

# Género, Sociabilidad, Dependientes Económicos y Desempeño Laboral como Determinantes de Promociones: Experimento con Ejecutivos Jóvenes

Investigación

Dr. Ricardo Flores Zambada  
Dirección de Recursos Humanos del Sistema ITESM  
Av. Garza Sada 2501 sur, Col. Tecnológico, Monterrey 64849, Nuevo León, México.  
Tel: (81) 83592458, Fax: (81) 83284259  
riflores@itesm.mx

Dr. Sergio Manuel Madero Gómez  
Tecnológico de Monterrey, Profesor de Planta, Escuela de Negocios, Departamento Académico de Administración  
Campus Monterrey, Av. Garza Sada 2501 sur, Monterrey N.L. México  
Tel y Fax: (81) 83284090  
smadero@itesm.mx

## Resumen

Se reportan los resultados de un estudio experimental donde se evalúan los efectos de cuatro variables en la decisión de promoción. Género (hombre – mujer), desempeño (promedio – superior), relaciones con jefe y compañeros (buenas relaciones – malas relaciones) y dependientes económicos (sin dependientes – con dependientes) son manipuladas a través de un diseño 4 x 4 y son utilizadas como explicación de la decisión de promoción.

Se utilizó una muestra por conveniencia de 320 profesionales jóvenes que están iniciando su carrera ejecutiva en diversas empresas del área metropolitana de Monterrey. Cada ejecutivo fue asignado aleatoriamente para tomar la decisión de promoción basado en un expediente manipulado de un potencial candidato interno. Los resultados indican que las buenas relaciones con el jefe y con los compañeros así como el desempeño superior al momento de estar realizando alguna actividad laboral, están significativamente asociadas a la decisión de promoción. Contrario a lo esperado, el género y el tener dependientes económicos no están significativamente asociados a la decisión de promoción.

**Palabras clave:** Experimento, Promoción, Género, Desempeño, Dependientes económicos, Calidad de las relaciones.

## Abstract

Results from an experimental research, in which the causal effect of gender (male - female), historic work performance (above average – average), quality of relationships with supervisor and co-workers

(good relationships – bad relationships), and the existence of economic dependants (with economic dependants – without economic dependants) on a promotion decision are reported. Variables were manipulated through a 4 x 4 design

A convenience sample of 320 young executives working in different firms from Monterrey's Metropolitan area was used. Each young executive was randomly assigned to make a promotion decision based on a manipulated file of a potential internal candidate to be promoted.

Findings show that good relationships with supervisor and co-workers and historic work performance caused the decision to promote the candidate. Contrary to expected, gender and having economic dependants did not caused a promotion decision.

**Key Words:** Experiment, Employee promotion, Gender, Performance, Economic dependants, Relationships quality.

## Introducción

Las evaluaciones que realiza un supervisor para considerar una promoción son importantes para las personas evaluadas ya que de ellas depende la posibilidad de avanzar en su carrera y mejorar social, profesional y económicamente, también lo son para la organización ya que de ellas se desprenden decisiones de asignación de responsabilidades e inversión en la persona a ser promovida.

La literatura en este campo reporta estudios orientados a identificar los predictores de potencial de promoción, sin embargo, en estos estudios el alcance es principalmente de tipo relacional

y en poblaciones en su mayoría no mexicanas. En esta investigación se introducen los aspectos familia y relaciones interpersonales en el trabajo, escasamente considerados en la literatura publicada, como determinantes de la decisión de promoción o no promoción que jóvenes ejecutivos mexicanos toman ante un candidato interno de la empresa.

Se realiza una investigación experimental, con una muestra por conveniencia de 320 sujetos que trabajan en empresas del área metropolitana de Monterrey, en la que se tiene como objetivo evaluar la causalidad de las variables género, desempeño, relaciones sociales y dependientes económicos en la decisión de promover a un candidato a un puesto.

Con base en un expediente manipulado de un hipotético candidato interno, cada sujeto tomó la decisión de promover o no promover. A través de un análisis univariado 4 x 4 de varianza se encontró que las personas son ascendidas cuando tienen relaciones armoniosas con sus jefes y compañeros y cuando tienen un desempeño superior al promedio.

Estos resultados son útiles tanto para la aplicación práctica como teórica, por el lado de la práctica gerencial es útil para las personas interesadas en obtener una promoción y para las empresas ya que muestran los atributos individuales buscados por las personas al cubrir una vacante. Desde la perspectiva teórica, se acumula evidencia adicional de la importancia que tiene la dimensión social en el funcionamiento de nuestras organizaciones.

### **Fundamentos teóricos**

La calidad en las relaciones dentro del ámbito laboral, es decir, el trato que reciben las personas y las oportunidades de crecimiento y desarrollo son algunos de los principales factores de atracción y retención que consideran las empresas como parte de sus estrategias en el manejo de los recursos humanos [1] [2].

Se define evaluación de promoción como la percepción que se tiene sobre la capacidad y disposición de una persona para desempeñarse en una posición superior [3] y el proceso que se sigue es de vital importancia en el desarrollo profesional [4], [5].

La dinámica involucrada en una promoción ha sido investigada desde el punto de vista del que busca ser promovido. Los trabajadores buscan adquirir conocimientos, habilidades y experiencias que identifican como relevantes para ser considerados [6], cuidan su desempeño y articulan tácticas de influencia hacia sus superiores [7] y activamente modifican su puesto a fin de llamar la atención [8], pero al final dependen de la evaluación que su superior realice [9]. Si el superior percibe a un empleado con potencial para promoverlo, entonces el empleado recibirá soporte para prepararlo.

Desde el punto de vista del que toma la decisión de promoción, se ha encontrado que consideran el desempeño que se tiene en el puesto actual [10], [11], [12] variables demográficas como género, edad, raza [13] [14] y recientemente en el tipo de experiencia que tienen y la calidad de sus relaciones [15] [3].

Desde el punto de vista organizacional, este tipo de evaluaciones son importantes para planear sucesiones, ya que identifican a empleados con potencial y estos ingresan a un proceso de desarrollo que permita tener el talento para posiciones actuales y futuras [16] [17].

En el contexto mexicano, el ambiente de trabajo y la familia han sido identificados como variables importantes en el comportamiento del trabajador mexicano [18], de igual manera, el género del trabajador es un factor que influye en el otorgamiento de oportunidades, poder y beneficios a las mujeres [19]. Una variable no considerada, en la literatura, predictiva de una evaluación de promoción favorable es el contar con dependientes económicos. Esta variable se propone como relevante ya que emana de la importancia que tiene para el trabajador la familia. Con respecto al desempeño, se propone, contrario a la literatura extranjera, que este es puesto en segundo plano por el evaluador ante la calidad de las relaciones y la familia.

El género, la calidad de las relaciones que tiene con sus compañeros y el tener una familia que dependen económicamente del trabajador son tres variables que se investigan como causales de una evaluación de promoción favorable y por consiguiente otorgar el ascenso a una posición superior. El historial de desempeño no es considerado como una variable causal para una decisión favorable de promoción.

### **Materiales y métodos**

Para el desarrollo de la investigación, se han planteado las siguientes hipótesis de investigación:

H1. Las decisiones de ascenso estarán significativamente determinadas por el género del candidato (hombre aventajando a mujer).

H2. Las decisiones de ascenso estarán significativamente determinadas por la habilidad del candidato para establecer relaciones armoniosas en el trabajo.

H3. Las decisiones de ascenso estarán significativamente determinadas por la existencia de dependientes económicos.

H4. Las decisiones de ascenso no estarán significativamente determinadas por el desempeño del trabajador.

## Estudio experimental

### Población

Profesionistas jóvenes que están iniciando su carrera ejecutiva en empresas de la zona Metropolitana de Monterrey

### Muestra

Trescientos veinte sujetos de la población participaron en la investigación. La muestra fue obtenida bajo el criterio de conveniencia, es decir, que ocuparán una posición formal de trabajo en alguna empresa. En cuanto a la distribución de edades de la muestra, tenemos que el 30% fueron menores a 25 años, el 65% tienen edades entre 25 y 34 años, el 5% tienen edades entre 35 y 44 años y el 1% son mayores de 45 años. En cuanto al género del encuestado la muestra está conformada por 212 sujetos masculinos y 108 femeninos, tenemos que el 18% son hombres menores de 25 años, el 12% son mujeres menores de 25 años, el 45% son hombres de entre 25 y 34 años, el 20% son mujeres de entre 25 y 34 años, el 3% son hombres de entre 35 y 44 años y el 2% son mujeres de entre 35 y 44 años.

### Diseño experimental

El diseño fue factorial 4 x 4 con las variables independientes siguientes:

- Género (hombre – mujer)
- Desempeño (promedio – superior)
- Relaciones de trabajo armoniosas (buenas – malas)
- Dependientes económicos (sin dependientes – con dependientes)

Un ejemplo de escenario resultante de la manipulación de las cuatro variables anteriores sería; hombre, con desempeño promedio, con relaciones de trabajo buenas, y sin dependientes económicos. Los sujetos fueron aleatoriamente asignados a cada una de las 16 condiciones experimentales quedando cada escenario conformado por 20 sujetos.

### Estrategia de Recolección de Datos

A los sujetos se les explicó que participarían en una investigación para entender mejor el proceso de selección y promoción de personal en las empresas mexicanas. Se les explicó que deberían ubicarse en un escenario hipotético en el que como responsables de un departamento tenían una vacante como contador general que cubrir y que el departamento de recursos humanos de la empresa les había enviado el expediente de un candidato interno.

Se les pidió que revisaran detenidamente la información y que con base en ella contestaran una serie de preguntas sobre el candidato.

### Manipulaciones experimentales

El expediente de los candidatos consistía en una hoja con su historial donde se proporcionaba el nombre del candidato (hombre – mujer) y la fotografía del mismo (hombre – mujer), los resultados de las evaluaciones de desempeño de los puestos anteriores (promedio – superior), datos demográficos (se indicaba si tenía o no dependientes económicos). Anexo al historial del candidato se proporcionaron copias de retroalimentación que sobre el desempeño del candidato hicieron los jefes anteriores y compañeros de trabajo, en ellos se establecía el tener buenas o malas relaciones de trabajo con sus compañeros y jefes.

### Control de Variables Críticas

Con el objeto de evitar que la fotografía del candidato proporcionará información adicional al género se incluyeron fotos de hombre y mujer que no difieren entre sí en niveles de atracción física, sociabilidad, inteligencia, estabilidad emocional, y edad aparente. En este caso se siguió el método sugerido por Heilman y Martell en 1986 ya que existe evidencia que el observar la fotografía de una persona induce la emisión de juicios que sesgan las decisiones. El procedimiento consiste en mostrar a un grupo de personas, hombres y mujeres, fotografías de personas de ambos géneros y solicitarles califiquen cada una de ellas en las variables arriba señaladas, seleccionándose aquellas que sus evaluaciones no son estadísticamente diferentes [20].

Con la intención de verificar que estuvieran conscientes del género de la persona que estaban evaluando como posible ocupante de la vacante, se les pidió a los sujetos que escribieran el nombre. En todos los casos indicaron correctamente que estaban evaluando a un hombre o a una mujer.

Con el objeto de evitar sesgo por la naturaleza del trabajo en el puesto vacante, es decir, que por las tareas a realizar existiera una orientación o preferencia hacia un género, se seleccionó el puesto de Contador General. Para verificar la neutralidad del puesto se efectuó primero una validación aparente al consultar a un grupo de 30 personas si ese puesto sentían lo debería ocupar un hombre, una mujer o indistinto, el 90% expresó que era un puesto neutro.

Una segunda verificación se efectuó al preguntar en el cuestionario que contestaron los sujetos su percepción sobre el género del que debía ocupar

ese puesto, el 88% de los hombres y el 97% de la mujeres contestaron que es una posición neutra por lo que puede ser un hombre o una mujer la que la ocupen. 10% de los hombres y 2% de las mujeres contestaron que es un puesto para ser ocupado por un hombre.

Las dos acciones anteriores permiten tener confianza que las respuestas proporcionadas por los sujetos no están sesgadas por la naturaleza del trabajo a realizar.

Otra variable que puede sesgar la decisión de contratación es la experiencia o capacidad en el campo o profesión en la que se ubica la vacante, para ello, en las 16 condiciones experimentales se planteó el mismo perfil de trayectoria profesional. El candidato tenía experiencia en el área de contabilidad ocupando las dos posiciones inferiores; iniciando como auxiliar contable y luego ascenso a supervisor de contabilidad.

### Variable Dependiente

Se le solicitó a cada sujeto que tomara la decisión de contratar al candidato que le era proporcionado. Simplemente debía indicar con 1 (uno) si aceptaba contratar al candidato y con 2 (dos) si lo rechazaba. A cada sujeto del experimento se le solicitó tomar su decisión de promoción para un solo candidato interno.

### Resultados

Del total de sujetos, el 47% (151) sí aceptaron ascender al candidato, mientras que el restante 53% (169) optó por rechazarlo.

Para someter a prueba las hipótesis planteadas, se efectuó un análisis univariado 4 x 4 de varianza, es decir, entre la variable dependiente y las 16 condiciones experimentales.

El análisis de varianza revela un efecto principal para relaciones con jefe y colaboradores,  $F(2,1234) = 27.85$ ,  $p < .001$ ,  $n_2 = .54$  y para desempeño  $F(4,1234) = 33.24$ ,  $p < .001$ ,  $n_2 = .35$ , indicando que las personas son ascendidas cuando tienen relaciones armoniosas con sus jefes y compañeros y cuando tienen un desempeño superior.

Las hipótesis 1 y 3 son rechazadas, el género del candidato y el contar o no con dependientes económicos no fueron identificados como determinantes de la decisión de promoción.

Contrario a lo contemplado, las hipótesis 2 y 4 son aceptadas. El grado en que la persona logre mantener buenas relaciones o relaciones armoniosas con su jefe y compañeros es un factor que influye en la decisión de ascenso. De igual manera el desempeño del trabajador resultó ser un factor determinante en la decisión de ascenso.

### Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación experimental resultan un tanto sorprendentes a la luz de lo que estudios previos nos indican. El carácter colectivista de nuestra cultura y la clara preponderancia de las dimensiones sociales y familiares sobre la tarea o trabajo sugieren que al momento de tomar decisiones sobre ascensos en la jerarquía organizacional, la decisión esta influida por ellos.

Los resultados nos indican que el lograr relacionarse adecuadamente en el trabajo y lograr establecer relaciones armoniosas libre de confrontaciones y conflictos es valioso y por lo tanto es considerado dentro de las decisiones de promoción.

El ser hombre o mujer, al igual que tener dependientes económicos, no se convirtió en este caso, en variables que influyeran en la decisión de promoción.

El desempeño, contrario a lo esperado, sí apareció como una variable determinante, el desempeño superior al promedio es considerado como valioso y por lo tanto es considerado dentro de las decisiones de promoción.

Es importante también reflexionar sobre la relevancia de los hallazgos para la práctica y teoría gerencial en México.

Desde la perspectiva práctica, la causalidad del desempeño histórico del candidato y la capacidad para establecer relaciones interpersonales en la decisión de promoción, refuerza la necesidad de contar con un proceso robusto de administración del desempeño, mantener el histórico de esas calificaciones y utilizarlas en la toma de decisiones. También lleva a resaltar la importancia que tiene para los empleados el trabajar en su estilo de interacción social a fin de desarrollar la capacidad de entablar buenas relaciones con su jefe y colaboradores.

Desde la perspectiva teórica, los resultados refuerzan la relevancia que la dimensión social tiene en el funcionamiento de las organizaciones mexicanas y aporta la evidencia que se está transitando a un enfoque social pero ligado a productividad y competitividad.

Los resultados obtenidos deben ser encuadrados adecuadamente dentro de las características de la población-muestra que participó en la investigación. Estamos hablando de una población joven que inicia su carrera ejecutiva.



## Referencias

- [1] Madero GS. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- [2] Fiona E. y Geare A. (2009). Inside the “Black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30, 3, 220-236.
- [3] De Pater, Irene E. Van Vianen, Annelies E. Bechtoldt, Myriam N. Klehe, Ute-Christine. (2009). Employees’ Challenging Job Experiences and Supervisors’ Evaluations of Promotability. *Personnel Psychology*, 62, 2, 297-325.
- [4] Mabey C. (2001). Closing the circle: Participant views of a 360 degree feedback programme, *Human Resource Management Journal*, 11, 1, 41-53.
- [5] Tzabbar D, Vardi Y, Baruch Y. (2003). Organisational Career Management in Israel, *Carrer Development International*, 8, 1, 88-96.
- [6] Van Vianen AEM. (1999). Managerial Self-efficacy, Outcome Expectancies, and Work-role Salience as Determinants of Ambition for a Managerial Position. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 639-665.
- [7] Wayne SJ, Liden RC, Graf IK, Ferris GR. (1997). The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.
- [8] Wrzesniewski A, Dutton D. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- [9] Strunk G. (2009). Operationalizing Career Complexity. *Management Revue*, 20, 3, 294-311.
- [10] Greenhaus JH, Parasuraman S, Wormley WM. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- [11] Service RW, Lockamy IIIA. (2008). Managerial Promotions Formulas and a Human Resource Management Model, *Management Research News*, 31, 4, 245-257.
- [12] Soltani E, Van der Meer GRB, Williams T. (2004). HR Performance Evaluation in the Context of TQM: A review of the Literature, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21, 4/5, 377-396.
- [13] London M, Stumpf SA. (1983). Effects of Candidate Characteristics on Management Promotion Decisions: An Experimental Study. *Personnel Psychology*, 36, 241-259.
- [14] Williams RS, Walker J. (1985). Sex differences in performance rating: A research note. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 331-337.
- [15] Harris KJ, Kacmar KM, Carlson DS. (2006). An Examination of Temporal Variables and Relationship Quality on Promotability Ratings. *Group and Organization Management*, 31, 677-699.
- [16] Conger JA, Fulmer RM. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81, 76-84.
- [17] Karaevli A, Hall DT. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32, 62-79.
- [18] Flores R, Castañeda A. (2001). Dinámica Del Comportamiento Del Trabajador Mexicano: Un Enfoque Inductivo. *XII Congreso Nacional De Psicología Del Trabajo y IX Iberoamericano De Recursos Humanos*. Acapulco, Guerrero.
- [19] Zabludovsky G. (2008). Empoderamiento de las mujeres: Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder. *Revista Política y Cultura: Mujer poder y trabajo*. Vol. núm. 29. Universidad Autónoma Metropolitana Págs. 9-41.
- [20] Heilman, M.E. y Martell, R.F. (1986). Exposure to successful women: antidote to sex discrimination in applicant screening decisions? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 376-390.

**Artículo recibido:** 11 de noviembre de 2009

**Aceptado para publicación:** 14 de mayo de 2010