



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Contador Público**

**Percepción de éxito de contadores trabajando en el  
Sector Público, el Sector Privado y el Tercer Sector.**

Autora: Florencia Solari  
Nº de legajo: 25200  
Mentora: Pamela A. Suzanne

Victoria, julio de 2018

RESUMEN/ABSTRACT + PALABRAS CLAVE.....	2
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Problemática y justificación del estudio.....	3
1.2. Preguntas de investigación y objetivos .....	5
1.2.1 Preguntas de investigación .....	5
1.2.1.1 Pregunta principal.....	5
1.2.1.2 Preguntas secundarias.....	5
1.2.2 Objetivos.....	6
1.2.2.1 Objetivo principal.....	6
1.2.2.2 Objetivos secundarios .....	6
1.3. Metodología de investigación .....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Éxito de carrera .....	8
2.2 La carrera del Contador Público.....	13
2.3 Carrera en el Sector Público .....	14
2.4. Carrera en el Sector Privado.....	15
2.5 Carrera en el Tercer Sector .....	15
2.6. Influencia del contexto en la percepción del éxito .....	16
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.1. Resultados generales .....	18
3.2. Equilibrio trabajo-vida personal.....	21
3.3. Impacto positivo.....	23
3.4. Logros financieros.....	25
3.5. Relaciones positivas .....	27
3.6. Aprendizaje y desarrollo.....	29
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES.....	32
4.1 Conclusiones generales.....	32
4.2. Implicancias para la práctica.....	36
4.3. Futuras investigaciones .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38

## RESUMEN/ABSTRACT + PALABRAS CLAVE

Este trabajo tuvo como objetivo principal llegar a una aproximación respecto de los factores clave que tienen en cuenta los Contadores Públicos con experiencia en el Sector Público, el Sector Privado y el Tercer Sector a la hora de evaluar el éxito de su carrera profesional.

Luego de la investigación realizada, encontramos que más que una única visión de éxito, pareciera existir una gama de elecciones y evaluaciones que los individuos realizan sobre su entendimiento personal del éxito profesional. Sí pudo encontrarse cierta relación hacia dentro de cada Sector en cuanto a los factores juzgados como relevantes al momento de evaluar el éxito de sus carreras.

Palabras clave: éxito de carrera, éxito profesional, percepción de éxito, Contador Público, éxito subjetivo, Tercer Sector, Sector Privado, Sector Público.



# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En esta sección se definirá la problemática y justificación del estudio; luego se procederá a plantear las preguntas de investigación y los objetivos y, por último, se desarrollará la metodología de investigación con la que se sustenta el presente trabajo.

## 1.1. Problemática y justificación del estudio

“Career success or failure is best assessed by the person whose career is being considered rather than by other interested parties” (Hall, 2002). Esta frase da cuenta de la necesidad de recurrir directamente a los individuos para que ellos mismos determinen cuán exitosos se consideran en su carrera profesional.

Alberto Bejarano Heredia, en su libro *Gestión de carrera en la sociedad red* (2010), explica que el concepto de éxito de carrera sigue la evolución del concepto de carrera. Suponemos, entonces, que ambas nociones se encuentran bien relacionadas, por lo que necesitaremos aproximarnos a una definición de ambos conceptos como punto de partida de la investigación.

Por un lado, Hall (2002) propone que “(l)a carrera es la secuencia individualmente percibida de actitudes y comportamientos asociados con las experiencias y actividades relacionadas con el trabajo durante toda la vida de la persona”. Por otro lado, siguiendo a Arthur, Khapova y Wilderom (2005) el éxito de carrera puede definirse como “la realización de resultados deseables relacionados con el trabajo en cualquier momento de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo”. Confirmamos, entonces, que ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados. De hecho, “el éxito de carrera es el resultado de las experiencias de la carrera de una persona” (Arthur, Khapova y Wilderom, 2005)

Bejarano Heredia (2010) establece que el concepto de carrera ha sufrido grandes transformaciones. No se ha mantenido ajena a este proceso de transformación la carrera del Contador Público. No mucho tiempo atrás, estos profesionales se encontraban fuertemente ligados al asesoramiento impositivo, de contabilidad y auditoría, mientras que hoy las organizaciones exigen de ellos mucho más: que posean una visión integral de los negocios y que sean capaces de brindar asesoramiento para la toma de decisiones (Greenwood, Suddaby y Hinings, 2002).

Ahora bien, si los conceptos de “carrera” y “éxito” se hallan fuertemente relacionados y si el primero ha sufrido grandes transformaciones, es lógico suponer que la noción de éxito profesional también ha mutado. Cabe preguntarnos, entonces, si aquel profesional que realiza las tareas antedichas tiene una perspectiva de éxito que se relaciona con su trabajo, meramente técnico, o extiende sus fronteras del concepto de éxito más allá de esa cuestión.

Este tema se vuelve verdaderamente interesante cuando nos focalizamos en el rol del Contador Público que se dedica a tareas contables en distintos ámbitos: el Sector Público, el Sector Privado y el Tercer Sector.

Si bien la tarea del profesional es similar, estos tres ambientes son universos completamente distintos. Mientras el Estado tiene como fin último entregar a la sociedad bienes y servicios que mejoren su calidad de vida, las empresas tienen una finalidad lucrativa (aportar mayor valor económico a los accionistas o dueños) y las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs, de aquí en adelante), a través del trabajo principal de voluntarios, promueven objetivos comunes a nivel nacional o internacional (Martens, 2002).

La justificación del estudio reside en que la literatura sobre el tema resalta que las investigaciones resultan importantes tanto para los mismos individuos como para las organizaciones que los emplean. Para los primeros, el presente estudio describe ciertos elementos que hacen a una trayectoria laboral exitosa y esto podrá servir a futuros contadores como base de su planificación de

carrera, de elección entre diversos ámbitos de acción y de los esfuerzos que realizarán en pos de volverse exitosos. Por su parte, distintas organizaciones requieren de distintos perfiles de trabajadores. En este sentido, comprender qué entiende cada uno como éxito puede resultar un excelente cimiento a la hora de desarrollar herramientas motivadoras de acuerdo al tipo de organización que sea y a los perfiles que requiere. (Roziyah Mohd Rasdi *et al.* 2009).

En definitiva, el presente trabajo busca identificar cómo individuos que estudiaron la misma carrera universitaria y que se han formado, por lo tanto, de manera similar, pero que trabajan en diferentes ámbitos organizacionales, perciben el significado del término “éxito”.

## **1.2. Preguntas de investigación y objetivos**

### **1.2.1 Preguntas de investigación**

#### *1.2.1.1 Pregunta principal*

¿Existen diferencias en la percepción de éxito por parte de Contadores Públicos que trabajan en el Sector Público, en el Sector Privado y en el Tercer Sector?

#### *1.2.1.2 Preguntas secundarias*

¿Cuál es el significado del término “éxito” para un Contador Público que trabaja en una empresa, uno que trabaja en el Estado y uno que trabaja en una ONG?

¿Qué factores juzgan relevantes los profesionales de estos distintos ámbitos a la hora de considerarse exitosos? ¿Estos factores fueron alcanzados?

## **1.2.2 Objetivos**

### *1.2.2.1 Objetivo principal*

Estudiar si existen diferencias entre la percepción de éxito de Contadores Públicos que trabajan en el Sector Público, en el Sector Privado y en el Tercer Sector.

### *1.2.2.2 Objetivos secundarios*

Analizar el significado del término “éxito” para un Contador Público que trabaja en una empresa, uno que trabaja en el Estado y uno que trabaja en una ONG.

Identificar los factores que Contadores Públicos de los tres ambientes organizacionales bajo estudio consideran relevantes a la hora de definirse exitosos. Determinar si los factores considerados relevantes han sido alcanzados por estos profesionales.

## **1.3. Metodología de investigación**

El presente trabajo fue realizado bajo la estructura de un estudio descriptivo, que busca medir o evaluar múltiples aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernandez Sampieri *et. al* 2006, 81). Es así que nos hemos enfocado en las distintas percepciones de éxito que podrían surgir por parte de contadores que trabajan en el Sector Público, el Sector Privado y el Tercer Sector.

Fueron encuestados treinta contadores públicos, diez de cada ámbito analizado. A su vez, se realizaron entrevistas en profundidad a 6 de los

individuos encuestados, 2 de cada sector, con el objeto de ahondar en las respuestas que hayan aportado en sus respectivas encuestas.

Fue condición necesaria que los sujetos del estudio cumplieran con los siguientes requisitos:

- ✓ Que sean Contadores Públicos.
- ✓ Que ocupen un rango medio-alto en la organización.
- ✓ Que tengan en el sector una antigüedad mínima de dos años.
- ✓ Que su área de trabajo sea contabilidad.

Se utilizó una encuesta que forma parte de una investigación internacional denominada “5C - The Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers” y que ha surgido como producto del estudio realizado por Shen et al. en 2014. Esta encuesta fue realizada en 30 países con el objeto de comprender las prioridades que los individuos tienen en el ámbito laboral y cuáles son las experiencias que influyen tales prioridades.

5C es una asociación sin fines de lucro compuesta por equipos de profesores de regiones culturales de todo el mundo que exploran el éxito de carrera y la gestión de ésta, y analiza cómo varían. El propósito último de esta organización es mejorar la comprensión de las carreras modernas, apreciar las diferencias e identificar soluciones para la gestión de problemas profesionales.

Para la identificación de los individuos se llevó a cabo un proceso de *snowball sampling*, según el cual se accede a una muestra a través de referencias realizadas entre personas que comparten o conocen características que son interesantes para los fines de la investigación (Biernacki y Waldorf, 1981)

Por último, resulta menester recalcar que este estudio no tuvo como fin identificar características generales de los profesionales ni de los diversos sectores estudiados, sino simplemente llegar a una primera aproximación a la temática, teniendo en cuenta que los resultados son únicamente aplicables a la muestra extraída.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Resulta menester precisar el marco teórico conceptual dentro del cual se analizarán los resultados del estudio y se arribará a las conclusiones.

Es por ello que en esta sección se explicará, en primer lugar, qué se entiende por éxito de carrera y se detallarán los aspectos a ser tenidos en cuenta para los fines del análisis; luego se expondrá una reseña de la carrera del Contador Público; en tercer lugar se realizará una descripción de cómo es la carrera en los tres ámbitos bajo análisis: Sector Privado, Sector Público y Tercer Sector. Por último, se hará breve alusión a las perspectivas universalista y contextualista en lo que a percepción de éxito se refiere.

### **2.1 Éxito de carrera**

En primer lugar, resulta menester hacer alusión al significado del término éxito. Arthur, Khapova y Wilderom (2005, 179) proponen definiciones a partir de dos acepciones de éxito del Oxford English Dictionary. Una primera es “el logro próspero de algo que se ha intentado”, referido a una forma de éxito que es probable que dependa de comparaciones sociales (éxito objetivo). La segunda, “el logro de un objeto de acuerdo con nuestro deseo”, sugiere un enfoque personal (éxito subjetivo) en el cual se encuentra presente una expresión de deseo. Esta última definición es la que será tomada en cuenta para los fines del presente trabajo.

Como ya se ha explicado, este estudio entiende el éxito de carrera como el logro de los resultados deseables relacionados con el trabajo, en cualquier momento de las experiencias de trabajo de una persona y a lo largo del tiempo (Arthur, Khapova y Wilderom 2005).

Hall (2002) recalca el análisis de dos aspectos. Por un lado, el aspecto objetivo de la carrera se refiere a las categorías externas en una profesión, que son definidas por la sociedad, los pares o la cultura, e ilustra los pasos típicos a seguir para la consecución del éxito (Gattiker y Larwood 1986). Está compuesto por las elecciones observables que un individuo realiza y los

compromisos que asume así como también por la aceptación o el rechazo a ofertas de trabajo particulares. El otro aspecto de la carrera, el subjetivo, consiste en los cambios en valores, actitudes y motivación que ocurren a lo largo de la carrera de una persona. A su vez, Gattiker y Larwood (1986) expresan que este aspecto del éxito de carrera refleja la percepción de una persona sobre su experiencia profesional, influenciada por las propias preferencias de desarrollo, las necesidades y los valores de una persona.

En este sentido, el éxito de carrera subjetivo es entendido como “la aprehensión y evaluación interna del individuo sobre la propia carrera, a través de las dimensiones que resultan importantes para ese individuo en particular” (Van Maanen 1977:9, en Career success in a boundaryless career world. Arthur, Khapova y Wilderom 2005, 179). Visualizamos aquí que esta perspectiva se refiere a las propias preferencias de una persona de desarrollarse en una ocupación y esa es su percepción individual de la experiencia en la carrera.

A la hora de evaluar el éxito de carrera, la literatura solía focalizarse en indicadores tangibles de una situación de carrera individual. Es así que se involucraban la ocupación, situación familiar, atributos de la tarea, ingreso y nivel de trabajo como punto de partida para realizar una evaluación que sirviera como referencia para medir el movimiento de una persona a través del medio social (Arthur, Khapova y Wilderom 2005, 179). Observamos entonces que, al ser el éxito de carrera entendido en términos de la posición organizacional de una persona y de sus promociones alcanzadas, el avance jerárquico dentro de una organización podría ser considerado un sinónimo de éxito laboral.

Tal como Hall y Chandler (2005) explican, el estudio tradicional de carrera era consistente con organizaciones jerárquicas en las cuales las promociones y las diferencias de ingresos eran relevantes para los individuos que se encontraban ‘cautivos’ en ellas. Sin embargo, con los profundos y constantes cambios que se generan en el contexto laboral, esta única perspectiva ha ido perdiendo vigencia. En un mundo en el cual los individuos experimentan más transiciones de carrera, tienen mayor protagonismo en ellas y necesitan adaptarse y ser

capaces de aprender, los factores de nivel individual, más que los de nivel organizacional, toman mayor prominencia. Estos factores de nivel individual son las métricas del aspecto subjetivo de carrera (Hall y Chandler, 2005: 156).

En este sentido, Hughes (1981) afirma que la carrera subjetiva es más pertinente desde el punto de vista del individuo, puesto que éste evalúa diferentes facetas de su carrera (Van Maanen 1977, Hughes 1981). Además, Hughes resalta una crítica a la carrera objetiva cuando es considerada desde el punto de vista de la sociedad como una perspectiva externa que valida las facetas tangibles de la carrera de un individuo, como el ingreso, las promociones y el nivel de jerarquía del puesto (Hall y Chandler 2005: 155).

El presente trabajo busca analizar el aspecto subjetivo de la carrera, puesto que tiene como objetivo primordial comprender cómo los Contadores Públicos entienden y viven, desde su propia perspectiva, el éxito de carrera y si esta valoración varía según el ámbito organizacional en el que se encuentren.

En este sentido, el vasto estudio realizado por Shen et al. en 2014 a lo largo de 11 países, titulado "Career success across 11 countries: implications for international human resource management", logra ampliar el panorama al momento de observar cómo los individuos perciben el éxito puesto que resulta ser el primer estudio con alcance global que procura demostrar la diversidad de significados de éxito de carrera en todo el mundo (Shen et al. 2014, 9).

Mediante dicha investigación, y de acuerdo a la literatura existente, los autores proponen 11 aspectos que potencialmente podrían responder a cómo los individuos conceptualizan el éxito profesional. Luego de la recolección de datos provenientes de la muestra tomada y de su análisis, los autores definen finalmente una estructura de 7 categorías clave que resultan comunes en los 11 países bajo estudio: logros financieros, aprendizaje y desarrollo, seguridad financiera, impacto positivo, equilibrio trabajo-vida personal, relaciones positivas y éxito emprendedor.

En suma, los factores clave de éxito de carrera provienen de los comentarios colectivos de los participantes en 11 países. Estas categorías compartidas de

éxito de carrera identificadas a partir del estudio demuestran un panorama amplio de cómo los individuos en diferentes países perciben el éxito profesional en términos de valores y preferencias personales, características de la tarea y orientaciones relacionales.

Se amplía, así, la dicotomía existente de éxito objetivo (salario y promoción) y éxito subjetivo (satisfacción) y se sugiere que la conceptualización existente del éxito de carrera en la literatura es, en verdad, limitada. (Shen et al. 2014, 9)

A continuación se describirán los 7 aspectos de carrera mencionados, que serán el punto de partida del posterior análisis de este trabajo:

a. Logros financieros

Es el único factor que se encuentra presente en todos los países de la investigación realizada por Shen et al. Este aspecto se refiere exclusivamente a asegurar material (por ejemplo dinero) como producto de la carrera profesional de cada uno. (Shen et al. 2014: 10).

b. Aprendizaje y desarrollo

Se refiere a aprender más y crecer como persona a través de la adquisición de habilidades profesionales generadas por aprendizaje formal (educación formal y programas de certificación) e informal (lecciones que se experimentan por fracasos o cambios generados) (Shen et al. 2014: 16).

c. Seguridad financiera

Resalta la necesidad fundamental de seguridad de una persona (tanto relacionada con el trabajo como con el aspecto financiero) y de las necesidades básicas para mantenerse a sí mismo y a la familia. (Shen et al. 2014: 16).

d. Impacto positivo

Sentir que uno ha contribuido positivamente de alguna manera a otros puede resultar verdaderamente gratificante y tener gran significado a la hora de pensar en el éxito de carrera. Esta es una de las categorías más importantes identificadas en Estados Unidos, Sudáfrica y Malasia. Se trata de ayudar a otros y de tener un impacto positivo en la sociedad.

Una entrevistada del estudio de Shen et al. expresó que “el éxito es medido por los resultados en términos de impacto de lo que uno genera en otras personas. No se trata tanto de saber si he ganado personalmente sino si he hecho una diferencia en la vida de los demás” (Shen et al. 2014: 16).

e. Equilibrio trabajo-vida personal

Se trata de la integración o el manejo exitoso de las dimensiones laborales y no laborales de la propia vida, como lograr el equilibrio entre el trabajo y la vida o tener tiempo para cumplir los objetivos personales. (Shen et al. 2014: 10).

f. Relaciones positivas

Se refiere a las relaciones positivas dentro del ambiente laboral, es decir, con superiores, compañeros y clientes. En algunos contextos, las relaciones integradas en la vida de los individuos resultan extremadamente importantes. (Shen et al. 2014: 17)

g. Éxito emprendedor

Se trata de tener una empresa o un empleo independiente. Una entrevistada manifestó que encuentra fascinante poder tener una empresa propia, y considera que resulta un trabajo muy excitante y emocionante. (Shen et al. 2014: 12)

Puede visualizarse que el estudio encabezado por Shen explora los distintos significados percibidos de éxito profesional basándose en las opiniones de trabajadores en cada uno de sus respectivos contextos nacionales.

## **2.2 La carrera del Contador Público**

Si bien la carrera de Contador Público fue reconocida por primera vez por el gobernador de Buenos Aires Juan Manuel de Rosas en 1836 a través de un decreto-ley, aún no era reconocida como una carrera universitaria sino que se basaba en una serie de exámenes de aptitud para el ejercicio de la profesión.

Fue el Instituto de Altos Estudios Comerciales fundado en 1910 el antecedente inmediato y la base orgánica de lo que sería la Facultad de Ciencias Económicas, creada en 1913, de donde se graduaron los primeros Contadores Públicos argentinos universitarios. (Di Pasquale, 2005).

En Argentina, el Contador Público tiene un amplio campo de actuación que se encuentra regulado por la ley n° 20.488. Entre sus actividades se destacan la preparación, análisis y proyección de estados contables, presupuestarios, de costos y de impuestos; la revisión de contabilidades y su documentación; la dirección del relevamiento de inventarios que sirvan de base para la transferencia de negocios, para la constitución, fusión, escisión, disolución y liquidación de entes y cesiones de cuotas sociales; y la producción y firmas de dictámenes relacionados con concursos y peritajes contables.

Como puede observarse, esta ley de Ciencias Económicas sancionada en 1973 hace un profundo énfasis en las tareas técnicas del profesional contable.

Sin embargo, la investigación titulada “The roles and qualities of management accountants in organizations– evidence from the field”, realizada por Pietrzaka y Wnuk-Pelb en 2015 arroja que las tareas más importantes de los especialistas contables incluyen la medición del desempeño, el presupuesto operacional y control de costos, el presupuesto de capital y la evaluación de inversiones y la implementación de la estrategia.

El CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), el principal instituto de formación profesional de Reino Unido y el órgano de gestión contable más grande del mundo, ha realizado estudios que demostraron también que las tareas de los contadores en las organizaciones giran en este sentido. Estos estudios arrojaron que estos profesionales se dedican principalmente al control financiero y de costos, la interpretación y presentación de información para la toma de decisiones, la presupuestación, la reducción de costo, la evaluación y control de los gastos de capital y la mejora de la rentabilidad.

### **2.3 Carrera en el Sector Público**

La motivación en el sector público comprende elementos como la posibilidad de tener un impacto en los asuntos gubernamentales, el compromiso de servir al bien público y el interés por lograr justicia social (Naff y Crum, 1999, Perry y Wise, 1990). Pero esta opción por la “buena causa” no es, en verdad, la única elección que realizan los empleados del sector público. La mayoría de los trabajadores efectúan constantemente elecciones entre el trabajo y la familia. De hecho, algunos eligen este sector en búsqueda de una vida más equilibrada, con menos conflictos trabajo-familia, mientras que otros muestran altos niveles de compromiso laboral y comportamiento organizacional de ciudadanía, y generan tiempo y esfuerzo adicionales por ello (Buelens y Van den Broeck, 2007).

Una característica distintiva entre el sector público y el privado que Flynn (1993) señala es que el primero no persigue un fin de lucro y, por ende, no se generan competencias tales como la búsqueda por atraer clientes y alejarlos de sus competidores.

Además, este autor explica que los políticos suelen influir directa o indirectamente sobre las evaluaciones de desempeño organizacional e individual, además de que pueden ser responsabilizados por los servicios que el sector público proporciona, cosa que en el sector privado no sucede. De esta manera, muchos de los principios de la gestión, el tratamiento equitativo y la asignación de recursos impregnan procesos de toma de decisiones y de

gestión. Consecuentemente, puede darse un impacto en la percepción de éxito de los sujetos.

Por su parte, los empleados del sector público reciben menos apoyo de colegas cercanos a la vez que se les ofrecen menos facilidades organizacionales para su posterior desarrollo profesional (van der Heijden 2006, 114). Asimismo, el estudio desarrollado por van der Heijden pareciera indicar que los empleados del sector público son más responsables de su desarrollo profesional, mientras que en el sector privado las medidas de gestión para promover las capacidades individuales son más numerosas (2006, 114).

#### **2.4. Carrera en el Sector Privado**

La literatura existente acerca de la carrera en el sector privado coincide en que los gerentes valoran las recompensas económicas más altamente que los empleados y gerentes del sector público (Cacioppe y Mock, 1984, Khojasteh 1993, Rawls, Ulrich y Nelson 1976, Schuster, Colletti y Knowles 1973, Solomon 1986, Wittmer 1991). El salario es un motivador mucho mayor para los managers del sector privado que para sus homólogos del sector público. De hecho, en su investigación, Moon (2000) da cuenta de que los gerentes del sector privado se encuentran fuertemente motivados por la expectativa de pago. Además, para este sector los beneficios económicos directos son más importantes que para los del sector público (Newstrom, Reif y Monczka, 1976).

Asimismo, los managers de este sector muestran un fuerte compromiso organizacional (Lynn et. al, 1996), dado muchas veces por la preocupación de las empresas en desarrollar los potenciales talentos de sus individuos para el posterior beneficio de estas.

#### **2.5 Carrera en el Tercer Sector**

Ya sea a través de la provisión de servicios, de la participación en la sociedad o del voluntariado, desde hace años las organizaciones sin fines de lucro afectan prácticamente todos los ámbitos de la sociedad. Junto con el Estado, las



organizaciones sin fines de lucro existen tanto para servir como para crear cambios en las sociedades y en los individuos (Drucker, 1990).

En este sentido, es fácil imaginar que el salario y demás prestaciones económicas que los managers podrían percibir quedarían supeditados a intereses intrínsecos, tales como la realización propia y la búsqueda por impactar positivamente en la sociedad.

Un estudio realizado por Goulet y Frank en 2002 encontró diferencias en el compromiso organizacional, que dependen del sector en el que se encontraban los individuos. El compromiso organizacional fue más alto en el sector privado, seguido de las organizaciones sin fines de lucro, mientras que los trabajadores del sector público fueron los que mostraron el menor compromiso organizacional.

## **2.6. Influencia del contexto en la percepción del éxito**

En términos generales, el presente estudio busca describir cuáles son los factores más relevantes para lograr el éxito de carrera de los contadores que trabajan en las empresas, el Estado y el tercer sector. Ahora bien, ¿cómo llegan los individuos a estas conclusiones y por qué hay diversas respuestas? La literatura existente hace referencia a dos teorías: la universalista y la contextualista.

Mientras que la perspectiva universalista hace hincapié en determinados principios universales subyacentes y busca las mejores prácticas comunes en la gestión de los recursos humanos, la visión contextualista se centra en los contextos específicos e indaga acerca de un adecuado ajuste entre diversas prácticas y la situación respectiva (Brewster y Mayrhofer, 2011). Aquí entran en juego los aspectos culturales y sociales en los que se encuentran los individuos.

Mayrhofer, Meyer y Steyrer (2007) expresan que existe una suposición universalista incorporada en gran parte de la investigación de carreras, que muchas veces no tiene en cuenta la importancia del contexto. Comprendemos,

entonces, que se requiere de un enfoque más preciso que tenga en cuenta factores de entorno que potencialmente podrían afectar la forma de pensar y actuar de los individuos (Shen et al. 2014: 16).

Es por ello que no resulta posible estudiar una única perspectiva de éxito puesto que distintos individuos viven en situaciones disímiles que generan diferentes puntos de vista acerca de una misma cuestión. Esto quiere decir que los contextos en los que trabajan los profesionales pueden incidir en sus definiciones de éxito pero que también el contexto y otros factores individuales previos podrían afectar tales definiciones y, por ende, el lugar en el que eligen trabajar. De hecho, la perspectiva contextualista sugiere que los profesionales contables podrán presentar diversas definiciones de éxito de carrera.



Universidad de  
**San Andrés**

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente sección se expondrán los resultados obtenidos de la investigación realizada. A continuación se describirán ciertos aspectos generales y luego se procederá a analizar cada variable del éxito de carrera mencionados por Shen et al. según la importancia que cada sector le haya otorgado.

Los resultados se expresan en promedios puesto que estos representan fielmente la respuesta de la mayoría de los encuestados. Sin embargo, se analizan los casos particulares en los que la variación entre respuestas es significativa.

### 3.1. Resultados generales

Tal como puede visualizarse en el gráfico 1, el Sector Privado ha priorizado las variables Equilibrio trabajo-vida personal, Logros financieros, Relaciones positivas y Aprendizaje y desarrollo como las más importantes a la hora de evaluar el éxito de sus carreras.

En su evaluación personal del éxito profesional alcanzado en sus vidas, en un rango de 1 a 7 (1 nada exitoso y 7 completamente exitoso) el 10% de los contadores del Sector Privado ha otorgado 4 puntos, mientras que un 40% han evaluado 5 puntos, otro 40%, 6 puntos y el 10% restante opinó que su carrera es completamente exitosa. Esto es, en promedio, 5,5 puntos.



Por su parte, el Sector Público también situó en primer lugar la dimensión relacionada con el balance entre el trabajo y la vida personal, seguida por Impacto positivo, mientras que el tercer lugar lo comparten Relaciones Positivas y Aprendizaje y desarrollo (gráfico 2).

Este ha sido el sector que menos satisfecho se encuentra con el éxito profesional alcanzado, puesto que ha arrojado un promedio de 4,3 puntos (mitad otorgó 4 puntos, el 40% 5 puntos y el 10% restante, 3 puntos).



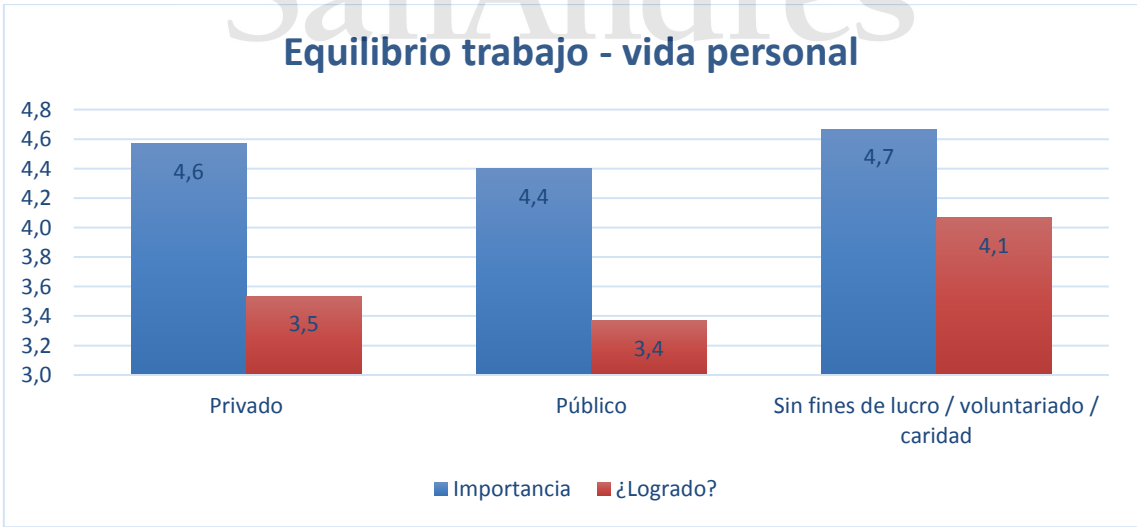
Por último, y en congruencia con los demás grupos, el tercer sector también situó en primer lugar Equilibrio trabajo – vida personal, seguidos de Impacto positivo y Relaciones positivas.

Este es el sector que se mostró más satisfecho en cuanto al logro del éxito de carrera, con un promedio de 5,7 puntos: la mitad de los encuestados ha considerado que su carrera es exitosa en 5 puntos, el 30% en 6 puntos y un 20% le ha otorgado puntaje perfecto.



A continuación se detallarán los resultados obtenidos de los factores más valorados por los tres sectores bajo estudio.

### 3.2. Equilibrio trabajo-vida personal



En el trabajo realizado por Sturges en 1999, muchos entrevistados encontraron dificultades para describir su idea personal de éxito de carrera en términos organizativos, puesto que una parte vital de su definición de éxito profesional

fue lograr un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Esto se encuentra alineado con las opiniones de los encuestados en el presente trabajo, puesto que los contadores de cada uno de los sectores rankearon “Equilibrio trabajo – vida personal” como el aspecto más importante en su definición de éxito de carrera.

En este sentido, una empleada de la reconocida empresa Great Place to Work, dedicada a la medición del clima laboral en las organizaciones, relata que “las organizaciones están cambiando porque las generaciones van cambiando, y como hoy en día se valora el equilibrio entre vida fuera del trabajo y dentro, las empresas están con programas de beneficios más fuertes”<sup>1</sup>.

Sin embargo, es importante resaltar que, si bien “Equilibrio trabajo – vida personal” resultó ser el aspecto de la consecución del éxito más importante a lo largo de los tres sectores, también fue el menos alcanzado por ellos. Al indagar en las entrevistas sobre ello, se ha planteado que “los empleados pasamos la mayor parte del día en las oficinas y cuando salimos de trabajar ya no tenemos fuerzas ni ganas para hacer otra cosa, ni el tiempo suficiente” (Micaela, Sector Público).

Al hacer referencia a medidas que podría tomar la organización para promover un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal para los empleados, los entrevistados apuntaron mayoritariamente a políticas como home office, horarios flexibles y más días de vacaciones. Estas políticas permiten al empleado poder trabajar desde su casa algunos días en la semana, irse más temprano del trabajo algún otro día y gozar de vacaciones por un período más extendido. Además, se refirieron a la necesidad de pasar tiempo con sus hijos:

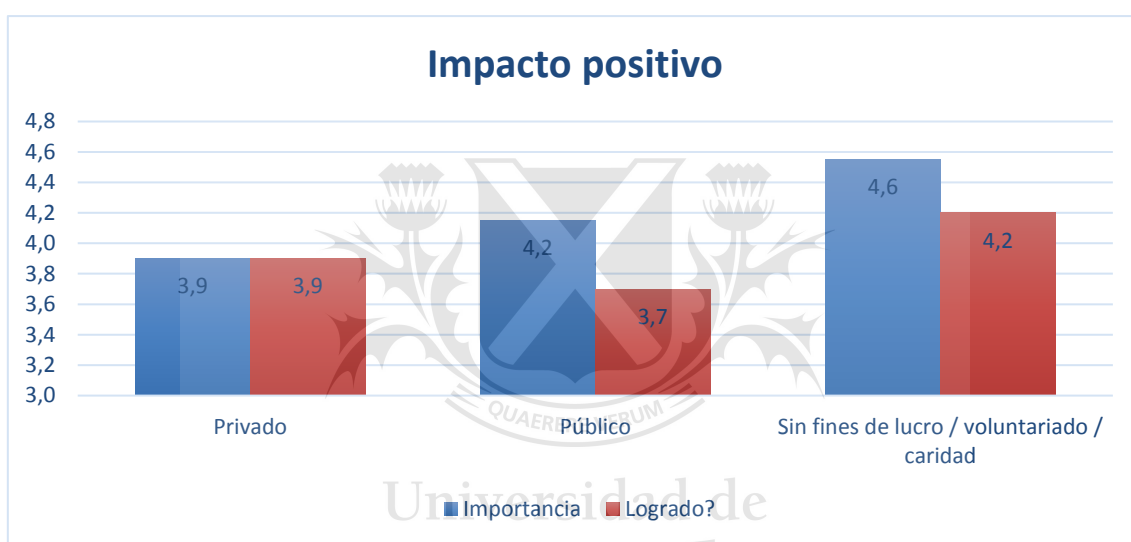
“Cuando mi hija nació quería estar el 100% del tiempo con ella, no perderme nada. Ahora que es más grande trato de reservar tiempo para ella, pero con las exigencias del trabajo no siempre es tan fácil.”  
(Ernesto, Sector Privado)

---

<sup>1</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/salario-emocional-beneficios-monetarios-seducen-talentosos\\_0\\_H1TijPDtZ.html](https://www.clarin.com/sociedad/salario-emocional-beneficios-monetarios-seducen-talentosos_0_H1TijPDtZ.html) Consultado el 20 de abril de 2018

La opinión que nos brinda Ernesto es una de las razones por las cuales muchas empresas están adoptando licencias por paternidad adicionales a la fijada por la Ley de Contratos de Trabajo, que es de 2 días según su artículo 158<sup>2</sup>. En el caso de Natura, la empresa brasileña de cosméticos, ofrece 40 días de licencia remunerada por paternidad que apunta a “estimular el desarrollo integral de las personas, para mejorar la calidad de sus relaciones y la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y profesional”.

### 3.3. Impacto positivo



Según Shen et al., sentir que uno ha contribuido positivamente de alguna manera a otros puede resultar verdaderamente gratificante y tener gran significado a la hora de pensar en el éxito de carrera.

En el presente estudio se ha podido visualizar que este aspecto resulta verdaderamente importante en el Tercer Sector (promedio de 4,6 puntos) y en el Sector Público (4,2 puntos promedio), mientras que para el Sector Privado quedó relegado en quinto lugar, como el factor menos importante a ser tenido en cuenta al momento de valorar el éxito profesional.

Ningún Contador del Tercer Sector fue indiferente ante este aspecto. De hecho, el ítem “ayudar a los demás” resultó importante para el 40% y muy importante para el 60% de los encuestados.

<sup>2</sup> Ley de Contratos de Trabajo n° 20.744, consultada el 25 de abril de 2018 en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>



“Si bien yo me encargo de los temas contables, legales e impositivos, la organización puede trabajar gracias a tener estas gestiones en orden. Entonces encuentro que mi trabajo sirve para para el cumplimiento de un fin social” (Mirta, Tercer Sector). En la misma línea, Irene ejemplificó de una manera muy sencilla lo que para ella significa este aspecto:

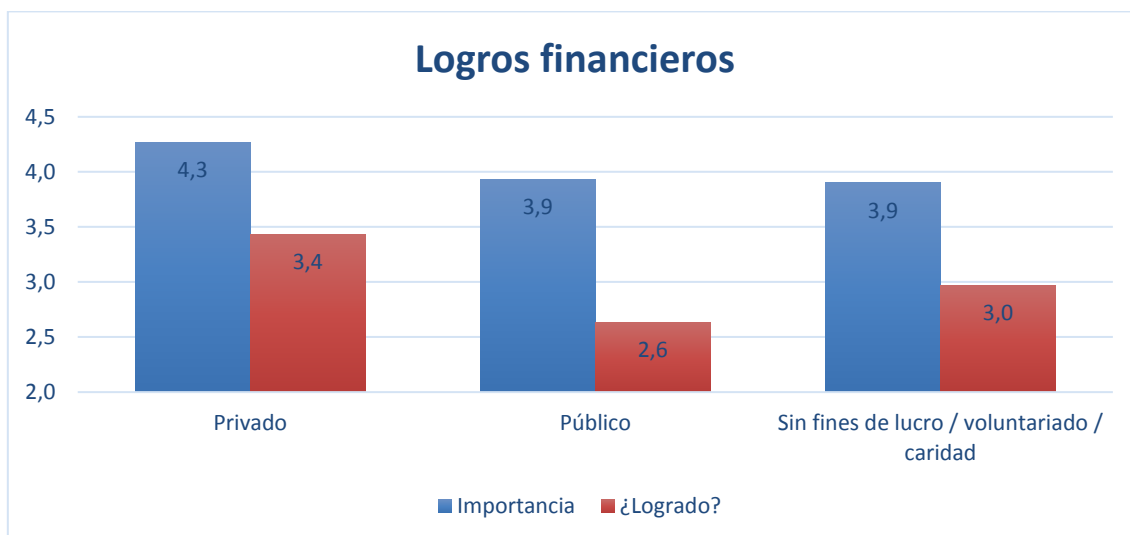
“En diciembre fuimos al Sur a instalar un aerogenerador en la casa de una familia que vive a dos horas de viaje del pueblito más cercano. Saber que esa casa a la que voy tiene luz a raíz del proyecto financiado por la fundación en la que yo trabajo me da mucho placer”

Es así que para sentirse completamente feliz con su carrera profesional, estas personas necesitan saber que con su trabajo contribuyen, de manera directa o indirecta, a mejorar de alguna manera la vida de otras personas.

Por su parte, si bien para el Sector Público resulta un factor de gran importancia, hubo cierta varianza en las respuestas: el 10% se sintió indiferente ante esta cuestión mientras que el 60% lo consideró importante y el 30% muy importante.

Juan fue el encuestado que se sintió indiferente ante esta cuestión, argumentando que cuando evalúa el éxito de su carrera no pone énfasis en ayudar a los demás, sino que considera que este factor está más vinculado con el éxito de su vida personal: “no me voy a sentir más exitoso profesionalmente si ayudo a otras personas. Sí me voy a sentir más contento en mi entorno íntimo y puramente personal”.

### 3.4. Logros financieros



En su investigación, Shen et al. (2014, 12) han encontrado que la categoría logros financieros es comúnmente identificada en todos los países analizados. De hecho, es una de las categorías más importantes mencionadas por los participantes de la muestra global en cada uno de los países.

Sin embargo, nuestra muestra difiere de tales hallazgos puesto que solamente los empleados del Sector Privado han incluido en su top 3 este aspecto al considerar el éxito de carrera. Por su parte, el Sector Público y el Tercer Sector no lo tuvieron como un factor de gran importancia.

Resulta interesante aquí observar que es justamente el sector lucrativo el que incluye el factor logros financieros dentro de su concepción de éxito, mientras que los sectores que no persiguen un fin de lucro dejan este aspecto relegado. Al profundizar sobre esta cuestión en las entrevistas, Micaela (Sector Público) nos explicaba lo siguiente “si para mí éxito significase tener más plata, me hubiese dedicado a otra cosa. Tengo un salario acorde a mi trabajo con el que puedo pagar las cuentas y disfrutar de mi vida. Eso me es suficiente”

Por su parte, las entrevistadas del Tercer Sector se refieren a que, si bien no hay discusiones alrededor del dinero, sí los hay en lo que a espacios de poder se refiere. Pareciera que en el Tercer Sector resulta muy importante asegurar

elementos simbólicos (tales como detentar un status más alto o mayor poder e influencia). En su entrevista, Mirta lo explicaba de la siguiente manera:

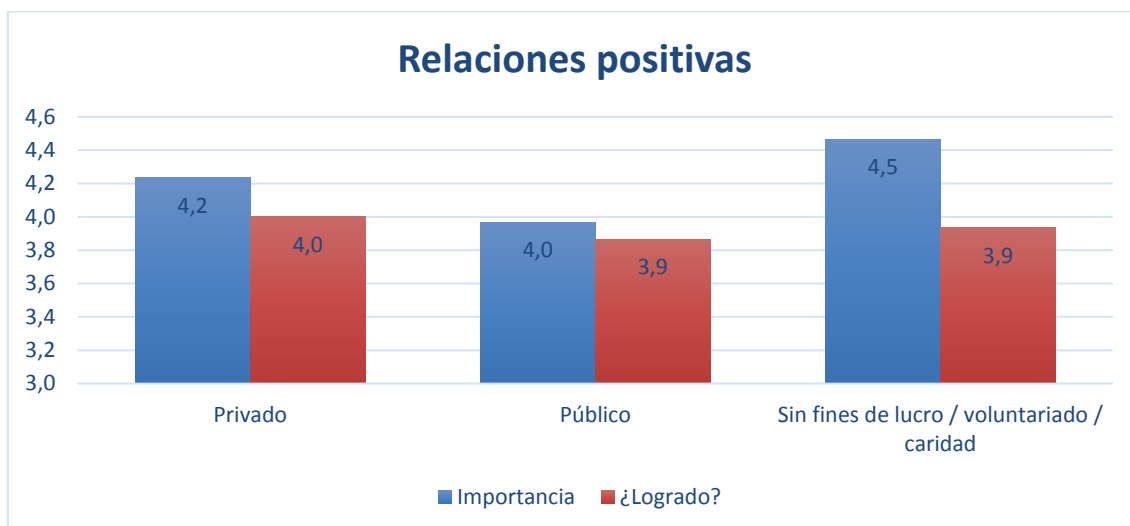
“ocupó cargos en el Consejo<sup>3</sup> que no tienen remuneración y sin embargo a esos cargos les doy la misma importancia que a los que sí tienen porque para mí eso implica un reconocimiento profesional que me resulta muy importante”.

Dentro de “Logros financieros”, la categoría a la que el Sector Privado le brindó mayor importancia fue “hacer más dinero consistentemente” (el 20% fue indiferente y al 30% le resultó importante, mientras que la mitad de los encuestados le otorgó el puntaje máximo de la escala. Sin embargo, resulta el ítem menos alcanzado en este aspecto, puesto que de todas las personas que le otorgaron importancia, solamente dos se consideran completamente felices con el nivel logrado mientras que el resto no está satisfecho. Sobre este punto, Ernesto (que al momento de la entrevista no se encontraba completamente satisfecho con esta cuestión) expresó que no se siente más exitoso solo por tener dinero, sino por poder demostrar que es capaz de obtener cada vez un poco más, aunque no siempre lo consiga. La razón que nos brinda este entrevistado da cuenta de la percepción de la obtención de logros financieros como símbolo de éxito profesional y se encuentra muy relacionado con el éxito objetivo, referida a aquellas categorías externas definidas por la sociedad que ilustran los pasos típicos a seguir en la consecución del éxito (Gattiker y Larwood 1986).

---

<sup>3</sup> Consejo Profesional de Ciencias Económicas

### 3.5. Relaciones positivas



En promedio, los tres sectores han posicionado al factor “Relaciones positivas” en tercer lugar, con 4,5 puntos en el Tercer Sector, 4,2 puntos en el Sector Privado y 4 puntos en el Sector Público. En las entrevistas pudo entreverse que tener relaciones positivas con colegas resultó ser muy importante tanto en términos de que los individuos puedan sentirse cómodos en el lugar de trabajo así como también como facilitador de la construcción de redes que permitan vincular a los individuos con nuevas oportunidades laborales y desarrollar su reputación entre colegas.

Al indagar en las entrevistas, las dos personas que trabajan en el Tercer Sector se inclinaron más por la necesidad de encontrarse inmersas dentro de un cálido ambiente laboral en el cual las relaciones con compañeros sean genuinas. Una de las entrevistadas manifestó que, si bien para ella esta cuestión resulta significativa al momento de evaluar el éxito de su carrera profesional, no se encuentra satisfecha con lo que ocurre en su ambiente laboral puesto que “la comisión directiva está en constante conflicto y no es posible que nos llevemos bien entre nosotros, se genera un clima laboral espantoso en el que es muy desalentador trabajar” (Mirta, Tercer Sector). Sin embargo, Irene se mostró muy satisfecha con su entorno laboral:

“tenemos reuniones mensuales que duran desde las dos de la tarde hasta las ocho, nueve de la noche. A pesar de lo agotador que es, la disfrutamos

porque nos llevamos muy bien, nos entendemos y vamos avanzando a medida que van surgiendo cosas nuevas.”

Pareciera que en el Tercer Sector tener relaciones positivas resulta importante para poder disfrutar de un clima laboral propicio para trabajar en armonía con los demás individuos y potenciar el trabajo en equipo.

En este punto, quisiéramos destacar el concepto de carrera sin fronteras, que cobra gran importancia. Dada la volatilidad e inestabilidad en el contexto organizacional, los individuos no pueden aspirar a un empleo de por vida dentro de una misma organización. Es así que las carreras adoptan una variedad de formas que desafían las suposiciones tradicionales de empleo y trascienden las membresías organizacionales. (Eby, Butts y Lockwood 2003, 689).

Según Arthur y Rousseau (1996) las carreras del siglo XXI se han vuelto en mayor medida sin fronteras. Las personas son cada vez más responsables de gestionar su propio desarrollo profesional y de hacerse visibles en las organizaciones y en el mercado laboral en general. Es así que, en la búsqueda por autogestionar la propia carrera, se genera una importancia creciente por las relaciones en el trabajo y las interacciones sociales, tales como la socialización, el mantenimiento de contextos internos, la participación en redes profesionales, la mejora de la visibilidad interna y la participación en actividades comunitarias (Forret y Dougherty (2001, 2004).

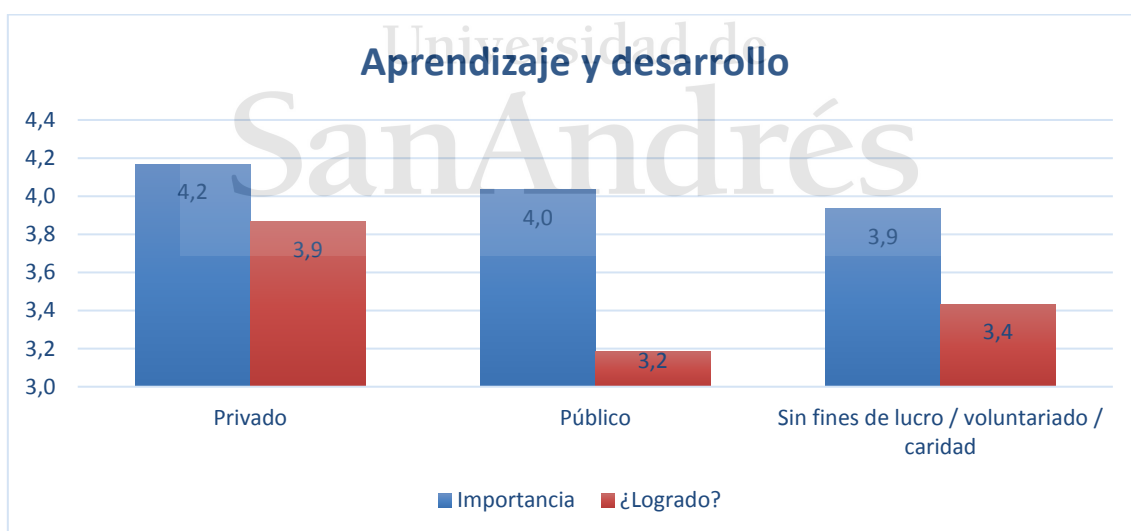
En este sentido, Eby, But y Lockwood (2003, 692) manifiestan que “con menos seguridad en el empleo entre los trabajadores de hoy en día, los individuos necesitan estar bien conectados dentro de la compañía en la que trabajan así como también buscar ayuda y asistencia para el desarrollo fuera de la organización”.

En este sentido, los entrevistados del Sector Público se inclinaron más por el hecho de que las relaciones positivas con superiores, compañeros y colegas son particularmente beneficiosas a la hora de ingresar al sector, escalar posiciones y negociar condiciones laborales en un ambiente teñido de influencias políticas en el que el sistema de promociones no tiene como premisa básica la meritocracia. Juan nos decía que “es cierto que uno tiene

que demostrar capacidades a la hora de trabajar, pero el que no se lleva bien con la gente se estanca o se va. Acá te tenés que saber mover”, haciendo referencia a cómo logró la posición en la que se encuentra trabajando.

Del mismo modo, los entrevistados del Sector Privado destacaron la importancia de experimentar relaciones positivas en este mismo sentido como herramienta para acceder a nuevos contactos y posibilidades de trabajo. Laura, gerente de un importante Banco, relató que a lo largo de su carrera en la entidad tuvo que residir en distintas provincias del interior del país y en todas ellas pudo emprender negocios independientes (y en paralelo con su actividad principal como empleada bancaria) con socios que iba conociendo a medida que viajaba. Es interesante resaltar aquí que para ella las relaciones son fundamentales en su entendimiento del éxito de carrera como “lograr a través de la profesión que uno ejerce ingresos lo suficientemente importantes para tener una adultez acomodada”.

### 3.6. Aprendizaje y desarrollo



Esta categoría fue situada en el tercer puesto por los individuos del Sector Público y el Sector Privado, mientras que en el Tercer Sector compartió el cuarto lugar junto con otros aspectos.

De las encuestas podemos dilucidar que el Sector Privado se encuentra más satisfecho con el logro de este aspecto que el Público. En este sentido, Micaela nos confesaba que muchas veces siente que no está pudiendo entregar todo su potencial debido a que se topa con decisiones políticas que no le permiten desafiar las maneras de hacer las cosas en el Estado y simplemente se resigna al *status quo*. En este sentido, Van der Heijden (2006, 114) expresa que a los empleados de este Sector se les ofrecen menos facilidades organizacionales para su posterior desarrollo profesional. Estas facilidades limitadas se perciben tanto en el aprendizaje formal como el informal. Por un lado, existen pocos recursos que permitan al trabajador tener fácil acceso a materiales de estudio y cursos. Por otro lado, muchas veces la falta de desafíos atenta contra la posibilidad de los individuos de desarrollar habilidades que se adquieren a medida que realizan innovaciones en sus trabajos.

Por su parte, el Sector Privado manifestó que sí encuentra desafíos constantes en los que puede desarrollar su potencial e incluso superarse día a día. Para Laura, este es uno de los principales motivos por el que trabaja en su organización: “tengo tantas cosas que hacer que cada día es una nueva oportunidad de demostrar que puedo hacer lo que me propongo, y si me equivoco sé que también voy a aprender de los errores”. Además, para ella resultan muy importantes las herramientas que le ofrece la organización para su propio desarrollo, puesto que cuentan con una gran cantidad de cursos de diversas índole a los que puede acceder a través de Internet, así como también descuentos para estudiar posgrados en Universidades.

En una nota muy interesante del diario Clarín, Directores de Programas de Educación Ejecutiva concuerdan en que las organizaciones demandan cursos cortos, focalizados y “a medida”, de manera que los individuos puedan adquirir conocimientos aplicables y útiles para su desarrollo profesional<sup>4</sup> (nota al pie:). Tal es así que la empresa para la que trabaja Ernesto organiza programas a medida según intereses, puesto y proyecciones de cada uno de sus empleados, desde pasantes hasta directores. La oferta es muy variada y se

---

<sup>4</sup> [https://www.clarin.com/economia/campus/empresas-buscan-cursos-cortos-medida-aplicables\\_0\\_SJsQqGBal.html](https://www.clarin.com/economia/campus/empresas-buscan-cursos-cortos-medida-aplicables_0_SJsQqGBal.html) consultado el 20 de junio de 2018

asignan días específicos para que el trabajador tenga el tiempo necesario para asistir y aprender.



Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

### 4.1 Conclusiones generales

Si quisiéramos hacer una recapitulación del camino recorrido en este trabajo, debemos remontarnos en primera instancia a los objetivos del estudio, que fueron el análisis de la potencial existencia de diferencias entre la percepción de éxito de Contadores Públicos que trabajan en el Sector Público, en el Sector Privado y en el Tercer Sector, que se ha inferido a través del estudio del significado del término “éxito” y de la identificación y evaluación de los factores que los individuos de los tres ambientes organizacionales bajo estudio consideran relevantes a la hora de definirse exitosos.

En línea con los hallazgos de Shen et al. en su estudio, entendemos que no pareciera existir una única visión de éxito, sino una gama de elecciones y evaluaciones que los individuos realizan sobre su entendimiento personal del éxito profesional. Sí pudo encontrarse cierta relación hacia dentro de cada Sector en cuanto a los factores juzgados como relevantes al momento de evaluar el éxito de sus carreras.

Es importante mencionar que todas las variables fueron marcadas como relevantes a la hora de evaluar el éxito de carrera. Si bien existe cierta varianza entre los encuestados, lo cierto es que todas las variables (a excepción de éxito emprendedor) fueron altamente valoradas. Esto nos indica que los encuestados no se encuentran indiferentes ante los aspectos consultados sino que cada uno de ellos resulta de importancia a la hora de tomar parte en lo que a percepción de éxito de carrera se refiere. Esto podría darnos un indicio de que las personas encuestadas sopesan entre uno y otro aspecto, pero no rescinden ninguno.

Ahora bien, ¿cómo define cada sector el éxito de carrera? Como ya se ha descrito en la sección de resultados, los tres sectores coinciden en que el aspecto más importante a considerar es lograr un equilibrio entre sus actividades laborales y no laborales. A su vez, el Sector Privado también prioriza las dimensiones Logros financieros, Relaciones positivas y Aprendizaje y desarrollo como las más importantes a la hora de evaluar el éxito de sus

carreras, mientras que el Sector Público puso su énfasis en Impacto Positivo, Relaciones Positivas y Aprendizaje y desarrollo. Por último, el Tercer Sector se inclinó también por Impacto positivo y Relaciones positivas.

Dentro de las similitudes halladas, resulta menester destacar el hecho de que para los tres grupos analizados el factor más importante fue “Equilibrio trabajo-vida personal” y lo que es aún más interesante es que los tres grupos han reportado un logro muy bajo respecto de su expectativa.

Observamos que, sin importar edad, sector ni tipo de puesto, para todas estas personas lo más importante para sentirse exitosas es lograr un equilibrio entre las actividades laborales y no laborales. Sin embargo, no han podido encontrar un punto con el cual se sientan satisfechas. Laura (Sector Privado) ha destacado que por las características de su posición muchas veces necesita permanecer después de hora en la oficina varias veces al mes, cuando llega el momento de entrega de reportes y cierre de mes, rescindiendo sus actividades extra laborales en esos momentos.

Las políticas existentes, tales como home office, viernes cortos y más días de vacaciones, no parecen ser suficientes. Si bien los empleados las han nombrado como iniciativas positivas, sus exigencias laborales no les permiten cumplir con ellas y, por ende, no se sienten lo suficientemente satisfechos con esta cuestión. Queda por verse qué otros medios posibles podrían encontrar estos trabajadores para poder sentirse más satisfechos con este aspecto que juzgan tan importante en la consecución de su éxito de carrera.

Es tiempo ahora de mencionar los hallazgos referidos a los logros financieros, que han tenido una importancia predominante en el Sector Privado, pero no fueron el factor más relevante a ser tenido en cuenta. Además, en el Sector Público y el Tercer Sector no se encontró dentro del top tres de aspectos que definen el éxito de carrera. Es así que en este trabajo hemos dilucidado que no puede considerarse lo financiero como único factor a ser tenido en cuenta para valorar qué tan felices se encuentran los Contadores Públicos con sus carreras. En esta misma línea, como resultado de su investigación, Shen et al. (2012, 17) han concluido que, si bien los incentivos financieros pueden ser estrategias

efectivas en muchos casos, se requieren de otras prácticas para motivar y desarrollar a los empleados.

Podemos concluir, entonces, que este estudio nos aporta mayor evidencia acerca de la poca vigencia de la concepción de éxito objetivo como único sensor del éxito de carrera de los individuos.

Por su parte, cabe destacar que como resultado de las entrevistas en profundidad podríamos entender que en el Tercer Sector los logros no son tan importantes en términos económicos como en términos de status y de posicionamiento frente a otros. La discusión se centra más bien en los espacios de poder que se generan hacia dentro de cada organización y que dan a unas u otra personas mayor visibilidad y prestigio frente al resto.

Si nos referimos a las Relaciones positivas, podemos encontrar que han tenido gran importancia a lo largo de los tres sectores. Pareciera que existen dos motivos por los cuales es importante llevarse bien con el equipo de trabajo, tanto superiores como pares y subordinados. Por un lado, por la necesidad de encontrarse inmerso dentro de un clima laboral acogedor que permita generar sinergias y potenciar el trabajo de cada individuo. Por otro lado, al ser las carreras de hoy en día más dinámicas y autogestionables, se incrementa la necesidad de generar redes que permitan a los individuos conectarse entre sí y hacerse visibles ante nuevas oportunidades de empleo.

El factor impacto positivo fue de gran importancia para el Sector Público y el Tercer Sector, dos sectores que justamente tienen como fin servir a la sociedad de alguna u otra manera. No es casual que las personas que trabajan en estos ambientes entiendan que el éxito de sus carreras pasa por el hecho de poder contribuir a la sociedad y ayudar a los demás como resultado de su trabajo. Pudo visualizarse también que algunas personas no lo han tenido en cuenta como un factor relacionado con el éxito de carrera sino con el éxito de vida en general.

Por su parte, el factor Aprendizaje y desarrollo fue relevante en términos de desafíos y oportunidades de acceder a capacitaciones. Respecto de ambos, el Sector Privado se manifestó más satisfecho que el Público, debido a que encuentran que las organizaciones en las que se encuentran inmersos les

otorgan oportunidades diarias para aprender con las actividades que sus respectivas posiciones les requieren mientras que encuentran apoyo para su desarrollo formal.

Por último, quisiéramos referirnos a dos aspectos que no fueron claves en la definición de éxito de los tres sectores bajo análisis. Sobre este punto, resulta interesante analizar la poca importancia otorgada a factores que han sido definidos como tales por el trabajo llevado a cabo por Shen et al.

Por un lado, se encuentra el aspecto referido a Seguridad Financiera, medido por el hecho de ser capaz de proveer las necesidades básicas y mantener a la propia familia. Según el entendimiento de este trabajo, muy probablemente este factor no necesariamente sea un indicador del éxito de carrera *per se* en el contexto analizado. Si bien el no logro de este aspecto significaría una frustración para el individuo, su cumplimiento no varía necesariamente la percepción positiva de éxito. Resulta importante reflexionar aquí que la muestra bajo análisis comprende individuos que poseen al menos una carrera académica finalizada y que se desempeñan en rangos organizacionales medios-altos, por lo que en primera instancia podemos suponer que son ampliamente capaces de cubrir las necesidades básicas para sí mismos y sus familias. Sería interesante analizar este aspecto en contextos de mayor vulnerabilidad en los que tener seguridad financiera no sea una premisa básica.

Por otro lado, el factor Éxito emprendedor fue muy poco puntuado por todos los encuestados de la muestra. Es notorio que a estas personas no les interesa emprender y, de hecho, no lo hacen: todos trabajan en relación de dependencia y están satisfechos con esta decisión.

En suma, este trabajo ha intentado ampliar la evidencia en cuanto a cómo diversos individuos evalúan el éxito profesional y qué tan felices se encuentran con sus experiencias. A nuestro entender, bajo ningún punto de vista puede suponerse que la cuestión del éxito de carrera resulta un asunto estudiado en su totalidad. Siempre que el tiempo avance, las personas modifiquen sus percepciones y el contexto varíe, la definición de éxito profesional va a seguir mutando y encontrando nuevos significados que tendrán que ser tenidos en

cuenta por quienes estén interesados en comprender esta tan vasta temática que da sentido a la vida de tanta gente.

#### **4.2. Implicancias para la práctica**

El presente estudio describe ciertos patrones referentes a la percepción de éxito de Contadores Públicos en distintos ámbitos organizacionales. Que las personas puedan cumplir con sus expectativas laborales resulta crucial para que alcancen un mayor desempeño dentro de las organizaciones en las que se desenvuelven. Tal es así que podríamos posicionarnos desde la óptica de las organizaciones y preguntarnos qué es lo que estas personas necesitan para desarrollarse de manera óptima.

Por un lado, sería interesante la introducción de flexibilidad laboral en todas las organizaciones para que los individuos puedan dedicarse a intereses personales, tales como el trabajo a distancia, la reducción de la jornada laboral, posibilidad de distribuir la carga horaria semanal según la necesidad del empleado y la extensión del período de vacaciones y licencias por maternidad y paternidad.

Otra cuestión importante sería el fomento del trabajo en equipo, ya sea a través de actividades grupales, la organización de eventos en la compañía, beneficios que promuevan actividades por fuera del horario laboral (descuentos en gimnasios y cursos de idiomas, entre otros).

Por otro lado, sería de suma importancia que las organizaciones centren sus esfuerzos en guiar a sus trabajadores para que logren disfrutar de los beneficios que estas ofrecen, especialmente los referidos al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esta guía podría surgir desde el departamento de Recursos Humanos, en el cual existan personas que se ocupen de la satisfacción de empleados de determinados sectores. Otra opción es que el seguimiento sea realizado por el manager dentro de cada departamento. Pero lo que realmente sería útil es que las empresas sean capaces de fomentar políticas que generen en el mediano plazo una cultura organizacional en la que el balance entre la vida laboral y no laboral sea una cuestión natural en el entorno de trabajo.

### 4.3. Futuras investigaciones

Resulta necesario recalcar que el trabajo no busca resolver la cuestión ni brindar una visión acabada del tema, sino que pretende aportar nuevos resultados a la literatura existente para que el estudio siga adquiriendo robustez y significancia.

Sería interesante recolectar una muestra lo suficientemente grande para que pueda ser representativa de la profesión contable y de los tres ámbitos que se han analizado, con el objeto de que sea posible detectar tendencias acertadas y aplicables homogéneamente. Si bien este estudio ha identificado variables que parecen relevantes, sería importante poder probar que estas pueden ser extrapoladas a la población total.

Excede a los fines de este trabajo la indagación de la percepción del éxito de carrera de profesionales de otras ramas, pero podría resultar muy atractivo poder hacer este tipo de investigaciones y, luego, realizar comparaciones. De este modo, sería posible tanto analizar similitudes y diferencias respecto de la percepción del éxito de carrera entre profesionales de distintas ramas como indagar en las razones de las elecciones de carrera según su entendimiento del éxito profesional.

Este trabajo situó su énfasis en identificar cómo los profesionales contables entienden el éxito. Ahora bien, sería por demás interesante analizar esta cuestión desde el punto de vista de las organizaciones, examinando qué es lo que estas toman en consideración al momento de planear e implementar políticas referentes a motivación de los empleados con el objeto de detectar si estas llegarían a buen puerto o si necesitarían ser ajustadas o revisadas, además de que sería un muy buen punto de partida a la hora de difundir acciones para generar sinergias entre los empleados y arribar, así, a resultados organizacionales de mejor calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Actis Di Pasquale, Eugenio. 2005. "Historia de la enseñanza de las ciencias económicas en la República Argentina". *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico Científico*.

Arthur, Michael B., Svetlana Khapova and Celeste P. M. Wilderom. 2005. "Career success in a boundaryless career world". *Journal of Organizational Behavior*.

Arthur, M.B. and D.M. Rousseau. 1996, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press

Bejarano Heredia, Alberto. 2010. *Gestión de carrera en la sociedad red*. Perú: Esan.

Biernacki, Patrick and Dan Waldorf. 1981. "Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling". *Sociological Methods & Research*.

Brewster, C. and W. Mayrhofer 2011. "Comparative human resource management". En A.-W. Harzing y A. Pinnington (Eds.), *International human resource management* (3rd ed.). London: Sage.

Buelens, Marc and Herman Van den Broeck. 2007. "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations". *Public Administration Review*.

Cacioppe, Ron and Philip A. Mock. 1984. "A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations". *Human Relations*.

- Drucker, Peter F. 1990. "Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles". New York: Harper Collins
- Flynn, Norman. 1993. *Public Sector Management, 2nd ed.* New York: Harvester Wheatsheaf.
- Forret, M.L. and T. W. Dougherty. 2004. "Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?", *Journal of Organizational Behaviour*
- Frank, Margaret L. and Laurel R. Goulet. 2002 "Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-Profit, and For-Profit". *Public Personnel Management*.
- Gattiker, U.E., Larwood, L. 1986. "Subjective career success: a study of managers and Support personnel". *Journal of Business and Psychology*.
- Greenwood, Royston, Roy Suddaby and C. R. Hinings. 2002. "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields". *The Academy of Management Journal*.
- Hall, Douglas T. 2002. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hall, Douglas T. and Dawn E. Chandler. 2005. "Psychological success: When the career is a calling". *Journal of Organizational Behavior*
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio. 2006. *Metodología de la Investigación, 4ta ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hughes, Everett. 1981. *Men and their work*. Reprinted from original 1958. Westport: Greenwood Press Inc.



- Khojasteh, Mak. 1993. "Motivating the Private vs. Public Sector Managers". *Public Personnel Management*.
- Marseillan, Nicolás. 2016. "Análisis comparativo de la percepción del éxito entre ejecutivos senior y junior en las industrias de las finanzas y consumo masivo". Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Mayrhofer, W., M. Meyer y J. Steyrer. 2007. "Contextual issues in the study of careers". En H. P. Gunz & M. A. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Menditeguy, Rocío. 2015. "Desarrollo de carrera de las mujeres: percepción de éxito de las mujeres 'managers' y las mujeres 'entrepreneurs'". Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés.
- Moon, M. Jae. 2000. "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, and Managerial Level". *Public Performance and Management Review*.
- Naff, Katherine C. and John Crum. 1999. "Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?". *Review of Public Personnel Administration*.
- Newstrom, John W., William E. Reif and Robert M. Monczka. 1976. "Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction". *Public Personnel Management*.
- Perry, James L. and Lois Recascino Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service". *Public Administration Review*.
- Rawls, James R., Robert A. Ulrich and Oscar T. Nelson. 1976. "A Comparison of Managers Entering or Reentering the Profit and Nonprofit Sectors". *Academy of Management Journal*.

- Roziah Mohd, Rasdi, Ismail Maimunah, Uli Jegak and Noah Sidek Mohd. 2009. Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*.
- Schuster, Jay R., Jerome A. Colletti and L. Knowles. 1973. "The Relationship between Perceptions Concerning Magnitudes of Pay and Perceived Utility of Pay: Public and Private Organizations Compared." *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Shen Y., B. Demel, J. Unite, J. P. Briscoe, D. T. Hall, K. Chudzikowski, W. Mayrhofer, R. Abdul-Ghani, B. Bogicevic Milikic, O. Colorado, Z. Fei, M. Las Heras, E. Ogliastri, A. Pazy, J. M. L. Poon, D. Shefer, M. Taniguchi y J. Zikic. 2014. Career across 11 countries: Implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Solomon, Esther E. 1986. "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*.
- Van der Heijden, Beatrice I. J. M. 2006. "Age differences in career activities among higher-level employees in the Netherlands: a comparison between profit sector and non-profit sector staff". *International Journal of Training and Development*.
- Van Maanen John and Edgar H. Schein. 1977. "Toward a Theory of Organizational Socialization". Massachusetts Institute of Technology.
- Wittmer, Dennis. 1991. "Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers". *Public Productivity and Management Review*.