex Supervisores según se aprecia en la siguiente tabla:

Por el grado de impacto percibido	Tabla 1			
	Ex Superiores		Ex Supervisores	
El mayor	Perjuicio es tanto el jerárquico como el moral	El 100% se manifestó perjudicado, 71% y 66,7% consideran “mucho” el perjuicio jerárquico y moral ocasionado respectivamente.	Perjuicio es el económico	El 91,7% se manifestó perjudicado. De estos 67,5% considera mucho el perjuicio ocasionado
El menor	Perjuicio es el económico	El 64,4% considera haber sido perjudicado económicamente	Perjuicio es el moral	Solo 52% considera haber sido afectado moralmente
El impacto positivo	El beneficio económico	El 28,8 experimentó algún tipo de mejora económica	El beneficio jerárquico y moral	El 15,5%, 13 Civiles de 84, han marcado en el valor de la escala asignado “nada”, manifestando la falta de beneficio

5.4.1.6 Los fundamentos de los perjuicios³⁷ ocasionados (ver encuesta, apartado 2., a.)

Los fundamentos esgrimidos por los encuestados, siempre recordando que quienes son objeto de estudio no disponen de título ni terciario ni universitario, son los siguientes:

Respecto a los perjuicios ocasionados a la Jerarquía:

- Quienes alcanzaron los máximos rangos, por esfuerzo, fueron reencasillados de acuerdo con el escalafón de origen, originando un retroceso en su ubicación jerárquica.

³⁷ Solo se hace referencia a los fundamentos de los perjuicios por ser los que afectan al personal negativamente y dan origen al presente trabajo.

-
- El retroceso jerárquico constituye un avasallamiento a derechos adquiridos.
 - El reencasillamiento no contempla la idoneidad, producto de la experiencia laboral.
 - No contempla una transición entre el nuevo y el viejo plan de carrera perjudicando particularmente a quienes sin estudios se encuentran próximos a su retiro y a causa de ello sin posibilidad de modificar su situación.

Respecto a los perjuicios económicos:

- El reencasillamiento provoca la reasignación al escalafón de origen cuya escala salarial es menor que la correspondiente al salario de un ex Supervisor y si bien se le otorga un suplemento compensador³⁸, esto genera un deterioro encubierto del poder adquisitivo ya que el monto otorgado es absorbido por los futuros aumentos.
- El CCTS establece una carga horaria 2 horas mayor a la ordenada previo al reencasillamiento para determinados sectores como ser los correspondientes al área de salud (Hospitales Militares, Compañías de Sanidad, etc.), sin modificar el salario percibido a pesar del incremento de las horas de trabajo.

Respecto de los perjuicios ocasionados a la moral:

- Ser reencasillado en un rango menor al que fue incorporado atenta contra la moral, con el agravante de haber alcanzado una de las 2 jerarquías más importantes previstas en el viejo estatuto.
- Como ex Supervisores encontrarse impedidos de alcanzar la máxima jerarquía.
- Avasallar derechos adquiridos que permitieron, mediante el esfuerzo personal, alcanzar las máximas jerarquías a las que hoy no pueden acceder.
- El encontrarse próximos a su jubilación, constituye la incapacidad de reacción para poder estudiar y tener la oportunidad de nuevamente alcanzar las máximas jerarquías.

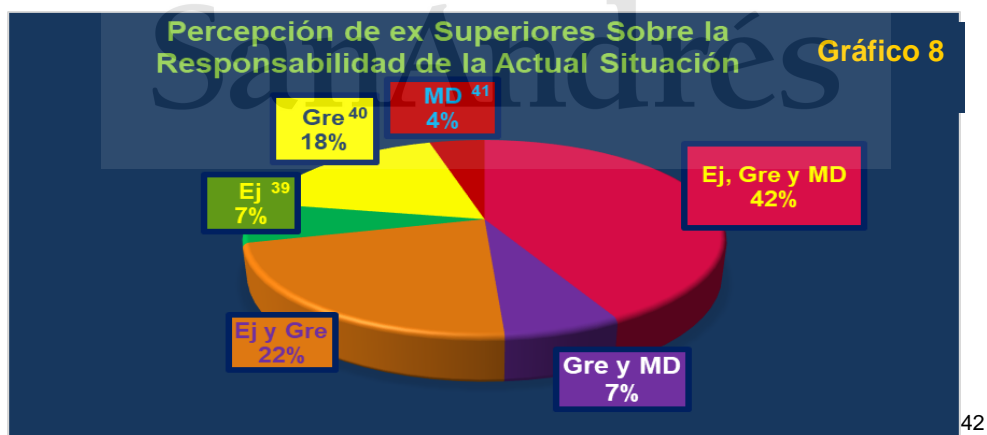
³⁸ Suplemento compensador: Suplemento que otorga un monto de dinero equivalente a la suma necesaria para alcanzar el sueldo que venía percibiendo el trabajador previo al reencasillamiento, evitando de esta manera que el agente civil cobre un salario menor.

5.4.2 Ejército, Gremios o Ministerio de Defensa: Percepción sobre la responsabilidad que dio origen a la actual situación (ver encuesta, apartado 2., b.)

Independientemente de quienes son jurídicamente responsables de la elaboración del CCTS (Ministerio de Defensa y los gremios), existe una percepción, entre el personal que es objeto del presente estudio, distinta a la legal, que intentaremos comprender mediante los argumentos que nuestros encuestados nos brindan en sus respuestas. Estas últimas y su fundamentación son la base de la comprensión de las reacciones del personal.

Nuestra pregunta se encuentra limitada a la selección de tres opciones (Ejército, Gremios, Ministerio de Defensa), con la posibilidad de elección de una o más respuestas y cuyos resultados son los siguientes:

En primer lugar y mayoritariamente los ex Superiores (42%, ver Gráfico 8) y los ex Supervisores (32%, ver Gráfico 9), coinciden en hacer responsables de su situación en relación a los efectos laborales del nuevo CCTS a las tres Organizaciones (Ejército, Ministerio de Defensa y Gremios).



³⁹ Ej: Abreviatura de Ejército

⁴⁰ Gre: Abreviatura de Gremio/s

⁴¹ MD: Abreviatura de Ministerio de Defensa



En segundo lugar, el 27% de los ex Superiores perciben como responsables al Ejército y a los Gremios, mientras que Supervisores hacen responsables a los gremios.

Los principales argumentos esgrimidos por los encuestados son los siguientes:

Respecto del Ejército:

- Por no cuidar/defender al personal que le depende.
- Por no intervenir en la elaboración del CCTS, mostrando falta de interés/preocupación por la norma que regula laboralmente a todo el Personal Civil de la Fuerza.
- Por su responsabilidad en la elaboración de la norma.

Este último argumento constituye un hallazgo dado la falta de responsabilidad legal de la Fuerza ya que, ante la solicitud de las Fuerzas Armadas de intervenir se les exigió, a modo de respuesta, que no lo hicieran. La falta de difusión de este del hecho constituye la causa fundamental de la errónea atribución de responsabilidad a la Fuerza.

Respecto de los Gremios:

⁴² NS/NC: Abreviatura de “no sabe, no contesta”.

-
- Por no haber analizado que un número significativo de Civiles no poseen formación educativa técnica ni universitaria, desconociendo la idoneidad profesional adquirida con esfuerzo en el desarrollo de las actividades diarias.
 - Por ser responsables en la elaboración de un convenio que los perjudica laboralmente como Agentes Civiles.
 - Por ser los responsables de velar por los intereses/derechos de los trabajadores.
 - Por no haber sabido diseñar un plan de carrera que atendiera las particulares circunstancias de cada agrupamiento.
 - Por su responsabilidad en la elaboración de la norma.

Respecto del Ministerio de Defensa:

- Por ser responsables en la elaboración de un convenio que los perjudica laboralmente como Agentes Civiles.
- Por no cuidar/defender al personal que le depende.
- Por no ejercer el control sobre el contenido de la norma, la que avaló con su firma y que regula laboralmente al Personal Civil de las Fuerzas Armadas del que es responsable.

5.4.3 ¿Cuál es el grado de conocimiento sobre el CCTS? (ver encuesta, apartado 2., c.)

La respuesta a este interrogante permite comprender si el personal conoce el alcance general del CCTS, las consecuencias que provocan en su comportamiento y la real influencia que ejerce sobre sus carreras.

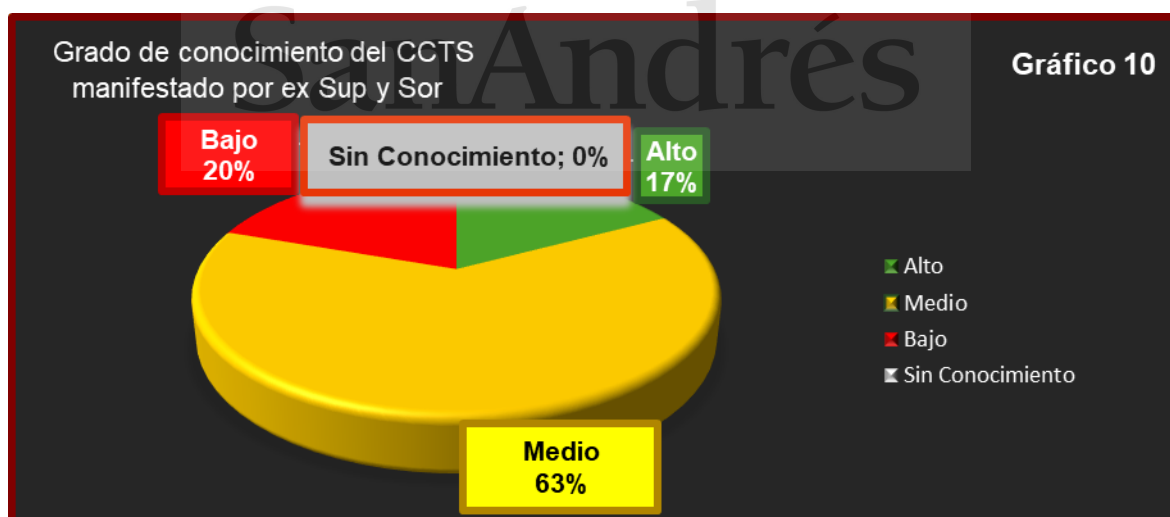
Los valores que se observan en el Gráfico 10 muestran un elevado porcentaje de Civiles que afirman alcanzar un conocimiento medio del CCTS (63%). Este valor se ve incrementado con la validación de los resultados obtenidos en la encuesta de conocimientos (74%, Gráfico 11).

Solo el 19% de quienes aseveraron poseer conocimientos profundos del CCTS (4 Civiles de 21), ratificaron lo expresado con los resultados obtenidos en la encuesta de conocimientos (Gráfico 11).

Por último, el 23% (ver Gráfico 11), de los encuestados, mostró un bajo conocimiento del contenido del CCTS. Con los resultados se comprobó que el conocimiento del CCTS se encuentra en directa relación a distancia al poder central y a su vez a las grandes urbes.

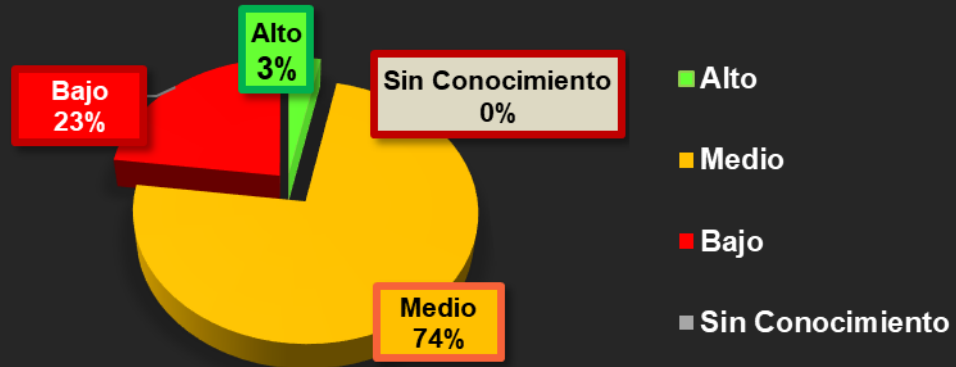
Por tal motivo, el personal correspondiente a elementos situados en CABA y Córdoba aglutinan el mayor porcentual de quienes poseen conocimientos profundos del nuevo CCTS y quienes pertenecen a elementos situados en el norte y sur de nuestro país concentran el mayor número gente con un bajo nivel de conocimiento de convenio.

Este hecho deja en evidencia la falta de acción comunicacional por parte de la FUERZA.



Grado de conocimiento del CCTS validado por ex Sup y Sor

Gráfico 11



5.4.4 Implementación del nuevo CCTS: Influencia en el rendimiento laboral (ver encuesta, apartado 2., d.)

La puesta en marcha de un nuevo CCTS motoriza acciones que generan reacciones, entre ellas la del rendimiento laboral.

El primer hallazgo está dado en que no se obtuvieron respuesta cuya valoración sea de connotación positiva. Si bien la totalidad de los datos obtenidos son importantes, aquellos cuyas respuestas manifiestan, abierta o indirectamente, encontrarse afectados en su rendimiento laboral, constituyen nuestro centro de interés en razón de los objetivos establecidos para el presente trabajo.

El 30% del personal encuestado reconocen abiertamente verse afectados en su rendimiento (Gráfico12). Los motivos que esgrimen como argumento son:

- ✓ Emocionales.
- ✓ Anímicos.
- ✓ Sentimentales, incluidos los correspondientes a la frustración, a la ira y a la traición.
- ✓ Económicos.
- ✓ Resultante de la falta de incentivos.
- ✓ Y a consecuencia de la incertidumbre profesional, mayoritariamente producto de la eliminación del antiguo plan de carrera y la imposibilidad de acceder a

las máximas jerarquías a raíz de la falta de una educación superior, en muchos casos a consecuencia de su proximidad a la edad jubilatoria.

Complementariamente y en forma indirecta, el 15% del total encuestado, que afirma no verse afectado en su rendimiento, expresa algún tipo de objeción o reparo, demostrando cierto grado de contradicción y particularmente de afectación laboral como consecuencia del enojo, decepción, o tristeza que expresaran como observación (Gráfico12).

El total afectado representa el 45% del personal y si se tiene en cuenta que el 12% no ha emitido opinión y por ello no se contabiliza en el porcentaje, la cifra se eleva hasta alcanzar el 53% del total. Igualmente, independientemente de la cifra considerada, las mismas constituyen números elevados que encienden las señales de alerta y serán oportunamente tenidos en cuenta al momento de abordar las conclusiones.



5.4.5 Determinación de la preferencia aspiracional: ¿Mejora económica o jerarquía equivalente a la alcanzada? (ver encuesta, apartado 2, e.)

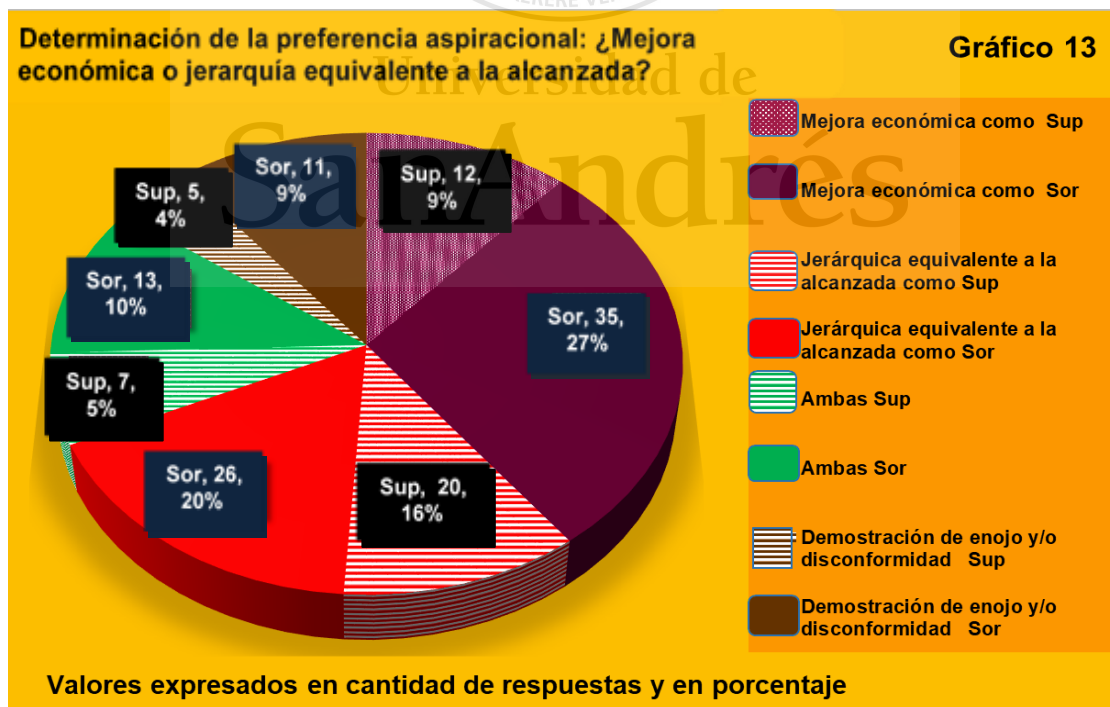
La presente pregunta, como se puede observar en el título precedente, se encuentra orientada a establecer el valor que le otorga cada uno de los agentes a los dos aspectos en que se vieron más afectados; es decir en el aspecto económico y en el aspecto jerárquico, de manera de poder determinar qué pondera y privilegia cada uno de los ex superiores y supervisores de nuestra

población en estudio, para finalmente validar, lo expresado como el mayor perjuicio (tabla 1 página 50).

Nuestro interrogante consistía en una pregunta de selección múltiple en la que exponen dos respuestas posibles y se requería seleccionar una y solo una, sin embargo, se obtuvieron cuatro tipos de respuesta. La primera de las respuestas inesperadas surge de la selección de ambas opciones.

En segundo lugar y a manera de descargo, en el espacio en blanco que se dejó por debajo de la segunda de las respuestas a seleccionar, un número importante de civiles se dedicó a efectuar reclamos, demostrando enojo, fastidio, particularmente sobre el reencasillamiento, no respetando lo que literalmente se les pidiera en la consigna.

Para una mejor comprensión visualizaremos lo expresado en el siguiente gráfico:



Lo que se puede observar en el gráfico 13 es que el mayor valor aspiracional que representa el deseo de mantener el estatus, de ex Superiores como de ex Supervisores es coincidente con el mayor perjuicio percibido por ambos, es decir:

Si para los ex Superiores el mayor perjuicio es la pérdida escalafonaria de la máxima jerarquía, es lógico que la mayor preferencia aspiracional sea acceder a una jerarquía equivalente a la alcanzada, y consecuentemente validen lo expresado como su mayor perjuicio.

En el mismo sentido, los ex Supervisores, expresaron que el mayor perjuicio es el económico, por lo cual su mayor preferencia aspiracional se encuentra vinculada a la mejora económica. Nuevamente y en coincidencia con lo ocurrido con los ex Superiores, la preferencia aspiracional valida la expresión de máximo perjuicio percibido.

5.4.6 ¿Permanecer en la Fuerza o renunciar? (ver encuesta, apartado 2, f.)

Nuestra última pregunta busca determinar si la insatisfacción generada por los perjuicios ocasionados adquirió la dimensión suficiente como para pensar seriamente en migrar a otra organización.

Los resultados obtenidos servirán luego para compararlos con la bibliografía y arribar a las últimas conclusiones.

Las respuestas obtenidas fueron clasificadas de acuerdo con el agrupamiento.

El 24% de los ex Superiores respondieron que aceptarían cambiar de empleo ante una propuesta sería.

Ante la misma pregunta y bajo las mismas condiciones de seriedad el 43% de los ex Supervisores respondieron que aceptarían el ofrecimiento de empleo.

Los hallazgos más importantes están relacionados con los fundamentos brindados, los que resumiremos en los siguientes:

- Falta de estímulos para continuar en la organización.
- Ausencia de confianza en la institución producto del descrédito originado en la falta de protección brindada a sus empleados.
- No percibir un cambio a futuro, particularmente económicamente hablando y mayoritariamente expresado entre quienes provienen del ex agrupamiento Supervisor.
- Por existir un sentimiento de traición particularmente en contra de los gremios por su rol de representante de los trabajadores y con el Ejército por la relación de toda una vida brinda a la institución.

Por último, otro hallazgo trascendente está relacionado con el hecho relevante en que los motivos esgrimidos, con excepción de unos pocos, no se encuentran relacionados con mejora en las condiciones de empleo sino con la pérdida de las actuales.



Universidad de
San Andrés

6. Conclusiones del análisis del problema abordado y su diagnóstico

El objetivo del presente apartado es determinar cómo afecta a ex Superiores y Supervisores el nuevo plan de carrera y si existe influencia cultural en la visión sobre dicho plan y además de establecer si existe diferencia entre las expectativas y la realidad resultante de la aplicación del nuevo Convenio Sectorial. Para ello confrontaremos lo investigado bibliográficamente, la información disponible y lo relevado en la encuesta.

Al solo efecto de adentrarnos en el tema realizaremos una breve introducción al análisis del problema abordado, para luego desarrollar el diagnóstico y finalizar con las conclusiones.

6.1 Introducción al análisis del problema abordado

El personal civil de las Fuerzas Armadas conforma una organización estatal inserta en otra tan particular como lo es el Ejército. La preparación para participar en conflictos armados conlleva, implícitamente, aceptar realizar actividades que implican poner en riesgo la vida. Este último aspecto es lo que hace tan particular a la profesión militar. En este sentido, la instrucción militar, para poder soportar las duras condiciones que rodean al combate, apela a formar la personalidad y el carácter de sus integrantes, educándolos sobre la base de principios éticos y morales. Esta formación hace a la idiosincrasia de la Institución y como ya fuera expresado, el Personal Civil no es indiferente a sus prácticas, por el simple hecho de compartir el quehacer diario.

Al momento de la aprobación del CCTS (15/12/2015), el Personal Civil del Ejército constituía el 9% de los efectivos de la Fuerza, con un total de 6139 agentes civiles de planta permanente. De esta cifra, 2586 individuos, conformaron el universo en estudio, de los cuales 894 correspondían a ex Superiores y 1692 a ex Supervisores. Este número es por demás relevante, en

razón de representar el 42% de los efectivos del Personal Civil de planta permanente.

Al día de la fecha (27/11/2018), desde la implementación del CCTS la Institución ha visto incrementar el índice de rotación de 1,14 (Año 2015), a 2,41 (Año 2016), y a 3,17 (Año 2017), para comenzar a disminuir en el Año 2018 = 2,34. Esta situación se ve agravada aún más en razón del impedimento legal existente para incorporar personal, a raíz de lo cual, la planta permanente ha sufrido una reducción de 1247 efectivos, es decir el 20,31% del total de la misma. El universo en estudio, como ya fuera expresado, se manifiesta abiertamente disconforme y en muchos de los casos afirman encontrarse afectados por la situación.

El ADN que reúne e identifica a este sector de la población en estudio es la falta acreditación de título universitario o bien de nivel terciario, siendo esta la causa principal de los males que aquejan a ex Superiores y Ex Supervisores y los que podemos resumir en perjuicios económicos, morales y jerárquicos surgidos de la puesta en marcha de un de nuevo plan de carrera. El nuevo plan de carrera es la consecuencia de la implementación del flamante convenio colectivo sectorial Decreto 2539 del 15 de diciembre del 2015.

6.2 El problema abordado y su diagnóstico

Para llevar luz a nuestro trabajo recordaremos en forma rápida y sucinta, por haber sido ya desarrollados, los conceptos bibliográficos que explican la realidad resultante de lo expresado en la encuesta y darán el pie necesario para la formulación de las conclusiones.

Para ello recordamos que tanto para el plan de carrera, del que nos habla Douglas T. Hall en su libro "Careers in and out of Organizations" (2000), como para el contrato psicológico, desde la visión de Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau en el estudio realizado sobre "el cambio en las obligaciones y el contrato psicológico" (1994), adhieren a la clasificación

efectuado por MacNeil (1985) respecto de los contratos jurídicos ya que por analogía sirven para categorizar a las carreras y a los contratos psicológicos.

Según MacNeil existen dos tipos de contratos a los que llama transaccionales y relacionales.

El viejo plan de carrera, basado en el Estatuto para el Personal Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad, al igual que el contrato Psicológico que existía entre el Ejército y los Agentes Civiles, cumplía con todos los requisitos de un contrato relacional.

Como tal, el contrato establecido entre el Ejército y cada uno de los Agentes Civiles de la Fuerza, se basó en la promesa de una relación segura, de largo plazo, sostenida hasta su jubilación. Cumpliendo con los preceptos de un plan de carrera del tipo relacional, el Ejército condujo al personal guiándolo hasta alcanzar las máximas jerarquías, desarrollando lo que Douglas T. Hall, (2000), denomina el concepto de familia, por el cual el Agente Civil se identificó con la organización hasta desarrollar el sentimiento de “orgullo de pertenecer”.

En este punto entra en juego el “Contrato Psicológico”, por el interés que le otorga el valor de comprender las reacciones de los Agentes Civiles a los cambios en el empleo de los fenómenos que son generalizados en la organización. En nuestro caso, en particular, es el fenómeno resultante de la aplicación del nuevo convenio que pondera la capacitación sobre aquel sector que es objeto de estudio por haber alcanzado las máximas jerarquías sin disponer de capacitación terciaria ni universitaria.

Recordemos que el Contrato Psicológico debe reunir dos características. La primera corresponde a la individualidad del contrato (que más adelante explicaremos). La individualidad es una forma de creencia en una relación de intercambio, en nuestro caso con cada uno de los Agentes Civiles con el Ejército (Rousseau, 1989), y la segunda característica involucra al conjunto de

obligaciones recíprocas, que tanto el Agente Civil como el Ejército se han comprometido a cumplir. La reciprocidad, mutuamente entendida, es un elemento básico de la definición de contrato psicológico (Rousseau, 1998).

Como contraprestación, tanto al plan de carrera como al contrato psicológico, el empleado civil se fidelizó, desarrollando lealtad, tal como lo expresara Schneider y Bowen (1995), haciendo más eficientes a la organización mediante el perfeccionamiento en el cumplimiento de sus tareas en busca del progreso jerárquico tras demostrar idoneidad en el desempeño de sus funciones. En un todo coherente con los conceptos de carrera de la época, el Estatuto del año 1973, proponía crecer en base al esfuerzo. Estos conceptos impulsaron a los empleados a desarrollar un plan de carrera donde la energía se centró en el progreso interno.

Con la llegada del nuevo CCTS comienza la ruptura del paradigma del plan de carrera del tipo relacional. Como lo afirmara Hidalgo (2011) “el fenómeno del cadete que llegó a ser gerente no existe más”. En otros términos, el convenio, niega la posibilidad de acceder a las máximas jerarquías por el solo esfuerzo personal. Para poder alcanzar el nivel profesional y acorde a los tiempos que corren, es necesario acreditar formación educativa, como primer requisito de idoneidad. Este aspecto, al igual que lo descrito en el pasaje del plan de carrera relacional al transaccional (ver páginas 15 y 17), marca el punto de inflexión por el cual el Ejército deja de conducir el progreso vertical del Agente Civil, para ser el individuo el que guía su propio destino, estableciendo su propio itinerario en cuanto a decidir si quiere o no estudiar una carrera terciaria o universitaria para concursar por un cargo profesional.

Sin embargo, el real detonante surge a consecuencia del reencasillamiento y con él la ruptura del Contrato Psicológico. El personal bajo estudio, al ser reclasificados por sus agrupamientos de origen, le genera accesoriamente la pérdida de ascenso a la cúspide escalafonaria. De esta manera y en forma concatenada se produce el consecuente retroceso jerárquico con visos de

degradación. Todo esto ocurre en el contexto de una organización en la que el mando y la jerarquía representan todo.

Ahora bien, con esta mutación en las obligaciones de trabajo, el intercambio de promesas ingresa en la órbita de percepciones individuales, por lo cual las respuestas son tan distintas como grados de perjuicio o beneficio que experimenten cada uno de los Agentes Civiles, tal como lo demuestran los resultados de la encuesta realizada. En nuestro caso, con distintos matices y mayoritariamente entre quienes constituyen el universo de estudio, el sentimiento que gobierna es el de ruptura del contrato psicológico.

En este sentido, el bloqueo de acceso a lo más alto de las jerarquías también marca la ruptura del plan de carrera. Dejan, jerárquicamente de estar en la cima, para llamarse como el primer día en que fueron incorporados: “administrativos”, “técnicos” o “servicios”. Buena parte de los ex Superiores y algunos ex Supervisores perciben, a la inversa del ejemplo en que se cita a Hidalgo, el haber llegado a gerente para volver a ser nuevamente cadete, generando en el personal sentimientos de traición, enojo, abandono, frustración como los expresados en los testimonios de los ejemplos de las páginas 47 a 49, extraídos de nuestra encuesta y que de una u otra manera afectan a la organización. Este hecho, desde el punto de vista del Contrato Psicológico, muestra que quienes son signatarios del CCTS ignoran el valor que los trabajadores otorgan al status quo. Todo cambio implica la posibilidad de que los trabajadores vean a estos hechos como adversos dentro del proceso de mutualidad. (Rousseau, 1998, pag 669).

El segundo shock se produce en el mes de enero del 2018, al cobrar los haberes del mes diciembre juntamente con el retroactivo de las diferencias salariales producto de la aplicación del valor de la unidad retributiva, aprobada en el mes de diciembre de 2017 y homologada en el mes de julio del mismo año.

Las reacciones de descontento surgen en los grandes organismos, donde conviven profesionales con quienes son objeto de nuestro estudio y por el solo

hecho de compartir la actividad diaria intercambiaron información sobre las remuneraciones bajo el nuevo convenio. A simple vista los profesionales registran un salto cualitativo en su salario, mientras quienes hasta antes del reencasillamiento compartían el agrupamiento Superior o Supervisión, han recibido un exiguu incremento, o bien perciben el mismo salario, aclarando que en un número importante de casos esta situación solo es posible gracias a la aplicación de un suplemento compensador que neutraliza la disminución del salario en lo inmediato, en tanto implica un deterioro del poder adquisitivo a largo plazo ya que el suplemento es reabsorbido por los futuros aumentos.

El resultado de esta situación: El sentimiento de perjuicio ya no solo jerárquico y moral sino también el económico de una parte importante de la población en estudio, que se ve reflejado en los resultados de nuestra encuesta, y en sus posteriores consecuencias. Cuando se violan las creencias en las obligaciones recíprocas o prometidas entre empleados y el empleador surgen las violaciones del contrato psicológico y con ellas, normalmente, la desconfianza que genera insatisfacción y posiblemente concluya con la disolución misma de la relación laboral (Argyris, 1960 y Rousseau, Psychological and implied contracts in organizations, 1989).

En los contratos relacionales las respuestas negativas están asociadas a la pérdida del éxito basado en la falta de cumplimiento en el logro de los resultados deseados (Denise M Rousseau, S Tijoriwala, 1996) y genera en el individuo la pérdida de la intención de mantener una relación a largo plazo, por lo tanto, puede que pierda el interés en su trabajo. En consecuencia, esta persona puede dejar de sentirse obligado a ser leal y por ende el contrato relacional ya no se valora.

Todo lo explicado durante el desarrollo del presente apartado da origen a las reacciones aquí expresadas y con ellas surgen las conclusiones de nuestro trabajo que a continuación expondremos.

6.3 Conclusiones del análisis del problema abordado

Del análisis efectuado en los puntos precedentes hemos arribado a las conclusiones que más abajo se detallan y si bien se pueden aplicar a distintas jerarquías del Personal Civil del Ejército, las que aquí expresadas se encuentran dirigidas a nuestro universo en estudio, es decir a Superiores y Supervisores sin formación educativa.

- ✓ El nuevo CCTS establece el cambio del plan de carrera, pasando de un sistema relacional, basado en el mérito y el esfuerzo, donde el hombre era guiado a lo largo de toda su trayectoria por la Institución, permitiéndole el acceso, tras demostrar idoneidad, a las más altas jerarquías. El nuevo convenio pondera la formación profesional ya sea técnica o universitaria como requisito, a priori, de idoneidad. En tal sentido la formación profesional es único medio de acceso a las máximas jerarquías.

Conclusión Nro 1: El cambio del plan de carrera bloquea el acceso a los máximos rangos generando un impacto negativo como consecuencia del retroceso de orden jerárquico al que se ven sometidos.

Conclusión Nro 2: El requisito de formación educativa del nuevo CCTS para el progreso vertical en la carrera, establece los límites a las posibilidades de progreso jerárquico, dejando en un segundo plano el valor que se otorgara el viejo estatuto al esfuerzo y la idoneidad producto de la experiencia.

Conclusión Nro 3: La edad promedio del personal sobre el que se centra el presente estudio, de 48 años para los supervisores y de 55 años para los superiores, constituye una seria restricción a las aspiraciones de estudiar una carrera que le permita tener la posibilidad de recuperar el acceso a las máximas jerarquías en razón de encontrarse en el tramo final de sus carreras o bien próximos a su cese.

Conclusión Nro 4: La necesidad de acreditar formación educativa marca el punto de inflexión por el cual el Ejército deja de conducir el progreso vertical del Agente Civil, para ser el individuo el que guía su propio destino. La posibilidad, por parte de los Agentes Civiles, de establecer su propio itinerario, en cuanto a decidir si quiere o no estudiar una carrera terciaria o universitaria para concursar por un cargo profesional constituye un hecho positivo.

- ✓ Si bien la homologación del CCTS permitía avizorar mediante su lectura las consecuencias de la reclasificación jerárquica, el real impacto se sustanció en personal con la publicación del reencasillamiento. La principal consecuencia: La ruptura del contrato psicológico y sus derivaciones.

Conclusión Nro 5: El reencasillamiento fijó el retroceso jerárquico del personal que conforma el universo de estudio, al ser reclasificado de acuerdo al agrupamiento de ingreso a la Institución, percibiendo este hecho como un acto de degradación que se constituye en el factor determinante que da inicio a la ruptura del contrato psicológico.

- ✓ Con la aprobación de la unidad retributiva en diciembre del 2017 surgen las diferencias salariales que terminan por asestar el golpe final al contrato psicológico

Conclusión Nro 6: El retroceso jerárquico acarrea el deterioro económico, particularmente en ex Supervisores, a consecuencia de haber sido reencasillados de acuerdo con el agrupamiento de origen. En muchos de los casos el deterioro determina la necesidad de otorgarle a este personal un suplemento compensador.

Conclusión Nro 7: El personal que percibe el suplemento compensador experimenta un deterioro encubierto de su poder adquisitivo dado que el mismo es reabsorbido por los futuros aumentos.

Conclusión Nro 8: El retroceso jerárquico provoca la afectación moral del personal, particularmente en ex Supervisores.

Conclusión Nro 9: El impacto de la aplicación del nuevo plan de carrera afecta negativamente tanto a ex Superiores como a ex Supervisores en lo relacionado a la jerarquía, al salario y a la moral, presentando dentro de cada uno de estos agrupamientos matices internos en los grados de afectación, dadas las diferencias percepción individual y de aquel aspecto que particularmente afecta a cada agrupamiento a consecuencia de la aplicación del CCTS.

Conclusión Nro 10: Las expectativas se encuentran en relación directa a los perjuicios percibidos; donde las mismas son cuantitativamente proporcionales a la dimensión del daño sufrido.

Conclusión Nro 11: Si bien mayoritariamente el personal bajo estudio identifica como responsables a los gremios por el daño percibido en virtud de arrogarse la representación del trabajador, así como identifican al Ministerio de Defensa como signatario del convenio y representante del estado empleador, también hace responsable al Ejército por ser el Civil para quien trabaja y no haber sido capaces de intervenir a favor de sus empleados.

Conclusión Nro 12: Los perjuicios morales, jerárquicos y económicos resultantes de la aplicación del nuevo CCTS y de la implementación del plan de carrera determinaron la ruptura, mayoritariamente, de nuestro universo en estudio, del contrato psicológico existente, dando por resultado las siguientes consecuencias:

- ✓ Personal afectado en su rendimiento: Emocionales, anímicos, sentimentales, económicos e incluidos los correspondientes a la frustración, a la ira y a la traición. Resultante de la falta de incentivos y a consecuencia de la incertidumbre profesional, mayoritariamente producto

de la eliminación del antiguo plan de carrera y la imposibilidad de acceder a las máximas jerarquías a raíz de la falta de una educación superior, en muchos casos a consecuencia de su proximidad a la edad jubilatoria.

- ✓ Incremento sanciones informadas en relación al quinquenio 2010/2015 del número de durante el año del 21% 2016, 27% durante el año 2017 y el 14% para el 2018.
- ✓ Incremento del número de registro llegadas tarde en promedio de un 16% anual⁴⁶ con relación al período 2015.
- ✓ Ausencia de solicitudes de prórroga por jubilación de personal que es de interés para la Fuerza
- ✓ Aumento del índice de rotación:

Año 2015 = 1,14

Año 2016 = 2,41

Año 2017 = 3,17

Año 2018 = 2,34



Universidad de
San Andrés

⁴³ Solo se poseen registros del Edificio GrI San Martín

7. Recomendaciones para la acción

Resulta difícil y complejo determinar recomendaciones para acción a fin de establecer correcciones a la norma que gobierna la actividad del Personal Civil de las Fuerzas Armadas.

La principal dificultad radica en que las Fuerzas Armadas no son signatarios del CCTS y no participan de las modificaciones a la norma. Esta responsabilidad recae sobre quienes se arrogan el derecho: El Ministerio de Defensa como representante de la parte empleadora y los gremios como representantes de los trabajadores.

Por tal motivo y habiendo tomado experiencia de lo ocurrido es que se proponen / recomiendan las siguientes acciones (más aún teniendo en cuenta que se encuentra en desarrollo la elaboración del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas):

- Realizar una campaña de corto, mediano y largo plazo, consensuada con la Armada y la Fuerzas Aérea, accionando mediante el lobby, tanto a nivel ministerial como a nivel sindical, con la finalidad de construir la necesidad de que sean convocadas las nombras Instituciones Armadas para participar en la elaboración de normas que tengan como destinatario al Personal Civil de las Fuerzas generando la convicción de que las Instituciones tiene los asesores profesionales más idóneos en las distintas incumbencias (abogados, docentes, médicos legistas etc.), por estar en contacto directo con el personal.
- Independientemente de las acciones del punto precedente, en el corto plazo, poner en conocimiento del MD de la grave situación y el peligro que implica la aplicación de la cláusula de reabsorción a quienes perciben el suplemento compensador en virtud de ya haber sufrido un deterioro económico al

momento de aplicarles el nombrado suplemento y no haber percibido aumento, a diferencia de la mayoría restante del Personal Civil.

Esta acción se deberá realizar ante las autoridades del Ministerio de Defensa por su rol como consignatarios del CCTS y máximos responsables de la parte empleadora, en particular al área de RRHH.

Conexo a lo expresado en los dos párrafos del presente apartado, presentar ante la Co.P.I.C.Pe.Ci.FA.Se.⁴⁴, como órgano responsable de analizar las propuestas de modificación del régimen establecido.

- Atentos a solucionar el problema que afecta la moral del personal que es objeto de estudio; proponer ante los mismos actores (MD / Co.P.I.C.Pe.Ci.FA.Se), la posibilidad de que los civiles en cuestión puedan optar por ser clasificados por su anterior agrupamiento (como Superior o Supervisor) o bien por el actual agrupamiento. Sin otro efecto más que el ser nombrado para su identificación (Ejemplo en vez de AC José García Servicios III, Grado 8, se lo identifique como AC José García Supervisor III, Grado 8).
- Hacer campañas de difusión estimulando el completamiento del título secundario, carreras terciarias / universitarias mediante la plataforma de educación a distancia del Ejército a fin de otorgar la oportunidad de progreso escalafonario
- Por último y a fin dar solución a los problemas de comunicación detectado:
 - Realizar campañas de difusión de las medidas adoptadas.
 - Organizar cursos de capacitación a distancia sobre el alcance del CCTS.
 - Designar uno o más referentes en cada elemento como responsables de dar difusión de todo lo ordenado por la Dirección de Personal Civil,

⁴⁴ Siglas Comisión Permanente de Interpretación y Carrera del Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad

independientemente de la difusión realizada a las direcciones de correo electrónico personal a los agentes civiles

- Comprobar la difusión y los conocimientos del personal en las vistas de inspección ejecutadas por la Inspectoría General del Ejército con la imposición de que los resultados sean tenidos en cuenta en la evaluación de desempeño del personal a fin de asegurar los objetivos del plan de acción ideado.

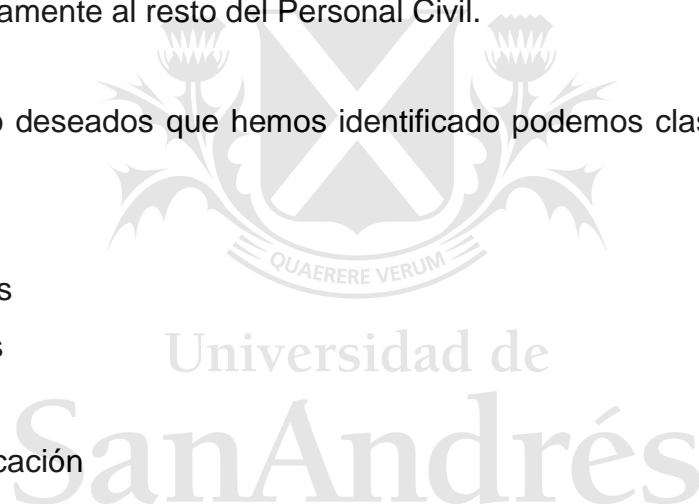
Como reflexión final diremos que las recomendaciones para la acción aquí enunciadas tiene por objeto anular / disminuir los efectos no deseados de la aplicación del CCTS, principalmente sobre el universo que ha sido objeto de estudio y anexamente al resto del Personal Civil.

Los efectos no deseados que hemos identificado podemos clasificarlos por su naturaleza en:

- Económicos
- Jerárquicos
- Morales
- De comunicación

La adecuada identificación de los problemas es la punta del ovillo de la solución.

“En un mundo inundado de información irrelevante la claridad es poder” (Harari, 2018)



8. Conclusiones generales del trabajo

El resultado del trabajo demuestra la importancia que adquiere el área de RRHH en la participación, en nuestro caso, de la elaboración de una norma tan significativa para el conjunto colectivo del Personal Civil del Ejército.

Sin lugar a dudas la intervención de un equipo de RRHH, impregnado de la teoría y hábil en el arte de la simulación hubiera detectado los problemas que la norma provocó al poner en marcha el CCTS.

Es correcto y acorde a los tiempos que corren que el CCTS promueva el cambio del plan de carrera en busca de un mayor nivel de idoneidad, formación educativa y rendimiento laboral, ahora bien, y tal como lo expresara Sandra L. Robinson y Denise M. Rousseau, (1994), “de ninguna manera la ciencia es inmune al contexto”.

El comprender el contexto de la organización hubiera llevado a comprender la relevancia que la jerarquía, el orden y que el respeto tienen y las consecuencias que acarrea el lesionarlos. La visión del hombre de RRHH hubiera detectado la relevancia de estos conceptos en el contrato psicológico para el Personal Civil de la Institución.

A pesar de las numerosas actas acuerdo que se han firmado, entre el estado empleador y los gremios, en busca de solucionar los problemas que la implementación de la norma ocasionó, los efectos residuales negativos aún se sienten en la organización.

Una de las trascendentes tareas de RRHH es anticiparse a los conflictos para evitarlos, haciendo invisible su labor, facilitando que el desarrollo de las actividades de la organización transite en calma.

9. Bibliografía utilizada

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford, England : Dorsey.
- Becker, G. S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education. *Columbia University Press*, 1-268.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). (M. I. Jesús Mares Chacón, Ed., & M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.) Santa fe , Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CONADU. (s.f.). Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Federación de Docentes Universitarios: <http://conadu.org.ar/convenio-colectivo-de-trabajo/>
- Denise M Rousseau, S Tijoriwala. (April de 1996). It takes a good reason to change a psychological contract. *Society for Industrial Organizational Psychology*.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. Yale University Press.
- Ghiselli, E. E. (1964). *Theory of psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Golembiewski R. T. and McConkie M. (1975). *Theories of group processes*. New York: John Wiley.
- Hall, Douglas. T. (2000). *Careers in and out of Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Harari, Yuval Noah, (2018) 21 lecciones para el siglo XXI, Bueno Aires, Argentina, Penguin Random House Grup
- Hammer, Michael & Champy, James. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina : Granica S.A.
- JJ Gabarro, AG Athos. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Prentice hall.

-
- Lepak, David P. and Snell, Scott A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 31-48.
- Levinson, D. (1996). *The Seasons's of a Woman's Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Levinson, H. (marzo de 1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 373.
- M., R. D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: International Educational and Professional Publisher.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mercado, W. (s.f.). <http://www.monografias.com/index.shtml>. Recuperado el 15 de agosto de 2017
- Nicholson Neil, Johns Gary. (1985). *The absence culture and psychological contract—who's in control of absence?* (Vol. 3). New York: Academy of Management Review, No. 3.
- O'Reilly, Charles A., Roberts, Karlene H. (1976). Relationships among components of credibility and communication behaviors in work units. *Journal of Applied Psychology*, 99-102. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.99>
- Peiperl Maury A, Arthur Michael B, Goffee Rob, Morris Timothy. (2000). *Career frontiers: New conceptions of working lives*. New York: Oxford University Press Inc.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- R. D. (Septiembre de 1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. (L. John Wiley & Sons, Ed.) *Journal of organizational behavior*, Vol(11), 389-400. doi:<https://doi.org/10.1002/job.4030110506>

-
- Roberts, Karlene H.; Hulin, Charles L.; Rousseau, Denise M. (1978). *Developing an interdisciplinary science of organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
Obtenido de URI: <http://hdl.handle.net/2027/mdp.39015071885250>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Johnson Graduate School of Management, Vol 41(4)*, 574-599. doi:DOI: 10.2307/2393868
- Rousseau D M, McLean Parks J. (1993). The contracts of individuals and organizations. Research in organizational behavior. In: *Cummings, L L and Staw (Eds), Vol (15)*, 1-43.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Vol. 11*, 389-400.
- Rousseau, D. M. (june de 1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, vol 2* 121-139.
- Rousseau, D. M. (1998). The Problem of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior, Vol(19)*, 668-670.
- Rousseau., D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California:: International Educational and Professional Publisher.
- SANDRA L. ROBINSON y DENISE M. ROUSSEAU. (Mayo de 1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Vol 15(N° 3)*, págs. 245-259.
- Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau. (Febrero de 1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal, 37(1)*, 137-152.
- Schneider, B. &. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, Benjamin., & Bowen, David. E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.

-
- Shepard, H. A. (1984). *On the realization of human potential: A path with a heart. Working with careers*,. New York: Columbia University, Graduate School of Business.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1994). A decade of change: Managers' attachment to their organizations and their jobs. *Human Resource Management*, Vol 33 531-548.
- Wanous, J. L. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. . (E. G. Chen, Ed.) *Journal of Applied Psychology*, (3)(58), 327-332.



Universidad de
San Andrés

10. Anexos

10.1 Anexo 1 Modelo de encuesta

Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (Decreto 2539/15)

La presente encuesta constituye un documento de investigación que permitirá arribar conclusiones y de ser necesario formular propuestas de cambio sobre el nuevo convenio sectorial con la finalidad de hacer más eficiente a la organización.

La encuesta es de carácter anónimo asegurando la confidencialidad y reserva de identidad del personal que participa con el objeto de resguardar lo fidedigno de la información suministrada.

Encuesta

1. Datos del/ la Agente Civil encuestado/a

- a. Edad:
- b. Estudios Cursados:
- c. Agrupamiento, Clase y Categoría alcanzado bajo el Estatuto:
- d. Agrupamiento, Nivel, Tramo y Grado con el que ha sido reencasillado:
- e. Antigüedad en la Fuerza:
- f. Antigüedad en el puesto/cargo que ocupa:

2. Encuesta

- a. El actual convenio prevé un nuevo plan de carrera con mayor nivel de idoneidad y rendimiento laboral basados en la formación educativa. El cambio de la normativa que rige al Personal Civil de la Fuerza ha iniciado un nuevo proceso que ha dado lugar a un reencasillamiento. En su opinión el nuevo convenio cómo ha obrado en su carrera (**una con fechas**):

Me ha favorecido

Me ha perjudicado

No me ha favorecido
ni perjudicado

Económicamente

Jerárquicamente

Moralmente

De otra/s forma/s
(escriba cual/es)

Mucho

Bastante

Poco

Nada

Fundamente su respuesta

- b. A su juicio y en correlación con la pregunta anterior que organismo o institución es/son la/s responsable/s de su situación particular. (Marque la/s respuesta/s seleccionada/s con una cruz).

El Ejército

Los Gremios

El Ministerio de Defensa

Fundamente su respuesta:

- c. Respecto del nuevo convenio: ¿Qué conocimiento tiene usted del mismo? (marque con una cruz su respuesta).

Alto
Conocimiento

Conocimiento
Medio

Bajo
Conocimiento

No poseo
Conocimiento

- d. ¿Desde que fue reencasillado su rendimiento en el trabajo diario se vio afectado? Marque con una cruz.

Positivamente

Negativamente

No me ha afectado

Si su respuesta fue “Positivamente” o “Negativamente” escriba una palabra que refleje un sentimiento asociado a su rendimiento. No se limite a colocar solo las palabras usadas en el ejemplo. Utilice la que más lo/la identifica (Ejemplo “Positivamente: alegría o reconocimiento” “Negativamente: enojo o frustración”)

-
-
- e. (Seleccione con una cruz una y solo una de las respuestas) Desde su perspectiva era más importante ser reencasillado:

Con una jerarquía equivalente a la que tenía asignada en el viejo Estatuto (Supervisor = Universitario I o bien Supervisor = Universitario II)

O bien tener la jerarquía que le fue asignada en el reencasillamiento y ganar más de lo que en la actualidad gana.

- f. Si en estos momentos recibiera una propuesta seria de empleo en el ámbito civil ¿La aceptaría?

Fundamente su respuesta

3. Encuesta de conocimientos

TEMA: Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial homologado por Decreto Nro 2539/15.

- a. ¿Cuál de los siguientes Agrupamientos no se encuentra contemplado actualmente en el Convenio aplicable al Personal Civil de las FFAA?

- Administrativo
- Producción
- Supervisor
- Profesional

- b. Los niveles escalafonarios establecidos se dividen:

- Del I al VIII
- Del I al VII
- Del I al VI
-

- c. Para acceder al Tramo Avanzado resulta imprescindible tener asignado:

- Grado 4
- Grado 7

-
- Grado 10
 - Grado 8

d. Para la promoción de grado se necesita:

- Sólo buenas calificaciones
- Buenas calificaciones y capacitación
- Sólo capacitación
- Se promueve automáticamente
- Ninguna de las anteriores es correcta.

e. A los efectos de la asignación del grado, mediante Resolución del MD Nro 617-E/17, que aprobó el reencasillamiento del Personal Civil de planta permanente, se computó la antigüedad que el personal había alcanzado al:

- 30 Jun 15
- 31 Dic 17
- 14 Jul 17
- 31 Oct 16

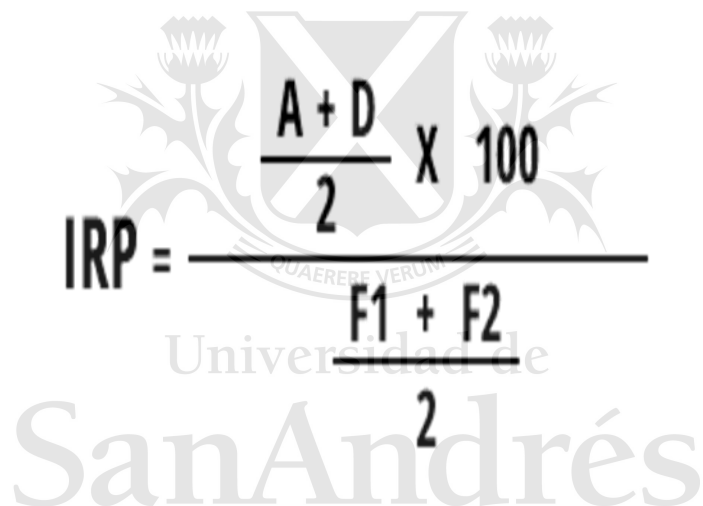


Universidad de
San Andrés

10.2 Anexo 2

Índice de rotación del personal

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.



The logo of the Universidad de San Andrés is centered in the background. It features a shield with a cross, flanked by two thistles. Below the shield is a banner with the motto "QUAERERE VERUM". The text "Universidad de San Andrés" is written in a large, serif font across the bottom of the logo.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$