



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

Facultad de Psicología

Tesina de Licenciatura en Psicología

“Análisis sobre la influencia de las distintas Generaciones en el Clima laboral de una empresa comercial”.

Alumna: Liv Janet Bachrach

Director: Mgter. Viviana Imperiale

Mendoza, Octubre del 2017

HOJA DE EVALUACIÓN

Tribunal Examinador:

- Presidente:
- Vocal:
- Vocal:
- Profesor invitado: Mgter. Viviana Imperiale

Observaciones:

Nota:

Agradecimientos

A Dios por brindarme la posibilidad de llegar sana, plena y feliz a este hermoso momento.

A mis padres, quienes me apoyaron desde el día uno en este proyecto vocacional, se desviven por hacerlo posible, y me sostienen día a día.

A mi compañero de vida, mi esposo Ariel, quien me brindo la contención que necesite en cada momento de esta hermosa carrera, y se agunto ser el segundo lugar cuando la facultad lo requería.

A mis hermanos, eternos ayudantes en lo que necesitara, y expertos especialistas en alegrar mis días.

A la Mgter Viviana Imperiale, por su tiempo y dedicación en la importante tarea de acompañar a una tesista a culminar el proceso como alumna, y por ser siempre tan abierta en la trasmisión del conocimiento.

Al Dr Leandro Casari, quien me ayudo desinteresadamente de una manera muy amable, brindando orientación y guía.

Y a todos mis amigos, quienes están conmigo constantemente, celebrando estos momentos de alegría plena.

Gracias a todos los que me brindan lo más preciado en la vida, que es el amor.

Índice

Resumen	Pág.7
Introducción	Pág.10
Primer parte: Marco Teórico	
<u>Capítulo 1: Clima Laboral</u>	Pág.14
1. Introducción	Pág.14
2. El trabajo	Pág.14
3. Cuestiones previas al estudio del Clima	Pág.15
4. Definiciones de Clima Laboral	Pág.16
5. Dimensiones del Clima Laboral	Pág.19
6. Importancia y ventajas del Clima Laboral: la importancia del diagnóstico.	Pág.20
7. Similitudes y diferencias entre el Clima Laboral y otros conceptos.	Pág.23
7.1. Clima Laboral y Satisfacción en el trabajo	Pág.23
7.2. Clima Laboral y Liderazgo	Pág.25
7.3. Clima Laboral y Cultura organizacional	Pág.25
7.4. Clima Laboral y Procesos de Trabajo	Pág.26
8. El Clima organizacional como herramienta de gestión	Pág.27
9. Clima Laboral Positivo y Negativo: Repercusiones de un clima tóxico	Pág.27
9.1. Un nuevo enfoque hacia la modelización del clima laboral	Pág.28
9.2. Una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro y posibles vías iniciales de análisis.	Pág.30
9.3. Buenas prácticas en la mejora del clima laboral	Pág.32
<u>Capítulo 2: Generación X e Y</u>	Pág.35
1. Introducción	Pág.35
2. ¿Qué significa el término Generación?	Pág.35
3. Breve reseña de las Generaciones anteriores	Pág.36
4. La Generación X	Pág.38
5. La Generación Y (1982 – 1992)	Pág.39
5.1. Nueva generación, nuevas demandas	Pág.42
6. Nueva empresa: las recientes formas de trabajo	Pág.46
6.1. Posmodernidad Laboral	Pág.46
6.2. La virtualidad	Pág.47
6.3. De las organizaciones jerárquicas a la jerarquía de las redes de trabajo	Pág.48
7. Felicidad y satisfacción laboral	Pág.48
<u>Capítulo 3: La empresa Familiar.</u>	Pág.51
1. Introducción	Pág.51
2. Concepto de Empresa Familiar	Pág.51
3. Tipos de empresas familiares	Pág.54
4. La problemática específica de la empresa familiar	Pág.56
5. Dinámica de la Empresa Familiar	Pág.56

6. Ventajas y Desventajas de las firmas familiares	Pág.57
6.1.Las ventajas	Pág.59
6.2.Las desventajas	Pág.61
7. Los ciclos de vida de la empresa familiar	Pág.62
8. Etapas en la Empresa Familiar	Pág.62
<i>Segunda parte: Marco Metodológico</i>	
<u>Capítulo 4. Métodos, Materiales y Procedimientos</u>	Pág.70
Objetivos del trabajo	Pág.70
1. General	Pág.70
2. Específicos	Pág.70
Preguntas de investigación	Pág.70
Diseño Metodológico y Tipo de estudio	Pág.70
Tipo Muestra	Pág.71
3. Presentación de los participantes	Pág.71
3.1. Organización	Pág.71
3.2. Muestreo	Pág.71
Instrumentos de evaluación	Pág.72
Características de la Encuesta de Clima Laboral	Pág.72
Dimensiones de Clima Laboral	Pág.72
Procedimientos metodológicos	Pág.76
<u>Capítulo 5. La Empresa: “ARCA”</u>	Pág.79
<u>Capítulo 6. Presentación y Discusión de resultados</u>	Pág.86
<u>Capítulo 7. Conclusiones</u>	Pág.118
<i>Bibliografía</i>	Pág.126
<i>Anexos</i>	Pág.130

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito principal indagar las variables de Clima laboral y de Generación en una muestra de trabajadores en una empresa comercial de la Provincia de Mendoza. Luego se buscó determinar el grado de relación entre las variables de Clima laboral y Generación. Seguidamente, se examinó el Clima Laboral en profundidad en dicha empresa. Y por último, se comparó el Clima laboral en la Generación X y el Clima laboral en la Generación Y. Se trató de un estudio cuantitativo no experimental de tipo transversal, descriptivo-correlacional. Se trabajó con una muestra intencional de 45 personas, que trabajan en la empresa comercial de la Provincia de Mendoza. Para la recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos: Entrevista semi-estructurada, Cuestionario sobre datos de clasificación y principalmente la Encuesta sobre Clima Organizacional, propuesta por la cátedra de Psicología Laboral y Organización de la Universidad del Aconcagua, adaptada a las características de la empresa. Los resultados indicaron que existen diferencias significativas en la dimensión de Identidad, donde los trabajadores de la Generación X obtuvieron valores inferiores. También se encontraron diferencias en las siguientes dimensiones: Motivación, Establecimiento de Objetivos, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Identidad. Por otra parte, se puede corroborar que el trabajo puede definir al hombre como tal, y está íntimamente relacionado con la satisfacción de sus propias necesidades fundamentales. ya que en rasgos generales, todos los trabajadores presentaron datos positivos con respecto a la importancia del trabajo y de su función psíquica y social.

Palabras claves: Clima Laboral, Generación X, Generación Y, Psicología Laboral y Organizacional.

Abstract

The main objective of the present investigation was to investigate the variables of labor and generation climate in a sample of workers in a commercial enterprise in the Province of Mendoza. We sought to determine the degree of relationship between the labor climate and generation variables. Then we examined in depth Labor Climate at the company. Finally we compared the Working Climate in Generation X and Working Climate in Generation Y. This study was quantitative, non-experimental and transverse type. We worked with an intentional sample of 45 people, who work in the commercial enterprise of the Province of Mendoza. The following instruments were used for the data collection: Semi-structured interview, Questionnaire on classification data and mainly the Survey on Organizational Climate, proposed by the Chair of Occupational Psychology and Organization of the University of Aconcagua, adapted to the characteristics of the business. The results indicated that there are significant differences in the Identity dimension, where Generation X workers obtained lower values. We also found differences in the following dimensions: Motivation, Goal Setting, Responsibility, Reward, Challenge, Identity. On the other hand, it can be corroborated that work can define man as such, and is intimately related to the satisfaction of his own fundamental needs. since in general, all the workers presented positive data regarding the importance of the work and its psychic and social function.

Keywords: Labor Climate, Generation X, Generation Y, Labor and Organizational Psychology.

INTRODUCCIÓN

Introducción

El presente trabajo fue llevado a cabo en una empresa comercial de la provincia de Mendoza, con casi la totalidad de trabajadores de la misma, es decir, 45 sujetos.

El acercamiento a la temática surge a raíz de que en la práctica profesional supervisada en Psicología Laboral y Organizacional del año 2014, se evaluó el Clima Organizacional en dicha empresa. Siendo definido el Clima como “la cualidad del ambiente organizacional que perciben los miembros de la organización e influye en su comportamiento”.

De la última parte de ésta definición, donde se resalta que influye en el comportamiento de los trabajadores, es de donde radica la importancia de aspirar a un clima laboral positivo, saludable. Ya que tanto a nivel organizacional, como a nivel individual, se pueden obtener grandes beneficios, por poseer un buen clima. Y particularmente nosotros como psicólogos laborales nos interesa, ya que trabajamos en pos de la salud mental de los trabajadores.

Según Rodríguez Fernández (1999, 260) “las nuevas actitudes hacia el factor humano han ido calando paulatinamente en muchas de nuestras empresas, que en su afán por hacer frente a las necesidades de competitividad se han visto obligadas a modificar sus culturas y a reconocer el potencial latente de sus trabajadores”. Por ello, es que el término Clima Laboral, ha ido tomando fuerza desde los años sesenta con notables altibajos hasta la actualidad. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Por lo tanto, es un constructo muy importante a tener en cuenta para el desarrollo de las organizaciones.

A su vez, por otro lado, actualmente en las organizaciones conviven y trabajan en conjunto, personas que pertenecen a distintos grupos etarios, con valores, vivencias y aspiraciones diferentes propias de la Generación de la cual forman parte. Entendiéndose por ésta, a un “grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.

Destacándose en la actualidad, la Generación X, comprendiéndola quienes nacieron entre 1965 y 1980. Se distinguen por su escepticismo, por ser precavidos, ahorrativos, con autoconfianza, quieren tomar decisiones, son emprendedores, y hacen un balance entre la vida familiar y laboral. Por otro lado, se identifica la Generación Y, siendo los nacidos entre 1981 y 2000, es decir, los últimos ingresantes al mercado laboral. Éstos se conocen por su confianza, su tenacidad, por estar expuestos a multitareas, orientados a objetivos, auto liderados, participativos, y también establecen un balance entre la vida familiar y laboral.

Maison (2013, 33) establece una distinción dentro de las Generaciones, nombrando a la Generación X, e Y, como las presentes (mayoritariamente) en el ámbito laboral actual, destacando que contienen valores que las diferencian y son particulares de cada una.

El interés de la presente investigación, deriva en estudiar estas dos variables como es el Clima Laboral, por un lado, y las Generaciones por otro, creyendo en la posibilidad de que la Generación repercuta en la apreciación del Clima organizacional que tenga el personal.

Es por ésto, que se busca investigar si hay alguna relación en cuanto a Clima laboral, y la Generación, en una empresa de la provincia de Mendoza, Argentina, con una muestra de 45 trabajadores. Sumado a analizar ¿cómo es esa relación?, y si hay diferencias significativas en cuanto a la opinión de los trabajadores dependiendo de si son de la generación X, o de la generación Y? o ¿no las hay?.

Se considera que es de gran interés conocer acerca de cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo y si eso, tiene que ver o no con la Generación que los contiene. Siendo un gran desafío para el área de recursos humanos, el poder establecer políticas que satisfagan las necesidades de todos, y orientadas a generar un marco de trabajo productivo y agradable. Sumado hasta que hasta el momento, no se habían detectado investigaciones que correlacionaran estas variables, en empresas.

En efecto, este trabajo se realiza con el objetivo general de Conocer y analizar el Clima laboral según la Generación a la que pertenezcan los trabajadores en una empresa comercial de la Provincia de Mendoza y la relación entre ambas variables.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos consiste en conocer y describir el Clima laboral en un shopping en la Provincia de Mendoza.. El segundo, comparar el Clima laboral en la Generación X y el Clima laboral en la Generación Y, por último, conocer y analizar cómo intervienen en el ámbito laboral, las distintas generaciones en un shopping.

Se trata de un estudio cuantitativo no experimental de tipo transversal, descriptivo-correlacional. Se utiliza una muestra intencional de 45 personas, que trabajan en la empresa comercial de la Provincia de Mendoza. Para la recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos: Entrevista semi-estructurada, Cuestionario sobre datos de clasificación y principalmente la Encuesta sobre Clima Organizacional, propuesta por la cátedra de Psicología Laboral y Organización de la Universidad del Aconcagua, adaptada a las características de la empresa.

La investigación cuenta con dos partes. En la primera, se encuentra el marco teórico de referencia, el cual está dividido en 3 capítulos, correspondientes a: Clima laboral, Generaciones X e Y, y la Empresa Familiar.

La segunda parte consiste en todo lo que concierne a la Metodología utilizada, a la presentación de los resultados obtenidos, con su correspondiente discusión y las conclusiones halladas.

La presente investigación aportará conocimiento al área de la promoción de la salud en el marco institucional. También podrá contribuir a la prevención, teniendo como foco el mejorar la interrelación de las diferentes Generaciones en el ámbito laboral. Enriqueciendo determinadas áreas de la salud individual y empresarial, de la psicopatología laboral, psicología social y comunitaria.

PRIMER PARTE

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

CLIMA LABORAL

Capítulo 1: Clima Laboral

1. Introducción

Hoy en día, el trabajo ocupa un lugar de suma importancia en la vida del ser humano pudiendo ser considerado como uno de los papeles sociales más destacados que el individuo desempeña, constituyéndose como una parte significativa de la identidad del sujeto.

Es eminente que los cambios organizacionales generan una exigencia cada vez más grande y éstos son muy rigurosos sobre el desempeño y la cualificación del trabajador. Como contrapartida las empresas han buscado el modo de desarrollar programas a partir de los cuales puedan propiciar ambientes y relaciones de trabajo más saludables y sanas a sus funcionarios.

Es por ello, que actualmente se resaltan la prominencia de prácticas de alto desempeño y la necesidad de que las empresas adopten hábitos de responsabilidad social como diferencial competitivo para su permanencia en el mercado.

Por otro lado, también relacionado con esto último, se percibe un aumento de interés del medio académico en entender y estudiar temas relacionados al empleo, entre los cuales pueden ser citados el clima organizacional, el apoyo laboral y la salud organizacional, entre otros.

A modo de síntesis, este capítulo tratará principalmente sobre qué es el constructo que denominamos clima laboral, cuáles son sus características principales, con que otros aspectos del trabajo se relaciona, como se lo mide, etc, propiciando herramientas para actuar en caso de que el clima sea negativo en una organización.

2. El trabajo

La actividad laboral es una de las variadas funciones que el hombre desarrolla a lo largo de su vida, pero la interacción social que se produce entre el trabajador y su entorno, puede tener, diversas consecuencias. Por un lado, resultados beneficiosos y por el extremo opuesto, pueden llegar a ser causantes de importantes trastornos en la actividad laboral, no sólo afectando de forma individual, sino también en términos organizacionales y sociales.

En el comienzo, el trabajo era relacionado con actividades asociadas al castigo del ser humano. Sin embargo, con el tiempo, éstas actividades comenzaron a cambiar su connotación llegando a definir al hombre como tal, y vinculándolo incluso con la satisfacción de sus propias necesidades fundamentales. Logrando ésto, justamente a través del trabajo y de la inserción de una persona en un entorno social. Gomes y Elizalde (2009, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011).

El empleo es una de las actividades sobre las que se organizan las sociedades y por ello en los estados modernos se incorpora entre las responsabilidades de los poderes públicos el velar por la salud, seguridad e higiene laboral. Bajo esta idea, se señala que es necesario propiciar trabajos que sean un aporte a la organización y la sociedad en general. Además que la ejecución de la actividad laboral implique cuidar la seguridad y el bienestar de los trabajadores, es decir, que no signifique un resultado negativo para la salud, tanto a un nivel físico como a un nivel psicológico.

Actualmente, los cambios a nivel social y las transformaciones en la ejecución del trabajo, están disminuyendo determinados riesgos al alterar los sistemas de trabajo y las actividades que las personas y equipos realizan, aunque esto conlleva a que afloren otros tipos de riesgos que no existían anteriormente. Tienden a reducirse determinados riesgos físicos aunque a su vez, aumentan los psíquicos y psicosociales. Los factores psicosociales son definidos por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 1997), como “aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo”. La gran preocupación por el estudio de dichos riesgos surge a causa de la alta relación que fue encontrada entre factores psicosociales y enfermedades.

El trabajo juega un papel relevante en la vida del hombre, dado que la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida. Por ello, se desprende la necesidad de establecer cuáles son las condiciones de trabajo, referido a los factores psicosociales que ponen en riesgo la salud de los trabajadores, como así también es preciso establecer las diferencias existentes entre hombres y mujeres.

3. Cuestiones previas al estudio del Clima

Han transcurrido alrededor de cien años desde que en 1924 Mayo comenzara a interrogarse acerca de qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante aproximadamente diez años (1924-1933) su actividad investigadora se centró principalmente en la Western Electric Co., estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares.

Los Estudios de Hawthorne manifestaron cómo el clima de una organización se encuentra subyugado a una serie de variables que dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas. Y además, en los resultados económicos esperados en la organización, aunque no haya constancia precisa de que se hablara explícitamente de clima laboral. Las primeras alusiones al término de clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin et al. (1939). Posteriormente Fleishman (1953, citados en Olaz, 2013) retoma la interpretación psicologista y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica. Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado

al interesante mundo del clima laboral y no han sido menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro.

Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima laboral. Aun en la actualidad y sesenta años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso (Parker et al., 2003). En general, el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Olaz, 2013).

4. Definiciones de Clima Laboral

Es necesario partir de la concepción de que cada institución posee un conjunto de características o propiedades que comparte con muchas otras instituciones. Pero, cada organización, considerada de manera integral, a su vez, cuenta con su propia constelación de atributos que le son únicos. “Clima Organizacional” es el término que se ha elegido para explicar esta estructura psicológica de las organizaciones, haciendo referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una institución.

Por esto, es que se puede definir como “Una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras organizaciones, y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de una organización, especialmente de la alta dirección, es percibida por los miembros de la organización y actúa como fuente de presión para la actividad gerencial (De la Poza, 1999).

Cada organización tiene un clima laboral distinto, de forma que no existen dos organizaciones idénticas. Es externo a los trabajadores, que son quienes lo perciben, y esas impresiones están basadas en la interacción de las singularidades personales y organizacionales. También puede verse influenciado por muchos factores y puede influenciar en los resultados organizacionales. El clima organizacional se puede operativizar a través de las percepciones, observaciones y medidas objetivas, y permite ser un indicador del diagnóstico organizacional.

Guillén Gestoso (2000) atendiendo a la teoría general de los sistemas, y relacionándola con las organizaciones, establece que las diferentes partes que forman la organización están interrelacionadas entre ellas. Como resultado de esto, se conforma una realidad llamada Clima, siendo el producto del estado y situación que se vive en la misma. Es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que deriva de las interacciones que existen entre los diferentes subsistemas y que forma una ligazón entre sujeto y ambiente. Puntualmente, el Clima Laboral es *“la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”*. Considerando al clima como una vivencia real subjetiva, que deriva de las valoraciones y percepciones individuales.

El clima organizacional puede ser comprendido como una percepción que los empleados tienen en común sobre las políticas y prácticas ejercidas en la organización, o sea, la opinión que los colaboradores tienen sobre su ambiente de trabajo (Rueda & Santos, 2011). Ese concepto surgió en la mitad del siglo XX y tenía como objetivo medir características de la organización que afectaban el comportamiento de sus colaboradores. De acuerdo con James y Jones (1974) el clima organizacional comenzó a ser pensado como un proceso psicológico del trabajador, que sería consecuencia de las condiciones ambientales ofrecidas por la organización. (citados en Marín Rueda, Angeli dos Santos, Raad, Ávila-Batista y Carnevalli Siqueira Nery, 2014).

El clima organizacional se define, comúnmente, como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de los trabajadores, su forma de trabajar y de relacionarse, su interacción en la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es el reflejo de la cultura de la organización, el clima determina la manera en que el operario percibe su trabajo, que también se expresa en el rendimiento, la satisfacción y la productividad.

En el momento en que alguien se dirige a su trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia adónde debe marchar la organización, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a múltiples factores relacionados con el trabajo: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros y su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga de la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización. (Paule-Hernández, & Caboverde-Silvente, 2011).

De todo lo que se ha investigado sobre el concepto de Clima Organizacional, el enfoque que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como un elemento muy importante a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a Alexis Goncalves (2000, citado en Paule-Hernández, & Caboverde-Silvente, 2011), quien define el *clima organizacional* como "*un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.*".

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, como se representan en el esquema de la Figura 1.



Figura 1: Enfoque del concepto de clima organizacional. (Paule-Hernández, & Caboverde-Silvente, 2011)

Pero, estas percepciones derivan en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con su entorno laboral. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización y en el clima, completando el circuito que se representa en la Figura 2.

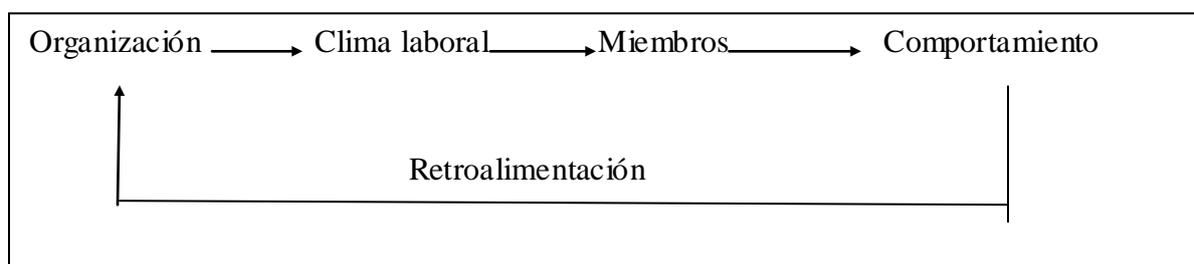


Figura 2: Enfoque del concepto de clima organizacional. (Paule-Hernández, & Caboverde-Silvente, 2011)

En otro sentido, Robbins (2004) precisa el *entorno o Clima Organizacional* como un “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. La explicación dada por Robbins (2004), difiere de la de Goncalves (2000), al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. El clima laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. Si se entiende que la organización son las personas que están en ella, pues cada ser humano constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa. El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los trabajadores que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización, así como determina la manera en que un sujeto percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Alifa (2011) puntualiza al clima laboral como el “conjunto de características que definen a una organización y la hacen diferente a otras”. Estas características se construyen a partir de las percepciones de los individuos o grupos sobre su experiencia en la institución que integran, condicionando su interpretación acerca de “cómo son las cosas en la organización” y su conducta al respecto. También éstas tienen su impacto en variables similares a la satisfacción como el ausentismo, la rotación, la productividad entre otros.

Suaréz, Gonzalez Tápanes y Pérez León (2015) asumen el *Clima Organizacional* como “el conjunto de percepciones, de las características relativamente estables de una organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”, o sea, es el ambiente

psicosocial en el cual se desenvuelven los trabajadores en un área de trabajo o en una organización laboral. Se cree que lo importante es obtener información que permita comprender que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

El Clima ofrece posibilidades útiles para el cambio organizacional, analizándolas desde la visión del estado de la organización y de las relaciones con otras variables organizacionales e individuales, lo cual incrementa la posibilidad de la consecución de las metas.

5. Dimensiones del Clima Laboral

Se destaca la heterogeneidad de dimensiones que el clima organizacional posee, dada la variedad de ambientes de trabajo y las especificidades de cada uno de ellos, resaltando la importancia de su evaluación.

Los resultados de la investigación de Marín Rueda, Angeli dos Santos, Raad, Ávila-Batista y Carnevalli Siqueira Nery (2014) mostraron que la percepción de apoyo organizacional es la variable que más se relaciona a la satisfacción en el trabajo, en comparación a las otras variables. En lo que se refiere al propio trabajador, también sería esperable una asociación positiva entre la percepción de su salud ocupacional con la manera como identifica el clima organizacional del lugar en que desempeña sus actividades laborales.

Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el Clima Organizacional está conformado por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del Ambiente Organizacional (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011). Bajo esta perspectiva, es viable recalcar que el Clima Organizacional es una representación socialmente construida y compartida respecto del ambiente laboral (Zohar y Luria, 2007, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011).

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización y los que se consideran con frecuencia son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de éstos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Dichas conductas inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Es de evidente importancia para el gestor de Recursos Humanos, el clima laboral, como enfoque de supervivencia en organizaciones complejas. Por ello, para su medición, es necesario apostar por dimensiones empíricas que neutralicen –siempre en la medida de lo posible– la carga subjetiva con la que a menudo puede ser abordado este constructo.

En este sentido, no siempre las variables explicativas del clima laboral de una organización coinciden plenamente con las de otras empresas más o menos similares e incluso, aunque lo sean, el tratamiento puede ser divergente.

6. Importancia y ventajas del Clima Laboral: la importancia del diagnóstico.

Se destaca que en las últimas décadas el comportamiento organizacional ha sido objeto de estudios, especialmente en el campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Además del gran potencial de contribución para la comprensión del ser humano en su papel de trabajador, el interés por el tema se ve reflejado en el incremento de investigaciones y de publicaciones (Borges, 2010). Otra consecuencia del aumento de interés por la temática, está retratada en la preocupación por crear medidas para la evaluación de fenómenos concernientes al área.

En ese sentido, estudios recientes destacan que el trabajo, especialmente con las alteraciones sustanciales que ha sufrido, se torna cada vez más relevante y prominente para las personas, determinando el uso de su tiempo principalmente para lograr atender a las exigencias del mercado de trabajo actual.

Sería de extrema importancia que las organizaciones repensasen sus estructuras y preparasen a sus líderes para que el ambiente organizacional sea pensado de una manera que pueda favorecer las percepciones positivas de sus colaboradores y, consecuentemente, aumenten la posibilidad de obtener bienestar subjetivo en el propio ambiente de trabajo. Éste tipo de aspectos, son un desafío para los estudiosos de la psicología del trabajo y de las organizaciones, mereciendo ser objeto de análisis profundo en futuras investigaciones. (Marín Rueda, Angeli dos Santos, Raad, Ávila-Batista y Carnevalli Siqueira Nery, 2014).

La importancia del Clima Organizacional se trasluce en los siguientes aspectos:

- Conveniente competitividad empresarial sobre la base de un eficiente funcionamiento y gestión.
- Aumento de satisfacción de los trabajadores.
- Permite prever y evaluar la fuente de problemas e insatisfacciones que provocan actitudes negativas en el trabajo.
- Es garantía para concretar modificaciones efectivas, teniendo en cuenta la toma de decisiones, acciones y programas viables y factibles a las necesidades de la institución.
- Obtener la información para evaluar el comportamiento de los directivos. Desarrollo sustentable en la entidad laboral.
- Servir de retroalimentación o de referencia para planificar nuevas acciones.

A juicio de González y Parera (2005, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011), el Clima Organizacional adquiere especial interés por su intervención en los procesos organizacionales y psicológicos como por ejemplo, en la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, aprendizaje, motivación y, por ende, influye en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

Esta visión es compartida por Laros y Puentes-Palacios (2004, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011), quienes señalan que la importancia de la investigación del Clima Organizacional es por la gran y decisiva influencia que ejerce tanto en el comportamiento, como sobre el desempeño de los trabajadores, pudiendo repercutir favorable o desfavorablemente en la efectividad de las organizaciones.

Además el conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información de gran importancia como elemento de diagnóstico de la situación laboral. Saber acerca de las posturas de los trabajadores puede ayudar en una organización a delimitar cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para, a partir de esa información, poder buscar soluciones como remedio. Y también puede considerarse como una estrategia de comunicación ascendente, dado que permite a los trabajadores expresarse frente a la dirección sobre su panorama laboral. (De la Poza, 1999).

A su vez, según Guillén Gestoso (2000) una valoración del Clima Laboral nos permite:

- ✓ Obtener información sobre las valoraciones, y disposiciones de los integrantes en relación con las diferentes variables que actúan en una institución.
- ✓ Poder disponer de datos sobre condiciones en el trabajo.
- ✓ Incentivar la participación en las diferentes actividades.
- ✓ Potenciar los mecanismos de relación y comunicación.
- ✓ Adquirir una visión global de la organización.

Todo esto, posibilita:

- ✓ Prevención de planes ante las dificultades.
- ✓ Permite la planificación de los pasos a seguir en el desarrollo de la institución.
- ✓ Conformar procesos de resolución de conflictos.

- ✓ Permite una gestión adecuada de los integrantes con relación a la satisfacción de expectativas y necesidades.

Según Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia (2009), las ventajas competitivas que genera una apropiada gestión del conocimiento depende de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales. Por esta razón, el clima organizacional —que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo— se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización.

El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes producen nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto, es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el uso intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de génesis del conocimiento. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

Un clima organizacional propicio tenderá a incrementar las iniciativas para promover nuevos negocios y proyectos, y solucionar problemas; podrá mejorar la comunicación interna; aumentar la competitividad y facilitar el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

Para hablar de clima organizacional es indispensable penetrar a fondo en la apreciación de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla de ciencia y artesanía. Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan.

El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

Puede que existan múltiples climas en una organización. La captación que tengan gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. Sin dudas que sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

Muchos investigadores en la actualidad reconocen que el medio ambiente laboral incide y puede afectar el comportamiento de los colaboradores, predisponiéndolos de manera positiva o negativa; limitando o no la productividad, la creatividad y la identificación e implicación con las metas organizacionales.

Es por eso, que el clima organizacional ha dejado de asumirse como una variable exógena, para ser considerado como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía y la conciliación de los intereses de todos sus miembros en torno a los propósitos de ésta.

El diagnóstico de clima organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia empresarial, debido a que su objetivo fundamental es detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización empresarial, “el hombre”. (Suaréz; Gonzalez Tápanes y Pérez León, 2015).

7. Similitudes y diferencias entre el Clima Laboral y otros conceptos.

7.1. Clima Laboral y Satisfacción en el trabajo

El clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los trabajadores esperan ciertas recompensas, y satisfacciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización, que condiciona la forma en que estas esperanzas influyen en la motivación.

¿Qué significa que los integrantes de la empresa estén más o menos satisfechos respecto a los distintos factores? A lo largo de décadas se han realizado diversas investigaciones donde se muestra una incidencia negativa de la baja satisfacción laboral en la rotación y ausentismo del personal, así como una incidencia positiva de la alta satisfacción laboral en algunos aspectos del compromiso organizacional, especialmente el afectivo. Es decir, cuanto menos satisfecha se encuentra la persona, mayor tendencia tendrá a abandonar la organización; cuanto más complacida se encuentra la persona, mayor es el grado de disposición voluntaria a realizar esfuerzos para lograr los objetivos aun más allá de lo estrictamente requerido por su rol y más deseos tendrá de permanecer en la organización por la cual tenderá a sentir mayor lealtad. A

su vez, es importante destacar que la satisfacción laboral se relaciona con las características y motivaciones de cada individuo. Así, factores como el nivel de educación, el puesto, la antigüedad, la edad, los valores personales, inciden significativamente.

Así Alifa (2011) concluye que tanto clima organizacional como satisfacción laboral son indicadores sumamente importantes desde el punto de vista estratégico y que ambos, si bien pueden referirse a cuestiones en común, constituyen conceptos diferentes. Mientras el clima se trata de cómo cada individuo percibe e interpreta las distintas características de la organización, la satisfacción se trata de cuáles son sus sentimientos respecto al grado de satisfacción de sus necesidades que le brinda su trabajo. Ambos conceptos se relacionan en que el grado de bienestar que logre el individuo respecto a los distintos factores, incidirá en su interpretación de “cómo son las cosas” en la organización y por lo tanto, condicionará su conducta, pudiendo esto, generar situaciones muy positivas por un lado, como muy negativas en la institución, por el otro.

Pero ¿quiénes son responsables del clima y la satisfacción laboral? Los resultados acerca del clima y la satisfacción laboral son responsabilidad de toda la organización y especialmente de quienes la dirigen en las diferentes áreas. En la medida en que se los comprenda como potentes y completos indicadores involucrados con la estrategia, será posible obtener mejores resultados, con un alto nivel de compromiso por parte de todos quienes lideran a una organización.

Se concluye que la organización laboral debe diseñar una estrategia de intervención que contribuya a mejorar el clima y la satisfacción laboral teniendo en cuenta acciones que:

- ✓ Refuercen el nivel de desarrollo de realización y logro personal potenciando ingenio y creatividad en la actividad profesional que se desarrolla.
- ✓ Se eleve la calidad de la atención al hombre a partir de las principales necesidades y motivaciones de los trabajadores.
- ✓ Se potencien actividades que favorezcan las relaciones interpersonales para lograr unidad en el colectivo de trabajo y fomenten el sentido de pertenencia y compromiso no solo con la actividad específica que desarrollan sino con la organización laboral a partir de la integración de la calidad del servicio en la cultura de la organización.
- ✓ Propicien espacios en los cuales los trabajadores puedan expresar sus criterios, logrando su participación en la toma de decisiones para elevar la calidad de los servicios.
- ✓ Incentiven la aplicación de conocimientos y tecnologías adquiridas a partir de una adecuada orientación, establecimiento de metas y objetivos que satisfagan necesidades fundamentales de realización y logro.

Corroborando la experiencia de Hawthorne, en una muestra estudiada en la planta de Hemoderivados de La Habana, Cuba, se destaca que la variable que más favorece al desempeño e incide positivamente sobre la percepción de los encuestados es la de las Relaciones Interpersonales. El clima socio-psicológico se ve influenciado por otras variables como el sistema de valores, elementos de la cultura de la Empresa, las motivaciones e

intereses de los trabajadores, los cuales alcanzan una expresión similar en las diferentes áreas. (Paule-Hernández, & Caboverde-Silvente, 2011).

7.2. Clima Laboral y Liderazgo

Se ha estudiado y comprobado que los cimientos de un buen clima laboral (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas) se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más puntualmente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), entre otros. En relación a este último, se señala que tiene tal relevancia que, es el aspecto que más incide en el clima. Es decir, se indica que el estilo de liderazgo que posea la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad.

7.3. Clima Laboral y Cultura organizacional

El clima y la cultura organizacional constituyen dos elementos de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente crucial en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura, siendo esto, una premisa fundamental del éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

El clima organizacional influye significativamente en la cultura de la organización. Ésta comprende “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. Es decir, la cultura organizacional “*es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que los distinguen de otras*” (Robbins, 2004).

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada posibilitan que se conformen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio para toda la organización, como así también, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, genera una gran estabilidad social dentro de la misma, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran íntimamente entrelazados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Los líderes de una institución desempeñan un papel activo en la creación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los jefes definen qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el

adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados. Existen también otras maneras que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos definen actitudes y modos de hacer que si son efectivos, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

El proceso de socialización organizacional es aquél mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo, siendo el clima organizacional un componente esencial en el proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito.

7.4. Clima Laboral y Procesos de Trabajo

Olaz (2009) analiza el clima laboral de las organizaciones desde la perspectiva de los procesos de trabajo. Por lo tanto, debe recordarse que, la empresa ha sido concebida como un conjunto de áreas organizativas, con una serie de misiones encomendadas, a partir de las funciones y responsabilidades que las definen y diferencian de otras unidades también pertenecientes a la organización.

Es decir, es como si el clima laboral pudiera reinterpretarse como un conjunto de procesos interconectados entre sí, donde la importancia en la toma de decisiones no debe realizarse tanto por la identificación de las personas o puestos de trabajo sino por las conexiones entre los diferentes procesos que la conforman.

En función de la sintonía y conexión entre las diferentes áreas organizativas puedan conseguirse los objetivos propuestos y en caso contrario, situaciones que deterioren la armonía interna y, por consiguiente, el clima laboral esperado.

Tradicionalmente, la gran literatura que ha estudiado el clima laboral se ha basado principalmente en la medición de variables, sin aludir directamente a la organización como un sistema de procesos interconectados entre sí. Por esto, las reflexiones expuestas por Olaz, (2009) han querido situar el concepto de clima laboral, como variable dinamizadora del cambio estratégico en las organizaciones. Desde este panorama, el modelo propuesto ha enfatizado en cómo la identificación de variables y factores explicativos asociados al clima laboral son elementos consustanciales al proceso de trabajo.

La organización, y puntualmente el gestor de Recursos de Humanos, tienen a su alcance la posibilidad de iniciar su estrategia de actuación en orden al ranking de importancia de los procesos. En suma, es un enfoque complementario a los tradicionales sistemas de medición del clima laboral donde la perspectiva de análisis de los procesos de trabajo puede abrir nuevas vías de discusión y análisis.

8. El Clima organizacional como herramienta de gestión

Lo llamativo del clima organizacional como herramienta de gestión es que conforma una fotografía de cómo las personas perciben e interpretan los distintos aspectos de la gestión en un determinado momento. Algunos autores como Denison (1996, citado en Alifa, 2011) han probado la relación entre el clima organizacional y el desempeño de la organización, hallando una relación positiva con la productividad, la calidad y la satisfacción de los clientes, más puntualmente en empresas de servicios. Esto significa que realmente, el clima impacta directamente en los resultados que se esperan de la estrategia de trabajo que una organización se impone.

Ahora bien, la pregunta es ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la estrategia? El clima organizacional por sí mismo no implica una valoración sino una observación desde determinado punto de vista del individuo y su interpretación de la realidad. El mismo pasa a ser “bueno” o “malo” en la medida en que esa percepción es adecuada o no a la estrategia y necesidades de la organización y de ese individuo o grupo en particular.

Como indicador relacionado con la estrategia de la organización, cabe preguntarse si el clima laboral percibido se encuentra cercano a la estrategia que la institución pretende y con las conductas que se desean fomentar en sus integrantes. Por ejemplo: en un proceso de mejora de la calidad, la percepción de los factores de clima relacionados con los procedimientos, políticas y cooperación constituyen un indicador importante que debería guiar las acciones al respecto.

Al ser el clima una construcción, es posible intervenir sobre él, ya sea cambiando aspectos de gestión como la estructura, procesos, políticas, sistemas de incentivos, etc. O actuando sobre la conducta de sus integrantes para modificar su manera de interpretar la realidad mediante estrategias de comunicación interna o reformando su grado de participación en la toma de decisiones.

9. Clima Laboral Positivo y Negativo: Repercusiones de un clima tóxico

La consideración del clima como beneficioso o perjudicial por parte de los miembros de la empresa, va a subordinarse de las percepciones que tengan los integrantes de ésta, ellos generalmente suelen valorarlo como adecuado cuando les posibilita y da posibilidades para el desarrollo del desempeño en el trabajo, y de esta manera, aporta estabilidad e integración entre el trabajo y sus necesidades personales. Aunque, por otro lado, se considera perjudicial cuando las percepciones entre los trabajadores exponen un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura organizacional y los procedimientos de la empresa. (Guillén Gestoso ,2000)

El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, ya que puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado

se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, apertura, entre otras.

Un clima positivo ayuda al cumplimiento de los objetivos generales que busca la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, como así también un deterioro del ambiente de trabajo, pudiendo ocasionar situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento en el personal puede manifestarse de diversas formas. Su expresión más concreta es la fluctuación laboral, que puede ser real —según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado—, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de empleo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales suelen provocar efectos a corto plazo, éstos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia, 2009).

9.1. Un nuevo enfoque hacia la modelización del clima laboral

El mejor plan para obrar un cambio organizativo, se encuentra vinculado a una mejora en el clima de las organizaciones. Esta aproximación, se refuerza con la idea de que los procesos de cambio organizativos deben dirigirse de “arriba hacia abajo”. Esto es, desde los más altos estamentos de la organización hacia los de base, ya que el clima puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización. En otro plano, de índole metodológico, debe hacerse especial mención al sustrato relacional entre variables como elemento vertebrador de este modelo. Bajo estos presupuestos varios son los elementos a considerar: (Olaz, 2013)

- En relación a su definición como variable dependiente o independiente de otras tantas, el clima puede considerarse, desde un punto de vista funcional, como variable dependiente de aquellas con las que interactúa tales como: la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que pueden ir variando su peso explicativo en el transcurso del tiempo, afectando de diferente manera.

Desde otra perspectiva el clima también puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otras. Esta doble perspectiva convierte al clima en efecto y causa a la vez de cuántas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías. Esto se relaciona directamente con la hipótesis de trabajo de la presente investigación, en la que se enuncia, que cada Generación de

trabajadores va a percibir el Clima Laboral de distinta manera, considerándolo como variable dependiente de la Generación de la persona.

- Es el resultado de un proceso generalmente tramado en el tiempo y que suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos).
- Puede advertirse como un fenómeno exterior al individuo, no obstante, su grado de percepción puede variar en función de los umbrales de percepción de cada persona, siendo, en ocasiones, divergentes las interpretaciones que pueden hacerse del mismo, esto es, no todo el mundo necesariamente lo percibe de igual modo y manera.
- El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa. El clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, o el “aire” que se respira en el seno de una organización. La idea básica de este modelo consiste en la representación de dos escenarios a través de un conjunto de variables y su conexión con los denominados síntomas de deterioro, anticipando vías de análisis y posibles repercusiones de un clima tóxico y, sobre todo, pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio. A continuación se dibujan dos grandes escenarios, el estructural-organizativo y el de recursos humanos. Cada uno de ellos alberga diferentes dimensiones de análisis que permitirán articular un conjunto de variables explicativas del clima laboral.

A su vez, el escenario estructural-organizativo recoge dos dimensiones, la que guarda relación con el contexto organizativo y con el contenido del trabajo. Cada una de estas permite reconocer un conjunto de variables denominadas subyacentes.

- Dimensión I: Contexto organizativo, comprende todas aquellas variables emparentadas, más o menos directamente, con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar de los siguientes aspectos: definición de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración de poder, relaciones interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- Dimensión II: Contenido del trabajo, toma como referencia aquellas variables que ayudan a moldear la configuración del trabajo en sí mismo, como son: Entorno del trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.

El escenario recursos humanos (RR.HH.), siguiendo el esquema anterior, recoge dos nuevas dimensiones emparentadas más especialmente con las personas, el significado que presenta el grupo y la particular apreciación del individuo hacia determinadas variables.

- Dimensión III: Significado del grupo, se refiere las variables que condicionan o determinan el significado y / o grado de cohesión del equipo de trabajo: Comunicación efectiva, motivación intrapersonal, liderazgo proactivo y trabajo en equipo.

- Dimensión IV: Apreciación personal del individuo, se relaciona con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y/o resto de la organización— como expresión del nivel competencial: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades. Estos aspectos guardan relación con aquellos elementos que deben contemplarse en un primer diagnóstico inicial de la situación, ya que dependiendo de la respuesta obtenida, podrá observarse desde una situación conforme a lo esperado a otra que requeriría de una rápida intervención.

9.2. Una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro y posibles vías iniciales de análisis

Por síntomas se entienden las manifestaciones o, si se prefiere, las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un teórico comportamiento asumido como normal por parte de la organización. Esto no implica necesariamente una lectura lineal entre síntoma (efecto) y variable (causa). Es decir, un síntoma aunque generalmente relacionado con una variable no es de su total exclusividad. En otras palabras, un síntoma puede ser expresión de distintas “dolencias”, así como una anomalía puede generar diferentes manifestaciones. En el modelo propuesto (Olaz, 2013) y a diferencia de otros enfoques, basados en relaciones causa-efecto de carácter unívoco, el constructo contempla el análisis de las relaciones de una manera biunívoca —tanto en un sentido como en otro e incluso simultáneamente— y, además, siendo quizás lo más importante en términos de correlación. Es en este punto donde es oportuno pensar en posibles vías de análisis que ayuden a “paliar” los signos negativos propios de un clima laboral deteriorado o lo que podría denominarse como clima tóxico. Se trata, por tanto, de iniciar mecanismos de corrección que restituyan en la medida de lo posible unos adecuados niveles de convivencia en el marco del clima laboral. La clave consiste en actuar sobre las variables a través de la interpretación de los signos. Ya que, actuando sobre los síntomas solo se conseguirían pequeños y cortos remedios que en poco o en nada resolverían las grandes dolencias. A continuación se presentan algunos ejemplos de las posibles variables y síntomas que afecten a una organización.

Tabla 1. Síntomas de deterioro del Clima Laboral (Olaz, 2013)

Variables subyacentes	Síntomas de deterioro
Definición cultural y organización formal existente	1) Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos
Aspectos retributivos y expectativas motivacionales	2) Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del status adquirido.
Comunicación y concentración del poder	3) Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo.
Relaciones interpersonales	4) Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores junto a conflictos interpersonales.
Conciliación vida	5) Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar y

profesional y personal	problemas derivados de una doble carrera.
Entorno del trabajo	6) Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad, y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones.
Diseño de puestos y tareas	7) Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones.
Dimensionamiento de plantillas- Carga de trabajo asociada.	8) Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma
Comunicación efectiva	9) Problemas relacionados con la ausencia de comunicación
Motivación intrapersonal	10) Ausencia de expectativas, bajo nivel de reconocimiento y proyección profesional.
Liderazgo proactivo	11) Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas.
Trabajo en equipo	12) Formas de trabajo basados en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios.
Grado de conocimientos	13) Lagunas, errores, desorientación, y significado del valor aportado al trabajo encomendado.
Nivel de Capacidades	14) Exceso/ escaso nivel de responsabilidades para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo.
Escala de Habilidades	15) Carencias de herramientas intra- interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo.

Como se puede ver en el cuadro anterior, las principales variables y síntomas recaen principalmente sobre tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización. En cuanto al individuo, el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como cristalización de un ciclo larvado en el tiempo. En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión. En estos escenarios es donde formal o informalmente se puede “invitar” a la exclusión del individuo en su actividad profesional aunque, mientras tanto, el desgaste se haya extendido durante un largo tiempo y el sujeto haya contribuido —quizás sin saberlo— a degradar el clima de la organización en la que trabaja.

Desde el punto de vista del grupo las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las autojustificaciones, el victimismo, la holganza, la desconfianza y la dejación de funciones —también, en ocasiones, la falta de respeto como sublimación de todo lo anterior— distinguen el comportamiento del grupo y, en

consecuencia, una pérdida de productividad y, sobre todo, una ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimenta el desarrollo personal y profesional de las personas.

En este contexto la organización como elemento envolvente del equipo de trabajo y de las personas, es el lugar donde parece producirse un “efecto invernadero” que no hace sino elevar la temperatura hasta casi convertir el espacio de trabajo en una “caldera a presión”. En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, lo cierto es que el “alineamiento tóxico” finalmente provoca un clima insano que no sólo afecta a la propia estructura organizativa, sino además, a su supervivencia del grupo e individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo.

9.3 Buenas prácticas en la mejora del clima laboral

Cuando la toxicidad de la organización comienza a verificarse, es el momento de ver hasta qué punto es factible cambiar de encuadre. Continuando con la secuencia anterior, si los síntomas de deterioro del clima laboral, apuntan a un conjunto de variables subyacentes, surge inevitablemente la apuesta por la instauración de unas buenas prácticas. Por buenas prácticas pueden entenderse “el conjunto de acciones orientadas, en primer lugar, a prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima organizacional y, por otro, a paliar, aminorar y/o corregir los factores que ya instalados en la organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y a otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados”. Pueden hacer referencia a diferentes variables subyacentes —aunque por simplificación expositiva se ha alineado cada variable con un síntoma— es decir, una buena práctica puede generar un efecto multiplicador sobre distintas variables que, así mismo, se trasladarán a una mejora o eliminación de los síntomas de deterioro. Desde otra perspectiva, el desarrollo de una buena práctica puede aliviar o eliminar síntomas de deterioro que repercutirán en otras tantas variables subyacentes. Por todo ello, es necesario plantear estas cuestiones no tanto como un planteamiento lineal basado en una relación causa-efecto, sino como una “malla” que se entreteje, resultado de una correlación entre variables, admitiendo, por tanto, la bidireccionalidad entre elementos. Entre esas buenas prácticas que pueden realizarse se destacan las siguientes (ver tabla 3).

Buenas Prácticas en Clima Laboral (Olaz, 2013)

- ✓ Definición cultural basada en la misión, visión, valores junto a elevados niveles de compromiso hacia la propia organización y definición de objetivos organizativos compartidos.
- ✓ Apuesta por la promoción profesional, salarios equilibrados internamente y con relación al sector y reconocimiento del status adquirido.
- ✓ Oportunidades de participación en la toma de decisiones y delegación en la misma.
- ✓ Integración, apuesta por la multiculturalidad y por las relaciones interpersonales con independencia del cargo o status e intervención en posibles conflictos interpersonales.

- ✓ Desarrollo de políticas de actuación concretas en materia de conciliación laboral con especial atención a la flexibilidad horaria, teletrabajo, y compensación-beneficios.
- ✓ Inversión y mantenimiento preventivo, correctivo y de conservación de elementos y variables configurativos del entorno e instalaciones.
- ✓ Definición de funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo.
- ✓ Racionalización y reingeniería de procesos de trabajo en correspondencia con el nivel de cualificaciones profesionales de los recursos humanos.
- ✓ Diseño e implantación de programas destinados al desarrollo de la comunicación formal e informal.
- ✓ Gestión de expectativas personales y profesionales-
- ✓ Desarrollo de sistemas de liderazgo basados en la cooperación y proactividad.
- ✓ Desarrollo del trabajo en equipo, buscando la mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo.
- ✓ Inversión formativa en aspectos técnicos.
- ✓ Desarrollo de programas de actuación orientados a potenciar el nivel de capacidades de los trabajadores en atención a su nivel potencial y rendimiento esperado en la organización.
- ✓ Inversión formativa en materia de habilidades personales, sociales y directivas.

CAPÍTULO II

GENERACIÓN "X" E "Y"

Capítulo 2: Generación X e Y

1. Introducción

Por primera vez en la historia del mercado laboral, las organizaciones acogen trabajadores cuyas edades cubren un rango de más de cuarenta años de edad. Esta tendencia va a incrementarse en los próximos años aun más, encontrándonos con un factor diferencial en comparación con épocas anteriores: la necesaria convivencia en las instituciones de distintas generaciones de empleados. Para gestionar de manera adecuada y eficiente la convivencia de estas generaciones, resulta imprescindible saber más acerca de los recién licenciados, es decir, sobre la generación Y, protagonistas de este capítulo.

Éstos constituyen un grupo con pautas de comportamiento, valores y motivaciones, diferentes en muchos sentidos de los de la Generación X que los precede. Solo comprendiendo el contexto en el que han vivido su niñez y adolescencia, las tendencias culturales a las que han estado expuestos, y los cambios políticos y sociales que han vivido, será posible comprender mejor que les motiva y que son capaces de ofrecer. Ésta camada está resultando especialmente compleja de integrar a las empresas. Sus expectativas son nuevas y se considera la generación excluida. No van a desarrollar la paciencia y la laboriosidad sino el “ya” y el “ahora” (García Lombardía, Stein y Pin, 2008).

Es utópico creer que hay organizaciones en las que todos sus trabajadores están de acuerdo, conformes y contentos con todo lo que ocurre dentro de ellas. Tampoco que los individuos estén siempre satisfechos con su propia evolución en una empresa. Las generalizaciones, positivas o negativas, en materia de caracterización organizacional son grandes nubes que no permiten ver lo que hay detrás. Seres humanos con preferencias, limitaciones, fortalezas, debilidades y otros sentimientos que hacen que los colectivos nunca sean homogéneos, y por tanto, sean imposibles de caracterizar en términos generales. La gente tiene ambiciones, necesidades y problemas individuales, y muchas veces la organización no puede responder a la demanda propia de cada empleado. Esta es, en sí misma, la esencia de la complejidad de la gestión del capital humano. Si estos conflictos individuales no son resueltos adecuadamente, con el tiempo, devienen en uno de los mayores desafíos que deben afrontar hoy las compañías: la falta de productividad.

Además, cada generación tiene sus aspiraciones particulares y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de recursos humanos, el tratar de entender y atender a cada una. Desde el punto de vista comercial, la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta nueva Generación Y.

2. ¿Qué significa el término Generación?

Es “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Es necesario identificar un conjunto de vivencias históricas compartidas- de carácter macrosocial- lo cual marca unos principios

compartidos de visión de la vida, del contexto y por supuesto, un conjunto de valores comunes (García Lombardía, Stein y Pin, 2008).

“Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos (Moreda. 2011, pág. 62).

Según la Real Academia Española (2001) es un “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

3. Breve reseña de las Generaciones anteriores

Actualmente, en muchas empresas existen entre 3 ó 4 grupos generacionales que coexisten en los lugares de trabajo, antes de detallar las principales características de la Generación X e Y, se describirá brevemente las 2 generaciones que las preceden, a saber: Veteranos o Tradicionalistas, y Baby Boomers:

Los veteranos o tradicionalistas son aquellas personas nacidas entre los años 1922 y 1945. Ellos crecieron durante la época de la Gran Depresión, Pearl Harbor y los comienzos de la II Guerra Mundial. Es una generación que trabaja duro y cree en “el deber antes del placer”. Trajeron todas sus prácticas militares al ámbito del trabajo y son conocidos por su disciplina, conformidad y respeto a la autoridad. Son muy leales y famosos por permanecer prácticamente toda la vida en una misma compañía. En términos de desarrollo de carrera, los veteranos desean fuertemente ser recompensados por su trabajo, aumentando sus ingresos o bien, moviéndose a posiciones de liderazgo dentro de una compañía. También prefieren ser reconocidos públicamente, como una forma de ganar el respeto de otros.

Los Baby Boomers, son la segunda generación que compone la fuerza laboral actual y son aquellas personas nacidas entre los años 1946 y 1964. La mayoría de ellos se está preparando actualmente para su retiro. Crecieron en un ambiente relativamente próspero y seguro. Son usualmente llamados la generación trabajólica, por su competitividad y su fuerte ética en el trabajo. Muchos de los miembros de esta generación ejercen actualmente importantes posiciones de liderazgo. Hobart (2012, citado en Frías, 2014) señala que son personas descritas con una alta orientación a establecer relaciones diplomáticas con otros. Les gusta trabajar en equipo con el fin de alcanzar metas, así como también valoran la flexibilidad para acomodar el trabajo con sus roles familiares.

Tanto Veteranos como Baby Boomers tienen ideales similares en el trabajo. Ambos valoran el dinero, las oportunidades de avanzar en la carrera profesional y el reconocimiento público. Los Baby Boomers también son descritos como personas leales, pero por su naturaleza competitiva, desean estar en lugares que los desafían y en los cuales pueden crecer constantemente.

A modo de pantallazo sobre las principales diferencias entre la Generación X e Y, se expondrán dos cuadros comparativos:

Tabla 2: Datos relevantes de las generaciones X e Y (García Lombardía, Stein y Pin, 2008).

Generación	X	Y
Fecha de nacimiento	1965- 1983	1984- 1990
Edad en 2016:	entre 33 y 51 años	entre 26 y 32 años
Perspectiva	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Anticompromiso	Inclusión

Tabla 3: Principales diferencias entre la Generación X y la Generación Y. Maison (2013)

Generación X	Generación Y
Comienzan a preocuparse por mejorar el equilibrio entre la vida privada y el trabajo	Presuponen que tendrán equilibrio entre la vida y el trabajo.
Aunque en menor medida que generaciones anteriores, consideran el trabajo como uno de los ejes principales de sus vidas.	El trabajo no es el eje central de sus vidas.
Adaptivos y receptivos frente al cambio.	No están cómodos con la incertidumbre que genera el cambio.
Actitud “Yo”	Actitud “Nosotros”
Cuidadosos de dar confianza y lealtad	Orientados al trabajo en networks.
Pesimistas y críticos de los gobiernos y las instituciones públicas	Valoran la responsabilidad social empresaria y los altos estándares éticos
Versados en tecnología	Conectados en forma permanente a internet/redes.
Planificadores del futuro	Satisfacción inmediata-presente
División del trabajo entre fácil y difícil	División del trabajo entre aburrido y divertido
Enmiencia temprana	Enmiencia tardía
Tolerancia a la presión	Baja tolerancia a la presión. Frustración temprana.
Comunicación articulada (introducción, nudo y conclusión)	Lo instantáneo y lo digital les quita articulación comunicacional.

Se destaca que esta nueva fuerza laboral puede impactar en gran medida en la forma en que se trabaja actualmente, debiendo relegar viejos paradigmas de gestión. La Generación Y puede apoyar las nuevas formas organizacionales que se necesitan, si las empresas logran integrarlas y si dicha generación siente que puede desarrollarse en un contexto de libertad, flexibilidad y responsabilidad. Efectivamente la integración es un factor que parece clave, sobre todo si existe además cierto solapamiento con otras generaciones en una organización.

El análisis comparativo de las Generaciones X e Y arroja muchos puntos en común. Los jóvenes actuales han vivido su infancia en un contexto de bienestar social y económico y mantienen una prolongada etapa de dependencia de la familia. Ambas generaciones están conviviendo, están compitiendo en el mercado laboral, y los miembros de la generación X se sienten, con razón, amenazados. (García Lombardía, Stein y Pin, 2008). Por esto, es que se considera importante recurrir al trabajo en equipo y colaborativo, no el hacer hincapié en la competencia entre lo que se conoce en las empresas como los “viejos” versus los “jóvenes”.

4. La Generación X (1961 – 1981)

Vivieron importantes momentos desde el punto de vista político, a nivel internacional y nacional, en una época de colapso de la Unión Soviética y la caída del Muro de Berlín entre otros. y también a nivel social y cultural. No ven el éxito de la misma manera que sus padres. En general, es una generación más escéptica, más difícil de alcanzar por los medios tradicionales de comunicación y marketing, caracterizada por su cinismo y desilusión ante los valores de sus padres. (García Lombardía, Stein y Pin, 2008).

Sus expectativas de empleo están bastante influenciadas por lo que vieron de los Baby Boomers (la generación anterior), pero no tienden a tener expectativas de seguridad en el empleo ni tampoco son tan leales en el trabajo como lo eran sus padres. Como vieron que éstos dedicaban muchísimas horas en el trabajo, la Generación X tiene un fuerte deseo de equilibrar su vida y trabajo.

También les atrae la flexibilidad y están familiarizados con la tecnología y el manejo de las mismas, aprendiendo más fácilmente que las generaciones que le preceden. Suelen ser personas con capacidad de adaptación; buscan tareas que los mantengan interesados y comprometidos en la oficina y valoran las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que los desafían y estimulan.

El trabajo es lo más importante. Aspiran al crecimiento vertical (carrera profesional dentro de la misma empresa). Valoran los símbolos de estatus, los desafíos y que se premie el esfuerzo a través de estándares meritocráticos. Valoran las relaciones cara a cara, no se comunican exclusivamente con medios electrónicos. Un buen auto es un símbolo de estatus y miden el éxito en función de la fortuna alcanzada. No piensan en retirarse...

Para la gente que permanece en las empresas y responde al modelo cultural que tiene al trabajo como centro, el empleo otorga un lugar en la sociedad. El miedo a ya “no ser” es el factor psicológico más importante a la hora de perder un empleo por parte de las personas de las generaciones anteriores a la Y. Maison (2013)

5. La Generación Y (1982 – 1992)

Es la generación más numerosa de la historia, integrada por 2.300 millones de personas. Para el año 2025 serán el 75% de la fuerza laboral global. Su nombre hace alusión a la generación a la que suceden: la X. También se los conoce como Millennials, ya que se trata de una generación que se hizo mayor de edad en la entrada del nuevo milenio.

Es una generación de niños deseados y protegidos por una sociedad que se preocupa por su seguridad, son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos, han sido cuidados por sus padres, desarrollando una alta estima de sí mismos y la convicción de que todo es posible. Son optimistas, sociables y tienen altas expectativas acerca de otros y de sí mismos. Tienen un espíritu emprendedor y les gusta encontrar formas nuevas, mejores y rápidas para hacer el trabajo. Los Y piden “acá y ahora”. Reclaman el disfrute.

Es una generación de resultados no de procesos. El joven universitario actual quiere trabajar por objetivos, vinculando su salario al logro de los mismos, son personas con iniciativa, con gran capacidad para resolver problemas, son más individualistas, y autónomos. (García Lombardia, Stein y Pin, 2008).

Las generaciones pasadas se caracterizaban por la uniformidad con la que recibían los mensajes, las modas, la música, etc. Los medios informativos (radio, televisión, revistas) eran los difusores. La generación Y por el contrario, se caracteriza por la diversidad, al fin y al cabo, es la generación del internet, el correo electrónico, y la creciente conectividad global.

Todos los estudios apuntan a un cambio radical tanto social como psicológico de los grupos de jóvenes con respecto a sus predecesores, destacándose grandes condicionantes:

a) Prolongación de la juventud: debido a las presiones económicas y sociales, las etapas de vida “tradicionales” y los hitos que caracterizan el ciclo de vital se experimentan a una edad más extensa (independencia familiar, acceso al mercado laboral, finalización de estudios, paternidad, etc).

b) Superposición de las fases del ciclo vital: recorridos no lineales donde la misma persona es estudiante y trabajador, a veces padre o madre, etc.

c) Como resultado de todo esto, se genera una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación en cuanto a sus trayectorias vitales, al romperse los esquemas tan fijos en los que socialmente existían “rangos de tiempo” implícitos para cada hito vital, tal como estudiar, casarse, etc.

Muchos poseen una muy buena educación y buscan trabajos desafiantes y significativos. También les interesa la flexibilidad y el equilibrio vida y trabajo. Buscan el por qué de las tareas que realizan como una forma de otorgarles sentido. Les gusta ganar experiencias nuevas y les atrae los movimientos laterales que puedan tener dentro de una organización, así como también valoran la existencia de mentores de los cuales aprender, las oportunidades de entrenamiento y de planes de mejoramiento del desempeño.

Son jóvenes que han desarrollado las habilidades de multitasking, es decir, la capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo, probablemente debido a que se han criado en contextos de mucha estimulación. Siguiendo ésto, no es de extrañarse los crecientes índices de déficit atencional de esta generación, lo que lleva a que a niveles organizacionales los encargados deban asumir un rol de coach, ayudándolos a priorizar para que así puedan tomar decisiones estratégicas y no ver disminuida su productividad. Lo anterior también apunta a desarrollar la carrera profesional de la Generación del Milenio en una empresa.

En términos generales, las características de la Generación Y tienen implicancias tanto a nivel personal como profesional. Hatum (2011, citado en Frías, 2014):

Características de los Gen Y	Implicancias organizacionales	Implicancias personales
Integración vida – trabajo	<input type="checkbox"/> Planear formas de integrar vida y trabajo. <input type="checkbox"/> Permitir horarios más flexibles. <input type="checkbox"/> Incorporar en el día a día actividades no laborales. <input type="checkbox"/> Incorporar redes sociales al trabajo.	<input type="checkbox"/> La vida y el trabajo están integrados. <input type="checkbox"/> No hay necesidad de equilibrarlos, sino de fusionarlos.
Multitasking	<input type="checkbox"/> Crear un ambiente de trabajo más dinámico, que permita múltiples actividades. <input type="checkbox"/> Impulsar actividades de construcción de cultura y equipos. <input type="checkbox"/> Estructurar la organización de forma más plana y conectada.	<input type="checkbox"/> Se busca variedad y diversos focos.
Manejo de la tecnología	<input type="checkbox"/> Difundir el uso de la tecnología y permitir el uso de la tecnología personal. <input type="checkbox"/> Integrar a los Gen Y en las decisiones sobre tecnología. <input type="checkbox"/> Incorporar espacios virtuales de trabajo y portales como parte del trabajo cotidiano.	<input type="checkbox"/> Énfasis en comunicación, tecnología y colaboración.
Conciencia social	<input type="checkbox"/> La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe ser parte de la propuesta de valor y debe estar integrada en las carreras de los Gen Y.	<input type="checkbox"/> Mayor conciencia de los problemas sociales y ambientales. <input type="checkbox"/> Conciencia social como factor clave para elegir un trabajo.

Al momento de emplearse, buscan un lugar donde puedan llevar a cabo sus habilidades, donde puedan desarrollar, explorar sus talentos y crecer profesionalmente. Tanto el aprendizaje como el desarrollo es algo valorado por esta generación, sin embargo, también lo son las transiciones de carrera. Estos jóvenes están dispuestos a renunciar a un trabajo y volver a estudiar, tomarse meses viajando o vivir con sus padres por un tiempo si no les satisface el trabajo. Trabajan no por trabajar, sino por estar en una buena situación de trabajo, en el que sienten que contribuyen, diferencia importante con sus predecesores.

Los Y no buscan la seguridad laboral en las empresas sino en ellos mismos. Ellos se sienten responsables de garantizarse trabajo futuro y ven en la capacitación la principal herramienta para lograrlo. Estamos entrando en una época donde el paradigma en el mundo laboral será la independencia y los trabajadores autónomos. Esta situación agrega, sin lugar a dudas, una nueva dificultad para las organizaciones a la hora de reclutar talentos, y un desafío en los líderes para retenerlos. Valoran a los jefes que les transmiten aprendizaje y comparten sus experiencias. Esto exige de los líderes asumir el rol de coach o mentor, y aprender a dar un feedback continuo con el foco en el aprendizaje. Las relaciones personales son muy importantes para esta generación. Valoran los ambientes de trabajo donde impera el respeto, la confianza y la transparencia. Su sentido de pertenencia a la organización se afianza en base a sus relaciones con sus compañeros y sus jefes.

La relación con el jefe es muy importante para ellos. Esperan su consejo profesional y también, muchas veces, su consejo en temas personales. Para los líderes es importante demostrarles afecto, interesarse en lo que les pasa y ser honestos en la comunicación con ellos. Las jerarquías formales para ellos no son importantes. Sólo otorgan autoridad a aquellos líderes en quienes reconocen profesionalismo, credibilidad y calidad personal. Sólo toman en cuenta a quienes respetan. Dicen lo que piensan sin filtro. Expresan sus ideas, y quieren ser escuchados.

Buscan organizaciones donde la confianza y la transparencia sea la regla. Las eligen no sólo teniendo en cuenta su trayectoria y posicionamiento en el mercado, sino que evalúan la responsabilidad social y la sustentabilidad. Debe haber coincidencia entre los valores y cultura organizacional con sus propios valores y objetivos.

Crecieron en un mundo convulsionado no sólo por hechos políticos y sociales, sino también por los hechos de la naturaleza: huracanes, terremotos y cambios climáticos. Por otro lado, la tecnología digital los acostumbró a respuestas inmediatas: “todo es ahora”. El futuro es ahora. Quieren permanentemente nuevos desafíos y aprendizajes.

Valoran mucho su tiempo y detestan perderlo. Para ellos es importante cumplir con los objetivos y no comparten el concepto de “horario de trabajo”. Buscan obtener los mejores resultados con los menores esfuerzos, recursos y tiempo, apalancándose en la tecnología para hacer más rápido. El paradigma de ir al “lugar de trabajo” ya no tiene vigencia para ellos. La tecnología de hoy permite trabajar desde las casas y por consiguiente ahorrar el tiempo de viaje que puede dedicarse a los afectos y otros proyectos personales. No conciben un trabajo que atente contra su calidad de vida. Es muy importante para ellos ser reconocidos.

Desconfían de las instituciones. Son pragmáticos. Creen en lo que ven. Los caracteriza la frase: “digo lo que pienso y lo que quiero”. Le dan gran importancia a la educación.

Se orientan por resultados y no los relacionan con el tiempo que están en la empresa. Trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos. Realizan las actividades con un propósito y un sentido, preguntándose el porqué de las mismas. Y son altamente pragmáticos.

El feedback en el ambiente laboral los ayuda a aprender y retroalimentarse, buscan el feedback inmediato. Virtualidad y generación Y van de la mano.

Son la “generación de las pantallas”. Son los que tienen una atención configuracional: todo lo entienden a través de la pantalla. Ellos abren, cierran, borran, guardan, vuelven a abrir sus relaciones sociales como si la vida fuese una ventana de Windows.

Los jóvenes Y han planteado nuevas demandas a sus empleadores, que muchas veces, al ser desatendidas, producto de la brecha generacional, impactan directamente en su deseo de permanencia en la organización. En consecuencia, se generan crisis internas. Este es un tema que debe inquietar a las organizaciones porque solo a través de la atención a esas demandas, las empresas son capaces de focalizarse en el crecimiento sostenido a largo plazo. La clave, es dilucidar como las compañías construyen respuestas adecuadas ante las características de la nueva generación.

Los pilares, es decir, ese tesoro que no se negocia, es la familia y los amigos, el ocio, el deporte y la salud, la diversión. Los Y no son solamente los jóvenes empleados que se están integrando a las empresas, se trata también de los hijos de los X, y por eso es tan importante entenderlos desde todas las dimensiones posibles. Maison (2013).

5.1. Nueva generación, nuevas demandas

Continuando con las ideas del autor Pablo Maison (2013), podemos destacar los siguientes nuevos requerimientos de los jóvenes de la Generación Y.

La importancia de la transparencia: las nuevas demandas, conforman un verdadero desafío; y quizás el elemento clave para comenzar a satisfacerlas sea la transparencia de las compañías. Es decir, de qué manera se muestran, aceptan y discuten los problemas y necesidades reales del colectivo humano. La clave es que la transparencia debe darse desde el comienzo, incluso a partir del proceso de selección de personal. Sobre todo porque la transparencia es, para la Generación Y un valor ineludible. La ventaja competitiva de las organizaciones para acceder al mayor talento reside en crear el mejor lugar de trabajo posible, no en afirmar que “somos el mejor lugar de trabajo”. Esta generación está marcada por un proceso de ilusión/ desilusión más vertiginoso y fácil que las anteriores, por eso, los cuidados a la hora de generar expectativas deben ser mayores. La compañía debería ser rigurosa en entender que le prometió al empleado, y finalmente saber que le dio y bajo qué condición trabaja. Lo que prometo antes del ingreso es parte constitutiva y fundamental del contrato psicológico entre empleado y organización. Si no cumplo, rompo ese contrato, la confianza se quiebra y es muy difícil reconstruirla.

Escucha y feedback: Es importante escuchar, esos espacios son fundamentales porque disminuyen la angustia laboral y el nivel de incertidumbre. Sobre todo a las nuevas generaciones que necesitan ser aun más escuchadas y guiadas en su etapa de formación.

La sincera moderación: El jefe debe ayudarlo a que se incorpore y a que se sienta confiado. No a construirle una súper autoestima, y fortalecerles exclusivamente el ego, porque el final de ese camino es el desengaño, el conflicto con sus pares, la soledad o cualquier otra situación que puede traducirse en angustia laboral.

Políticas de balance entre vida personal y trabajo: las empresas deben plantearlas porque es una manera insustituible de agregar valor a la propuesta como empleador. Si las compañías quieren tener talento, entonces tendrán que entender las condiciones de los Y, y esto no es fácil desde una óptica generacional diferente, pero para eso tendrán que cuestionar su statu quo, es decir, su propio sistema de creencias. Muchas veces hay que cuestionar y contrastar si lo que se le ofrece a los empleados como beneficio es lo que realmente quieren. Se trata de cómo es posible crear un mejor lugar de trabajo para que el clima laboral impacte de manera positiva en la productividad colectiva.

La calidad del espacio físico de trabajo: éste es un factor cada vez más relevante para las nuevas generaciones. Hay posibilidades de cambio en la distribución física de las oficinas que pueden ser hechas con una casi nula inversión. Tener creatividad y generar “apertura”, funcionalidad e individualización de los espacios físicos. A la generación del milenio le interesa el lugar donde trabajar porque los identifica. Además son lugares de socialización. La individualización que cada joven puede dar a su puesto de trabajo es también parte de la identificación que desarrolla con su empleo.

La nutrición y la salud: conforman otro pilar sobre el cual las empresas construyen calidad de vida laboral. La compañía le está diciendo al empleado “me importa tu salud”. Se organizan actividades deportivas. Las acciones simbólicas destinadas a cuidar al empleado, y sobre todo, a demostrar la importancia que una organización le da a la salud física y mental de sus empleados. Esto también genera engagement (compromiso entre el trabajador y la empresa), porque significa que hay un alineamiento entre los valores de la organización y los del empleado.

Autenticidad, tolerancia y diversidad: Los Y “son” de una forma determinada y esa forma de ser la extienden indistintamente a sus amistades, al estudio y también a su trabajo, pero esa autenticidad necesita una contraparte, precisan a los líderes de equipo. Es necesario el escuchar y tratar de entender de donde viene ese reclamo. La seguridad personal, la autoestima y autoconfianza de los jefes es clave para no sentirnos cuestionados en nuestra autoridad y poder liderar. Los jóvenes de hoy respetan al que sabe y al que trasmite ese saber. La construcción del poder y el respeto se da solamente a través de conocimiento y no de las jerarquías formales como sucedía en el pasado.

La justicia interna: En una institución es necesario que haya normas y políticas internas que tienen que cumplirse, y no deben distinguir jerarquías o consideraciones especiales, es decir, son iguales para todos. Si no se comunican o respetan las normativas, entonces el sentido de la justicia interna empieza a ser cuestionado y su credibilidad se resquebraja, y los jóvenes observan y demandan esa igualdad.

La mística colectiva: Es un sistema de valores poderoso, que supera lo individual y en la medida en que uno forma parte de una organización y cada integrante sabe adónde va y para que esta, significa que la organización tiene una visión que inspira y eso ayuda a constituir la mística. Lleva y mueve al colectivo humano. Los Y requieren mucho más de ese motor colectivo que los impulse de lo que ocurría con generaciones anteriores que eran más autónomas, autosuficientes y resilientes.

El nuevo liderazgo: Por su configuración mental construida a partir de redes sociales (tecnológicas y presenciales), estos jóvenes solo saben trabajar en networks. Con lo cual las organizaciones que logren aprovechar esta capacidad serán las que obtengan más rápido las ventajas competitivas del funcionamiento interno, a los jóvenes les atrae el modelo de interacción “desjerarquizado” y colaborativo.

El jefe inmediato tiene como responsabilidad –innegociable- encontrar una manera de que su gente se comprometa y se sienta parte de la empresa. El líder debe ser el primero en transmitir los valores y la visión de su organización para que el trabajo de su gente cobre sentido. La tarea y su sentido son un gran constructor de satisfacción dentro de una empresa. Como para los Y el tiempo es un elemento fundamental y limitado, usarlo en algo en el que encuentren sentido, hoy es un requisito indispensable.

La comunicación real y más importante es la de los líderes a sus subordinados. Es ahí donde la información va y viene, fluye. El empleado siempre quiere saber cuáles son sus objetivos, los valores corporativos, también necesita un canal de comunicación abierta y transparente en el cual plantear lo que cree que la compañía puede mejorar o debe cambiar. El proceso de comunicación genera mayor compromiso en el lugar de trabajo.

Ahora bien. ¿Se trata de una generación menos comprometida laboralmente? ¿Qué entendemos por compromiso? Para las generaciones anteriores, el compromiso implicaba lealtad, muchas veces incondicional, hacia la organización y el orgullo de ser identificado con ella. En cambio, los jóvenes Y se comprometen sólo con lo que les hace sentido y es compatible con sus otros intereses. La lealtad es hacia ellos mismos y no hacia una organización. Se trata de jóvenes que vivieron cómo sus padres se vieron defraudados por la globalización y las reestructuraciones luego de la dedicación absoluta a una empresa. Crecieron en un mundo en el cual el concepto de empleo de por vida desapareció. Ya no existe la lealtad automática hacia la organización. Ahora la organización debe ganarse a los jóvenes para que “se pongan la camiseta”. Y quizás no se trate de una tarea imposible si procuramos entender cómo piensan los jóvenes de la Generación Y.

El mejor adjetivo que los definiría es el término “realistas”, lo que viene dado porque esta generación se formó en un periodo de menor seguridad laboral, caracterizada además por un debilitamiento de las relaciones entre trabajadores y empleadores. Lo anterior hace que el concepto de lealtad de esta generación se traslade desde los empleadores hacia sí mismos, sobre todo si perciben que una organización no les brinda las oportunidades que buscan.

En Frías (2014) se observa, a partir de los resultados y análisis de una investigación en la ONG “Enseña Chile” que es posible concluir que pese a que la generación Y suele buscar

trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes (100% en la ONG), que los enorgullezca (100% en la ONG), donde perciban que pueden contribuir al éxito de la organización (100% en la ONG) y donde el compromiso es alto y donde la satisfacción general es alta (92,3% en la ONG), no aseguran la permanencia de dicha generación en la organización. En este sentido, a partir de las entrevistas de salida se observa que actualmente la carencia de planes de desarrollo profesional parece ser el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, pertenecientes a la generación Y, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo. Por ésto, se considera necesario, desplegar y fomentar proyectos que cumplan con los intereses y expectativas de los jóvenes Y asegurando de esa manera, una mayor permanencia en las empresas, preservando el potencial con el que cuentan.

De esta forma, se confirma la hipótesis planteada, acerca de que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo. Sin duda este hallazgo plantea importantes desafíos en el ámbito de la Gestión de Personas. En particular, si bien se levanta la importancia de medir y monitorear la satisfacción y compromiso de las personas, se vuelve aún más importante profundizar en los motivos de salida de la generación Y, a fin de planear mejores estrategias de atracción, desarrollo y sobretodo, retención de ellos. En este sentido, el observar que un alto porcentaje de satisfacción y compromiso no es un factor que prevenga la rotación en sí y que es más bien un “dato” se vuelve importante que las organizaciones vuelquen sus esfuerzos en acciones prácticas y concretas que apunten a trabajar el desarrollo profesional de sus trabajadores, lo que probablemente impactará positivamente en la satisfacción y compromiso.

Esta generación es el presente y el futuro. No van a cambiar, porque son hijos de su tiempo. El autor apunta a que se tendrá que salir de su zona de confort y revisar muchas cosas en las empresas y en los directivos, para atraer y retener a los Y. Se necesita de su tendencia al pensamiento lateral, de su flexibilidad ante los cambios, y de su relación tan natural con la tecnología. Finaliza enfatizando en que se tendrá que formar equipos que combinen su espontaneidad y creatividad con la experiencia y visión a largo plazo a los X (Moreda, 2011).

La irrupción de la Generación Y origina un impacto tan grande en las organizaciones que las obliga a cuestionar su diseño cultural. Éste debería incluir el negocio basado en valores, y en cuanto a los sistemas de remuneración, sería equitativo premiar al conjunto. Empresas que cuiden a sus empleados así como cuidan a sus consumidores, es uno de los ejes de análisis de la Generación Y, lo social y la sustentabilidad constituyen un verdadero valor para la generación Y. Los empleados de esas empresas no son ajenos a la situación de que en muchos casos no cumplen con la legislación básica en cuanto a la regularización de sus trabajadores, están al tanto de que la compañía no está en regla y las nuevas generaciones están pendientes de ese tema. Por ende, la idea de un negocio basado en valores pasa a tener cada día más peso, no sólo en el impacto externo de la empresa, sino también en el interno. ¿En qué compañía quiero trabajar? ¿En una que no cumpla con los requisitos legales o los bordee?. Son algunas de las preguntas que se hará la juventud digital antes de ingresar al mercado laboral o a la hora de cambiar de empleo. Maison (2013)

La nueva generación empezó a hacerse preguntas y cuestionamientos, y a plantearlas sin filtro. Capaz sea eso lo que diferencia a los de otras generaciones y lo que molesta, ya que anteriormente, se invirtieron años en un modelo que actualmente está siendo puesto a prueba, están desafiando ese status quo.

Pero a pesar del enojo y la frustración, el desafío principal es entender que hay detrás de esa generación, y no conformarse con críticas y acusaciones. Si en definitiva son los jóvenes que van a liderar las organizaciones en 10 años, si son los consumidores del mañana y si en definitiva su sistema de valores se impondrá cuando ellos manden... por esto justamente, es necesario apuntar al construir en conjunto.

El mundo cambió y los jóvenes del nuevo mundo son diferentes. Probablemente, los modelos y paradigmas desde los que evaluamos el comportamiento y la personalidad de la nueva generación quedaron “viejos”. Si así fuera, sería una buena noticia ya que no podemos cambiar a los nuevos jóvenes, pero sí podemos cambiar la forma de entender e interpretar sus comportamientos de parte de los directivos, y encontrar, en consecuencia, nuevas formas de insertarlos en las organizaciones para combinar lo mejor de cada generación.

Se trata de intentar dejar de ver lo diferente como malo y buscar lo positivo que traen las nuevas generaciones. El juego de las diferencias puede generar realidades ricas y superadoras y proveer de ventajas competitivas a las empresas.

Y además, a estos jóvenes se los conoce bien, ya que son los hijos de los Baby Boomer y los X, ellos los educaron y criaron. Y esta situación posibilita más elementos en el intento de comprenderlos.

6. Nueva empresa: las recientes formas de trabajo

6.1. Posmodernidad Laboral

La posmodernidad laboral atraviesa a dos generaciones, la que ingresó al mundo del trabajo el siglo pasado y a la de este milenio.

El término “posmodernidad” empieza a surgir en la segunda mitad del siglo XX y toma mayor impulso hacia los años 80, como una forma de diferenciar la etapa de la anterior, la modernidad. Posmodernidad es un concepto que engloba un conjunto de movimientos culturales y filosóficos que surgen de una nueva mutación del proceso de globalización de la economía mundial. *“Es una etapa en la cual la interacción entre las nuevas tecnologías y la generación Y ha concebido un sistema cultural, ideológico, y de valores que origina cambios radicales en las instituciones de todo tipo (políticas, religiosas, empresariales, educativas, etc.), éstos cambios en las instituciones implican, en suma, cambios sociales profundos”.* Maison (2013).

Las reglas del engagement (compromiso) cambiaron, al igual que las necesidades de liderazgo. También la gestión del talento, los puentes vocacionales, y la extensión de la

calidad de vida profesional son otras aristas que emergen en la posmodernidad laboral. No es posible entender todos estos cambios en la nueva vida laboral sin el marco referencial que implica la irrupción de una nueva generación en el mercado de trabajo global que es, a la vez, actor principal y emergente de lo que llamamos posmodernidad.

6.2. La virtualidad

Esa es, quizás la característica principal de este momento. Con la gran incorporación de la tecnología al trabajo, la oficina se ha vuelto un lugar en vías de extinción, la misma se está mudando al lugar donde está ese joven hiperconectado que brinda sus servicios a la empresa. Pero, el trabajo virtual, es un conflicto para los jefes, y un gran atractivo para la Generación Y, el control, es inevitable, tendera que mutar. Los Y no quieren ser vigilados ni tener un lugar físico fijo de trabajo. E ir en contra de eso es pelearse con el futuro: los empleadores que batallen contra las necesidades de los Y perderán talento en sus organizaciones.

Por lo tanto, la virtualidad se ha convertido ser un requisito fundamental para que las empresas generen el lugar de trabajo óptimo. Deberán generarse nuevas formas de supervisión basadas en la confianza virtual, generando una manera distinta de relacionarse, y en ese sentido, empleado y empleador se ven afectados del mismo modo.

Otra situación que surge en este nuevo contexto es que, ese joven empleado, sobre todo en las etapas iniciales, necesita un tutor, un guía. Reclama un jefe que este cerca, que le dé un feedback Así como necesita un padre, madre, o alguien que cumpla ese rol, buscara extender esa contención de la que goza en el hogar del que todavía no se ha emancipado. Pero ¿Cuáles son los nuevos puentes de comunicación? La relación que se establece con un jefe, es por chat, teleconferencia.

Al final de la jornada laboral, lo que sentirá ese empleado es ausencia que puede traducirse en angustia. Necesita a su jefe como demanda un vínculo con sus padres, porque todavía no lo rompió. Esto marca otra gran diferencia con generaciones anteriores, verticalistas y jerárquicas. Se destaca que, los más jóvenes están más preparados desde lo tecnológico, pero menos desde lo emocional para este nuevo contexto global del trabajo marcado por la virtualidad. Maison (2013)

El espacio personal también se diluye, se ha naturalizado el “24 por 7”. El límite entre el trabajo y la vida privada se pierde, y esa erosión genera angustia laboral, la cual produce pérdida del compromiso, una baja en la productividad, y rotación creciente.

Las grandes organizaciones deberán meditar que hacer con la angustia que produce la virtualidad, o cómo hacer para no generarla. Es complejo porque los jóvenes aman la virtualidad que brinda la tecnología, pero añoran la guía que da la supervisión física y permanente. Cómo resolver el equilibrio entre ambas demandas quizás sea uno de los mayores desafíos que nos depara el futuro. Virtualidad con acompañamiento y seguimiento, aunque parece fácil no lo es. Es necesaria una adaptación del modelo de liderazgo.

6.3. De las organizaciones jerárquicas a la jerarquía de las redes de trabajo

Si antes el líder decidía de acuerdo con la capacidad de los integrantes cual era la mejor opción para trabajar, ahora son los Y quienes espontáneamente arman sociedades. La premisa es, ante todo, pasarla bien con el compañero, sentirse a gusto con el par. De allí surge la colaboración en primera instancia y la productividad posteriormente. Ellos buscan al par, con el que tienen vínculos positivos, los mismos códigos. La potencialidad de ese equipo va a ser mucho más destacable que la del definido por un tercero, sin importar que ese tercero tenga más “jerarquía”. Además, la colaboración permanente obliga a participar, es decir, invita a que el empleado colabore porque en la web, donde todo se ve y queda registrado, el que no participa queda expuesto.

Y aquí surge la gran idea de “enjambre”. Un equipo, obreros tecnológicos, trabajando en la network, su panal. La alegoría sirve para describir a este grupo de personas que no se chocan ni se pelean, que trabajan al unísono, autogestionándose y resolviendo problemas. En la network, los jóvenes construyen su manera de liderar. El jefe suma sus ideas a las del grupo de trabajo y juntos, impulsan la inteligencia colectiva. Maison (2013).

En particular, en una fuerza laboral multigeneracional, los líderes deben facilitar la transferencia de conocimientos entre los trabajadores para optimizar el rendimiento y el éxito, así como la satisfacción de los trabajadores y recompensas. En consecuencia, los líderes deben dedicar tiempo y planificación para evaluar la mayoría de los conocimientos disponibles, entender quién detenta el conocimiento clave, y examinar los diversos métodos de transferencia de conocimientos. Por ejemplo, un líder puede decidir desarrollar e implementar políticas de tutoría inversa y prácticas para promover y crear actitudes de apertura a la experiencia de los trabajadores más jóvenes.

7. Felicidad y satisfacción laboral

Lo que garantiza el engagement del empleado es, sencillamente, la manera en que las organizaciones logran construir felicidad laboral en sus trabajadores. Para el empleado, la felicidad laboral significa satisfacción personal a la hora de trabajar. Para mejorar las condiciones de satisfacción de sus empleados deberán cumplir el objetivo con mejores ambientes de trabajo.

Y que pasa hoy en nuestro país y en el mundo? La respuesta es concreta: hay una creciente insatisfacción laboral en los jóvenes que se traduce en menor compromiso. Esto se debe a que no encuentran satisfacción en muchos aspectos que consideran importantes a la hora de trabajar. Esta falta de satisfacción en el lugar de trabajo tiene su origen en factores a los cuales las organizaciones les está costando dar respuesta. Y esta situación no solo la experimentan los Y, también la sufren los empleados de generaciones anteriores. El espíritu crítico de los trabajadores jóvenes impacta en los que hace años se desarrollan en las empresas. La generación Y influye, con sus maneras, en la visión que hay algo más allá del trabajo.

Los seres humanos no somos simples cosas a las que se debe motivar y controlar; sino que los seres humanos tenemos cuatro dimensiones inescindibles: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Cada dimensión determina una necesidad: el cuerpo: obtener sustento para vivir; la mente: aprender y desarrollarse; el corazón: tener relaciones satisfactorias; el espíritu: tener un sentido y dejar un legado. Las organizaciones deben cubrir las necesidades de las personas en sus cuatro dimensiones para que éstas se encuentren satisfechas con su trabajo, y puedan desplegar al máximo su talento y creatividad personal. Y esto es lo que piden los jóvenes de la Generación Y. Además de un salario, piden aprendizaje y desarrollo, buen clima de trabajo, relaciones de confianza, y fundamentalmente un sentido en lo que hacen. (Hoffer, 2014).

CAPÍTULO III

LA EMPRESA FAMILIAR

Capítulo 3: La empresa Familiar.

1.Introducción

Se puede definir a la empresa familiar como *“aquella organización que se inicia y continúa con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en la que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de manera nítida una distinción formal entre propiedad y poder”*. Alfonso (1994, 13)

Es decir, que se la puede entender como una institución en donde se entrecruzan dos sistemas diferentes: por un lado, el empresarial y, por el otro, el familiar, teniendo metas, objetivos, necesidades y tareas diferentes.

La interacción de los mismos, dentro de la empresa familiar, produce una mayor complejidad, y le otorga características muy peculiares. A su vez, puede generarse un trasvase de roles y reglas de un sistema a otro y en ciertos casos, confundirse metas de la familia y de la empresa.

La empresa familiar constituye una realidad esencial en los sistemas económicos de todo el mundo. Aunque no existen estadísticas precisas y homogéneas, todos los datos permiten aventurar que la gran mayoría de las empresas existentes en cualquier economía del mundo son controladas y dirigidas por núcleos familiares. Sin embargo, a pesar de esta enorme importancia, no es hasta hace muy pocos años, cuando se ha prestado atención desde un punto de vista académico e investigador a las empresas familiares. Casillas, Díaz & Vásquez (2005).

Es decir, afirmar que la empresa familiar es una pieza decisiva en la estructura económica de una sociedad moderna es algo sobradamente conocido, por lo que parece redundante abundar en datos y ratios macroeconómicos para justificarlo. Sin embargo, la fortaleza y la importancia de las empresas familiares no las hace inmunes a los problemas propios de toda empresa u, mucho menos, a los derivados de la presencia esencial de la familia.

Por todos estos motivos, es que el presente capítulo pretende esclarecer algunos conceptos relacionados con lo que es una empresa familiar, sus principales ventajas y desventajas, los problemas a los que se enfrenta cotidianamente, etc.

2.Concepto de Empresa Familiar

La definición de qué es una empresa familiar ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito y es posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones.

Casillas, Díaz & Vásquez (2005) sostienen que la dificultad de obtener una definición clara y consensuada de la empresa familiar se debe, en gran medida, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza, por lo que algunos autores han propuesto conceptos basados en múltiples criterios:

Algunas conceptualizaciones se centran más en el contenido, otras en el objetivo, y otras en la forma de las empresas familiares. Asimismo, mientras que algunos autores proponen definiciones concretas del concepto de empresa familiar, otros se limitan a describir cuáles son sus características diferenciales, en relación con otro tipo de empresas. No obstante, la mayoría de ellas giran en torno a tres aspectos, que coinciden con las características que sirven para delimitar, a efectos prácticos, a las empresas familiares:

- a) La propiedad o el control sobre la empresa
- b) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la misma por alguno de los miembros de la familia; y
- c) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

No obstante, en los últimos años, diversos autores vienen defendiendo que el establecimiento de una frontera nítida que permita discernir y separar las empresas familiares frente a las empresas no familiares, no es ni posible ni correcto. Lo importante no es si una empresa es o no familiar, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en la misma.

Por su parte Martínez Nogueira (1984, 9) resalta que la empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia.

- La empresa (institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios, destinados a la satisfacción de las necesidades humanas), es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.
- La familia (institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa), no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.

Es decir, la empresa es un instrumento, una herramienta creada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla. La familia tiene una esencia radicalmente opuesta y en esta diferencia radica lo sustancial de los problemas de la empresa familiar.

Éstos consisten en la necesidad de superar los conflictos derivados de la coexistencia de imperativos propios de ambas instituciones. La empresa debe asegurar su viabilidad como entidad perteneciente en la esfera de lo económico. La familia, tiene exigencias de mantenimiento y expresivas mucho más vastas y a la vez más específicas. Dicha coexistencia se hace más problemática a medida que la sociedad va adquiriendo un grado mayor de diferenciación en sus estructuras y de especialización en el desempeño de las funciones sociales.

Leach (2010) concibe a la familia y de la empresa como dos sistemas diferentes, cada uno con sus funciones, objetivos y características particulares, que pueden converger en una situación determinada, la empresa familiar.

El sistema familiar se caracteriza por ser de base emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos o negativos. Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares, están influenciadas por el subconsciente. También plantea que en la familia se cultivan altos valores como la lealtad, la protección y la educación de sus miembros, siendo una estructura que actúa para minimizar el cambio y mantener el equilibrio. El sistema familiar surge naturalmente del hombre, y en él se reciben las primeras pautas de socialización. Las normas van surgiendo según los valores transmitidos y los roles se van distribuyendo. A su vez, cada uno aporta su “personalidad”, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

Por otra parte, el sistema empresarial, se basa en el cumplimiento de roles y tareas definidas que hacen a la eficacia del mismo. Su objetivo a nivel individual, es producir bienes y servicios útiles para las necesidades de los hombres. Está construido en torno de las relaciones contractuales, donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida. Está orientado hacia el mundo exterior y a fin de asegurar su supervivencia, promueve el cambio en lugar de minimizarlo. En la empresa se ponen en práctica las normas sociales aprendidas en la familia, y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad, sino la rentabilidad.

De esta interrelación entre ambos sistemas surgen paradojas constantemente, por ello es importante tratar de separar y diferenciar estos sistemas lo mas profesionalmente posible. Por ello, siguiendo a Fernando Nogales (2008), es necesario que se desarrollen tanto las habilidades que hagan a la profesionalización de la empresa, como a la gestión de una política familiar que defina y gestione (desde una posición consciente) las interrelaciones familiares internas. Gran parte de las empresas familiares tienen su estructura interpelada por su dimensión familiar. Esto suele manifestarse en: a) informalidad y centralización; b) igualdad dentro de la misma generación; c) jerarquía entre las generaciones.

Leach (2012) afirma que Empresa familiar es *aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar*. La familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa por que posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia tienen cargos directivos.

Según V. Imperiale (2013), el fundador de una empresa cuenta con un recurso fundamental que es la base para la continuidad de la misma. Este recurso es su propia familia. Sus miembros proporcionan a la organización, empleados, nuevas ideas y nueva energía que fluye. También le dan una buena razón para trabajar esforzadamente en pos de la continuidad, buscando óptimos resultados en conjunto.

Una familia es el nexo entre las generaciones y es formativa del desarrollo y aprendizaje del sujeto. Por ello las diferentes etapas de una familia se inscriben bajo el concepto de generación. Cada generación mantiene una identidad como familia en tanto perpetua un

apellido, realiza una actividad determinada, mantiene valores, etc. Y a la vez cada generación, desde lo evolutivo, participará en la flecha del tiempo diferente introduciendo algún cambio, transformando y actualizando el funcionamiento familiar; tanto si la funda como si la hereda.

Podemos encontrar también Empresas de Capital Familiar, en donde el capital y la dirección se hallan separados. El capital es de una familia, pero las responsabilidades y los puestos se distribuyen en función de las capacidades y no del parentesco. Además la dirección está en manos de personas capacitadas para esta tarea con un doble propósito: ser eficientes y evitar conflictos familiares. El caso utilizado en la presente tesina es un ejemplo de este tipo de organización.

Lo que caracteriza a una empresa familiar no es sólo el hecho de la influencia que ejercen el resto de los integrantes de esa familia, trabajen o no en la misma. Donde el hecho de consolidarse como empresa familiar tiene que ver más con el deseo que con las circunstancias; y la necesidad de que la familia continúe el proyecto. El funcionamiento de estas empresas tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos.

Entonces, la empresa familiar, *es un sistema social que posee una cultura propia que da cuenta de valores, costumbres y mitos pertinentes a la misma*. Estos valores podrían estar representando ciertos ideales del fundador, que de acuerdo a cómo fueron transmitidos y/o incorporados por sus familiares, darán lugar a distintas configuraciones que se traducen en comportamientos, costumbres y mitos propios de esa estructura familiar y que la diferencia de otra. Se observa que los binomios: familia empresaria y empresa familiar se mezclan continuamente.

3. Tipos de empresas familiares

Varios son los criterios que pueden emplearse a la hora de establecer una clasificación de las empresas familiares. En primer lugar, pueden utilizarse los principios socio demográficos de las empresas, entre estos, pueden destacarse el tamaño, la edad de la empresa, el sector de actividad, su forma jurídica, su ámbito geográfico, etc. Por ejemplo, en muchas ocasiones, se subraya que un elevado porcentaje de las pequeñas y medianas empresas (PYME) son empresas familiares. Esto es cierto, pero lo que no es exacto es identificar empresa familiar con PYME.

Tampoco es difícil encontrar quienes diferencian entre empresas familiares y empresas multinacionales, como si el ámbito geográfico pudiese ser un elemento diferenciador entre ambas. También se diferencia entre empresas familiares y públicas (con acciones que cotizan en el mercado de valores), y existen algunos casos en los que sí se cotizan las acciones en el mercado de valores, no siendo características excluyentes.

En resumen, existen empresas familiares en función del tamaño como pequeñas, medianas y grandes, en función del ámbito geográfico, como local, regional, nacional y multinacional. En

función del tipo de propiedad y forma jurídica, hay sociedades y no sociedades, de responsabilidad limitada, anónimas, etc.

En segundo lugar, pueden utilizarse criterios específicos, desatancándose dos, el primero se relaciona con el nivel generacional de la empresa y el segundo con el tipo de nexo existente entre familia y empresa. Con relación al primero, está vinculado, necesariamente con la edad organizativa, y ésta a su vez, suele estar íntimamente ligada a las distintas fases evolutivas por las que atraviesa cualquier empresa (ciclo de vida). El nivel generacional influye sobre el número de propietarios y las relaciones entre ellos. Así las empresas en primer o segunda generación presentan un número reducido de propietarios y sus relaciones son de gran proximidad, aspecto que deja acontecer a medida que avanzamos a generaciones posteriores. Por último, también suele relacionarse con el tamaño y el grado de diversificación de la empresa.

El segundo criterio, nexo de unión entre la familia y la empresa, puede ser de diferentes tipos, en relación con dos aspectos esenciales, en primer lugar, la voluntad de continuidad de la empresa familiar, y en segundo lugar, el tipo de relación (y dedicación) de los miembros de la familia a la empresa; dando lugar a cuatro modelos extremos de empresa familiar.

- a) La empresa de trabajo familiar (ETF): Es aquella firma cuyos miembros pretenden mantenerla en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los integrantes de ésta trabajen en ella, si así lo desean.
- b) La empresa de dirección familiar (EDF): se trata de compañías en que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener la propiedad, reservando la dirección y la gestión a aquellos familiares con mayores capacidades y formación, por tanto, solo algunos tienen derecho a trabajar en la empresa, el resto se mantiene vinculado en su papel de accionistas pasivos.
- c) La empresa familiar de inversión (EFI): Los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de la familia a un determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad que pueden obtener los miembros de la familia de los negocios que ésta participa.
- d) La empresa familiar coyuntural (EFC): Son empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni la propiedad ni su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas (negocios o patrimonios heredados). En el futuro, este tipo de negocios tienden a deshacerse en el momento en que se reciben ofertas por parte de inversores externos.

Realmente, solo los tres primeros tipos pueden ser considerados empresas familiares, en sentido estricto. Además, entre ellas suele existir una relación temporal, de forma que puede identificarse una cierta evolución entre estos tres tipos. Gallo (1995, citado en Casillas, Díaz & Vázquez (2005).

4.La problemática específica de la empresa familiar

Actualmente, las empresas familiares son la espina dorsal del desarrollo económico y muchas de ellas alcanzan posiciones de liderazgo en los sectores donde operan. Sin embargo, se destaca que tienen dificultades para crecer y lograr formas organizativas sofisticadas, su esperanza de vida es baja en comparación con las empresas no familiares y su índice de mortalidad extraordinariamente elevado.

La mayoría de las razones por las cuales una empresa deja de ser familiar, procede de que no se han sabido identificar a tiempo los tipos de roles que los distintos miembros de la familia deben tener en sus relaciones con la empresa. Y de que, al no identificar lo que se tiene que “entregar” a la empresa familiar, y lo que se puede “esperar” de ella resulte muy difícil la unión entre los que forman la empresa y también, el compromiso de dedicarse a conseguir su función social. Es decir, unidad y compromiso son pues las fortalezas esenciales de las buenas empresas familiares.

El boom económico experimentado por una gran cantidad de países occidentales desde mediados de los años 50, y especialmente, durante décadas de los años 60’ y 70’ permitió el nacimiento y desarrollo de la mayoría de empresas familiares actuales. Sin embargo, éstas se están enfrentando desde mediados de la década de los 80’ a un difícil cambio. Un número importante de éstas, están procediendo a la transición no fácil, de una 1era a una 2da generación. Generalmente tienen excesivas reticencias a enfrentarse a la necesidad de profesionalizar la gestión, a desarrollar las habilidades directivas de sus equipos o tener una mayor perspectiva hacia el exterior que permita tanto el mantenimiento y mejora de su posición competitiva como su internalización. El reto de la continuidad y desarrollo de las empresas familiares esta en apoyarse decididamente en las fortalezas de la unidad y el compromiso, haciendo que se transformen en valores y creencias de su cultura.

Brenes y Madrigal (2008, citado en Urdiales, 2013), dentro de su artículo, consideran que:

El dilema de la empresa familiar es lograr un balance entre los requerimientos y oportunidades que ofrece un negocio versus los sentimientos y emociones propios de una familia. Dependiendo del grupo familiar, su filosofía puede estar centrada en la familia misma o en la empresa. Si la prioridad se enfoca en el bienestar y las necesidades familiares, esto provoca generalmente indiferencia respecto a las necesidades de la empresa y su crecimiento futuro, poniendo en riesgo su continuidad. En cambio, cuando la prioridad es concedida a la empresa, muchas veces se obstaculiza la comunicación, la armonía y la satisfacción de otras necesidades y problemas familiares. (p.6)

5.Dinámica de la Empresa Familiar

Éstas difieren en una serie de aspectos de gran importancia de las organizaciones no familiares y por ello, funcionan de una manera muy distinta. Además de tener que tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, las empresas familiares deben ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que

les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma.

Cada compañía tiene sus características particulares modeladas sobre la base de sus intereses, objetivos y relaciones, así como también por una serie de cualidades personales y comerciales. Pero existen algunos patrones comunes de referencia y es importante conocerlos para evitar repetir los errores que han cometido los demás. Se considera a *Empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar*.

En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero también hay casos menos visibles, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, en las cuales las relaciones tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización. Por ello, el papel de la familia debe ser mejor comprendido si se desea sacar el máximo beneficio de sus ventajas y controlar o eliminar sus desventajas.

Si bien las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial, por sus características particulares, pueden prosperar más en algunos campos en los cuales sus ventajas se pueden aprovechar, por ejemplo en las empresas de servicios, contratistas, comercios minoristas, mercado restringido (basándose en algún conocimiento específico o una metodología secreta del fundador como clave del éxito), en la producción/distribución de algún producto o servicio (donde se valora fuertemente la presencia de un propietario), etc. (Leach, 1993).

6. Ventajas y Desventajas de las firmas familiares

V. Imperiale (2013) realizó un análisis estratégico de las ventajas y desventajas que presentan las Empresas familiares a partir de una herramienta llamada FODA. Su principal función es determinar las ventajas competitivas de la empresa en función de sus características propias y de las del mercado en el que está inserta. El análisis del ambiente externo –político, económico, social, tecnológico, legal- de una empresa permite advertir las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle. Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, , entre otros. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Compromiso	Rigidez	Paridad cambiaria que favorece la exportación	La situación macroeconómica
Conocimiento	Desafíos comerciales	Jerarquización y fortalecimiento del Mercosur	Competencias mejor organizadas
Flexibilidad en el tiempo, trabajo y dinero	Sucesión	Cooperativismo	Mayores exigencias de los clientes
Planeamiento a largo plazo	Conflictos emocionales	Entidades privadas y estatales de protección a las Pymes.	Convenios con Otros países.
Cultura estable	Liderazgo y legitimidad		
Rapidez en la toma de decisiones	Sistema de remuneraciones		
Confiabilidad y orgullo	Elección de puestos directivos sin tener en cuenta las capacidades		
	Ingreso por la “puerta grande” sin pelearla		

Figura 3: FODA de empresas familiares. V. Imperiale (2013)

6.1 Las ventajas

Según Peter Leach(1993) la característica sobresaliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda fuerza laboral. Si bien esto es intangible, se puede manifestar en una gran cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

- a) **Compromiso:** Los sujetos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. Ésta es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo, y hasta llega a ser su vida. Esto se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende en general, a todos los miembros de la familia. Piensan que tienen una responsabilidad familiar común y están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral, el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común.
- b) **Conocimiento:** A veces tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial, o un know-how comercial que no poseen sus competidores, cuentan con conocimientos prácticos que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia. También éste es importante en relación a la incorporación de los hijos del fundador, ya que se han criado escuchando las estrategias laborales, imbuidos del entusiasmo del fundador y cuando llega el momento de incorporarse, pueden ya haber adquirido un conocimiento muy profundo de la empresa.
- c) **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** Se refiere a que se invierte el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, se emplea el tiempo necesario para llevar a cabo los objetivos, sin importar horas extras y bonificaciones. Con respecto al retiro de dinero, el ingreso de dinero no es un elemento fijo en la ecuación doméstica, deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión. Estas empresas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes, siendo competentes para tomar decisiones.
- d) **Planeamiento a largo plazo:** Suelen ser más eficientes que otras en relación a esto. Los planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos, siendo un requisito para la supervivencia a largo plazo. El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una ventaja considerable. Pero las familias no son tan eficientes para formalizar sus planes, en resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo

plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento a veces esta desorganizado.

- e) Una cultura estable: Por muchas razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El general, el personal clave desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la compañía frecuentemente cuentan con un periodo prolongado para desarrollarse y estabilizarse, como también ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas. Aunque una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, donde nadie piensa en el cambio. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos, pero al mismo tiempo puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.
- f) Rapidez en la toma de decisiones: las responsabilidades por lo general están muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. La celeridad tiene un valor comercial, que se constituye como una pequeña ventaja.
- g) Confiabilidad y orgullo: Muchos compradores prefieren hacer sus negocios con una firma que tiene una larga trayectoria, con estructuras sólidas y confiables, y suelen apreciar las relaciones con un personal que no está constantemente cambiando. El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad, las personas que manejan firmas familiares por lo general, se sienten sumamente orgullosas de su empresa, y por su parte, el personal se siente orgulloso también por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

A su vez, Gallo (1995, citado en Casillas, Díaz & Vásquez 2005) también destaca dos fortalezas potenciales como son *la unidad* y *el compromiso* de las personas que en ella trabajan. La unidad entre las mismas, la armonía en sus preferencias y modos de hacer, logra que se den intereses comunes entre los miembros de la familia, y que haya una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza, que a su vez evita las luchas por el poder y las “segundas” intenciones. Por otra parte, si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras.

El compromiso, la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conducen a la entrega de todos a la consecución del bien del conjunto, a auto exigirse retándose para hacerlo cada vez mejor. Este compromiso, para cualquier empresa, es una motivación de las más intensas y elevadas.

6.2. Las desventajas

Las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas, aunque no son exclusivas de éstas, los negocios familiares son particularmente vulnerables a las siguientes deficiencias.

- a) Rigidez: Frases como “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así” reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. Es muy frecuente que se sigan haciendo las mismas cosas, de igual manera y durante mucho tiempo, pudiendo conformarse como una traba para la innovación.
- b) Desafíos comerciales: pueden clasificarse en tres categorías
 - Modernización de las prácticas obsoletas: Con frecuencia los métodos utilizados en una empresa son un producto histórico como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas, siendo muy letales en empresas no preparadas para el cambio.
 - Manejo de las transiciones: cuando el actual jefe y el sucesor tienen visiones completamente diferentes de cómo deben hacerse las cosas, puede llegar a ser un problema muy grave para la empresa, y también puede llegar al plano familiar.
 - Incremento del capital: tienen opciones limitadas a la hora de incrementar el capital y ponen reparos ante la idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Detrás de actitudes cautelosas con respecto a la financiación externa, se oculta un temor a la pérdida de control, y esto se convierte en una maldición para las familias empresarias.
- c) Sucesión: El paso de liderazgo de una generación a otra, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultad. Detrás de los problemas que afectan a todas las empresas, en esta, hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia y que en los hechos transforma la cuestión del cambio de liderazgo en un conflicto que amenaza la supervivencia de la empresa. Tanto el padre, como los hijos se muestran ambivalentes con respecto a la sucesión. Y el cambio no es simplemente el traspaso de una generación a otra, es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y a sus nuevas ideas. Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.
- d) Conflictos emocionales: La familia y la empresa son dos campos de acción bastante diferentes. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro, que eso también lleve a enfrentar serias dificultades.

- e) Liderazgo y legitimidad: el liderazgo o la falta de este, es decir, cuando nadie dentro de la organización está capacitado para hacerse cargo, es un gran problema, sobre todo cuando se llega a la segunda generación o peor a la tercera. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimar a la siguiente generación y los hermanos deben determinar entre ellos donde reside el poder, incluso antes de pensar quien asumirá la autoridad en el futuro.

7. Los ciclos de vida de la empresa familiar

Una importante fuerza motivadora, es el firme deseo de defender y perpetuar la empresa, los motivos más importantes de esto pueden ser...

- 1) Mantener a la empresa de la familia de una generación a otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la misma y su seguridad a largo plazo.
- 2) Puede existir el temor de que sin la empresa, los vínculos y la unión del grupo familiar desaparezcan.
- 3) La compañía es considerada como el guardián de los valores familiares, de modo que preservar la existencia de la misma es una manera de defender los valores y las tradiciones familiares.
- 4) El vaciamiento de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.
- 5) La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia, y como algo a preservar para las generaciones siguientes. (Leach, 2010, p.41-42).

8. Etapas en la Empresa Familiar

En este apartado se tomará principalmente el aporte de dos grandes autores en la temática de la empresa familiar, Peter Leach (1993) y, Greiner (1972).

La supervivencia de la firma a través de las generaciones es un factor más importante aún que otro de orden financiero. La transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que suceden dentro de la relación familia- empresa. Cada generación enfrenta una serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa. (Leach, 1993).

De la primera a la segunda generación: La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo, aumentando la intensidad de los factores emocionales en torno al compromiso familiar con el negocio. Por lo general, el fundador cree en su intuición, en su habilidad comercial y en su compromiso total a fin de lograr consolidar la empresa. Una vez que la firma atraviesa ilesa esta primera fase de subsistencia, desafío cambia.

Hay que incorporar personal calificado, desarrollar sistemas y planes, el fundador debe delegar responsabilidades y decisiones, la empresa empieza a adquirir una identidad propia. Mientras tanto, los hijos del fundador crecen y se desarrollan, y éste espera que alguno ingrese en la compañía. Todas las dudas y dificultades que envuelven el proceso de sucesión, se vuelven más complejas sumada a la actitud ambivalente acerca de renunciar al control y aceptar la realidad de sus años y de la muerte. La sucesión se vuelve un problema principal. Suele alentarse una creencia mística, de que todo se arreglara al final. Pero difícilmente esto sucede, y muchas empresas son incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión.

De la segunda a la tercera generación: a veces es más fácil de manejar para la familia, porque ya traspasaron la “travesía” de la primera a la segunda generación y, en general, han aprendido mucho de ella. Los integrantes de ésta cuentan con algunas cuestiones a su favor como ser, que probablemente estén mejor formados, entran a una empresa ya establecida, etc. El problema singular que atraviesan es con respecto a la propiedad de la empresa, los sucesores se convierten en co- propietarios, y trabajan para un nuevo líder, y cuando llega el tema de la sucesión es a gran escala, por lo general hay mas candidatos a elegir, esto indica que la transición de la segunda a la tercera generación compromete muchas cosas, entre ellas el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de potenciales problemas entre primos.

La tercera generación y sucesivas: la empresa ya está bien asentada, una característica importante es su diversidad (se han incorporado cuñados, con valores y puntos de vista totalmente diferentes). Es importante tener flexibilidad financiera, es decir, que las acciones puedan ser vendidas y compradas. Los problemas comerciales y los conflictos emocionales que plantea esta propiedad hacen necesario incorporar management externo. Los problemas se centran en la pérdida del control y los propósitos, los objetivos del fundador pueden quedar solo como un recuerdo. Algunos miembros pueden sentirse encarcelados en una reliquia familiar y querer vender, pero no animarse a hacerlo por temor a ser considerados “traidores”. En síntesis, o se vende la empresa, o se replantean la visión y revitalizan la firma. (Leach, 1993).

Por otro lado, siguiendo a V. Imperiale (2013) una empresa nace porque ve la posibilidad de ofrecer un servicio o un producto nuevo y que se visualiza como necesario para la sociedad. Esto se explota, se trabaja sobre él y en el mejor de los casos se llega a consolidar una posición en el mercado. El éxito inicial hay que mantenerlo en el tiempo. Esto exige una adaptación constante, en cada etapa de su crecimiento, al entorno cambiante y competitivo. Las Empresas Familiares son organismos, instituciones vivas, en cuanto que nacen, se desarrollan, se transforman y, algunas veces, logran mantenerse generación tras generación en el mercado, mientras otras desaparecen. Conocer los ciclos de vida de una empresa posibilita anticiparse a determinadas crisis y consecuentemente, poder prever ciertas soluciones.

Según Greiner (1972), las etapas a destacarse son las siguientes:

Fase 1: La creatividad

En la etapa de nacimiento de una organización, el énfasis está en crear un producto y un mercado.

Las principales características de éste período son:

- Prevalece la personalidad del fundador. No existe una organización definida (no hay roles claros), lo único que está claro es quién es el o los jefe/s.
- Los fundadores se orientan generalmente a lo técnico o a las relaciones empresariales, evitando las actividades de dirección; sus energías, tanto físicas como mentales, están orientadas en producir y vender un producto y/o servicio.
- La comunicación entre los empleados es frecuente e informal.
- Las horas largas de trabajo son premiadas por los sueldos modestos a los empleados y la promesa de beneficios.
- La dirección actúa de acuerdo a cómo reacciona el mercado.

La *crisis* de esta etapa está centrada en la *dirección*. Todas las actividades individuales y creativas anteriores son esenciales para colocar al negocio en el mercado. En este momento, se necesita un conocimiento más técnico para controlar y racionalizar los costos y gastos. Ya no pueden manejarse números excesivos de empleados exclusivamente a través de la comunicación informal. Así los fundadores se encuentran cargados con responsabilidades de dirección no deseadas, anhelando los "buenos tiempos", de creatividad y relaciones más informales; y todavía intentan actuar de manera similar a lo que ellos hicieron en el pasado. Y los conflictos entre los líderes crecen con más intensidad. Esta *crisis de dirección* da cuenta de la primera revolución. Para superarla, se necesita un *gerente fuerte*, quien tenga el conocimiento necesario y habilidad para introducir las nuevas técnicas comerciales; además de ser aceptado por el fundador, lo cual no es fácil.

Fase 2: La dirección.

Las empresas que sobreviven la primera fase, se enrolan en un período de crecimiento sostenido bajo un buen liderazgo y la dirección competente.

Las principales características de éste período son:

- Se introduce una estructura de organización funcional, para separar los procesos productivos de las actividades comerciales, logrando con ello una mejor especialización del trabajo y una asignación de tareas más especializada.
- Sistema de información gerencial para contar con un soporte administrativo orientado al control de gestión.
- Se adoptan incentivos, presupuestos, y normas de trabajo: existe una mayor delegación de autoridad.
- La comunicación se pone más formal e impersonal a medida que los cargos se incrementan en la estructura jerárquica.

La *crisis* de esta etapa es de *autonomía*: Aunque las nuevas técnicas directivas encauzan la energía del empleado de manera más eficaz en el crecimiento, éstas se vuelven inapropiadas en el futuro para controlar una organización más grande, más diversa y compleja. Los operarios se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada, ya que han adquirido un conocimiento más directo sobre los mercados y maquinaria, de lo que los líderes en la cima tienen; pero requieren preparación para la toma de decisiones. Así la segunda revolución es inminente. Esta crisis desarrolla demandas de mayor autonomía por parte de los gerentes de niveles medios. En general, las empresas buscan lograr una mayor delegación conveniente según el grado de capacitación con que cuente dicho personal.

Fase 3: La Delegación.

En esta etapa, se requiere de una estructura de organización descentralizada; que exhiba estas características:

- Dar mayor responsabilidad a los gerentes de plantas.
- Emplear reparto de ganancia y pagas extraordinarias para estimular la motivación.
- Que los ejecutivos de primer nivel tomen decisiones basados en los informes periódicos del campo.
- Que se generen nuevas unidades de negocios descentralizados.
- Una comunicación muy formal, a través de: mail, teléfono, o visitas breves para presentar las situaciones.

La fase de delegación demuestra ser útil a través de la motivación elevada a los empleados de bajo niveles. Los gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivo pueden penetrar los mercados más grandes, responder más rápidamente a clientes, y desarrollar los nuevos productos.

La *crisis* de esta etapa es de *control*: los altos ejecutivos sienten que empiezan a perder el control sobre los distintos campos de la empresa. Podría observarse cierta nostalgia por la primera etapa. Los gerentes del campo autónomos prefieren ejecutar sus propios procesos, sin coordinar planes, dinero, tecnología, y mano de obra con el resto de la organización. La nueva solución, pareciera ser: el uso de técnicas especiales de coordinación que les daría la vivencia de, por lo menos, conocer acerca de lo delegado.

Fase 4: La coordinación.

- El período evolutivo se caracteriza por un crecimiento que puede ser de la misma empresa, con una unidad o varias pero en las cuales haya diversificación de áreas, funciones. Es decir, donde esté implicada una estructura organizativa descentralizada; por ejemplo: la creación de unidades de negocios, teniendo en cuenta líneas de productos, canales de distribución, zonas geográficas, tipo de mercado, etc.
- Se establecen procedimientos de planificación formal y revisiones intensivas.
- La mayor parte del personal se contrata y ubica en la oficina principal para iniciarlos en los programas de control y revisar las líneas de mando.
- Se ponderan cuidadosamente los gastos importantes.

- Cada grupo de producto se trata como un centro de inversión.
- Se centralizan ciertas funciones técnicas, como el proceso de datos, se concentra en la oficina principal, mientras las decisiones diarias que operan, permanecen descentralizadas.
- Las opciones accionarias se usan para animar la identidad como conjunto de la empresa.

Todos estos nuevos sistemas de coordinación se demuestran útiles para lograr el crecimiento a través de la asignación más eficaz de los recursos limitados de una empresa. Ellos incitan a los gerentes para ver más allá de las necesidades de sus unidades locales. Mientras estos gerentes todavía tienen mucha responsabilidad de decisión-fabricación, ellos aprenden a justificar sus acciones más cuidadosamente en la oficina principal.

La crisis de burocracia o papeleo: Se genera una cierta falta de confianza entre Casa Central y la/s unidad/es descentralizadas. La proliferación de sistemas y programas empieza a exceder su utilidad. Los procedimientos se tornan más importantes que la solución de los problemas, y se anula la innovación.

Fase 5: La colaboración.

Se da énfasis a la espontaneidad en la dirección a través de los equipos y la confrontación hábil de diferencias interpersonales. El control social y la autodisciplina se posicionan en lugar del mando formal. Esta transición es especialmente difícil para esos expertos que crearon los sistemas viejos, y para los gerentes. La evolución de la Fase 5, entonces, se construye alrededor de un acercamiento más flexible y conductual a la dirección. Estas son sus características:

- El enfoque está en resolver los problemas rápidamente a través de la acción de equipos; que se combinan en función de tarea-grupo.
- Los expertos de personal se reducen en número, se reasignan y combinan en los equipos interdisciplinarios para consultar con, no dirigir, las unidades del campo.
- Una estructura del tipo matriz frecuentemente se utiliza para congregar a los equipos correctos para los problemas apropiados.
- Se simplifican los sistemas formales anteriores y se combinan en sistema multipropósitos.
- Frecuentemente se sostienen conferencias de gerentes importantes para enfocar las energías en los problemas.
- Se utilizan los programas educativos para entrenar a gerentes en las habilidades conductuales para lograr un buen trabajo en equipo y resolución del conflicto.
- Se integran los Sistemas de información de tiempo real en la toma de decisión diaria.
- Se enfocan los premios económicos más en los equipos que la actuación individual.
- Se fomenta la creatividad con espíritu emprendedor.

La crisis es de saturación psicológica: ¿Cuál será la revolución en respuesta a esta fase de evolución? Cabe aclarar que es en este momento histórico, albores del siglo XXI, que

estamos teniendo empresas que se encuentran atravesando esta etapa y, por lo tanto, se asoman a esta crisis. Indicios de ello, los encontramos en las nuevas gestiones de Calidad de Vida Laboral (CVL) que se están instrumentando ante los numerosos síntomas que están presentando los empleados en su espacio laboral.

Hay un gran avance en torno a buscar las medidas satisfactorias para los empleados, hoy se ven, kinesiólogos, psicólogos en las empresas, o zonas de confort donde se puede descansar un rato, o mesas llenas de comida saludable, también planes de idiomas o computación opcionales, es decir, se está orientando en la búsqueda de opciones que den cuenta de la superación de la crisis de saturación psicológica.

SEGUNDA PARTE

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IV

MÉTODOS, MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

Capítulo 4. Métodos, Materiales y Procedimientos

Objetivos del trabajo:

1. General:

Conocer y analizar el Clima laboral según la Generación X e Y a la que pertenezcan los trabajadores en una empresa comercial de la Provincia de Mendoza y la relación que exista o no entre ambas variables.

2. Específicos:

- a) Conocer y describir el Clima laboral en una empresa comercial en la Provincia de Mendoza.
- b) Comparar el Clima laboral en la Generación X y el Clima laboral en la Generación Y, en una empresa comercial en la Provincia de Mendoza.

En caso de que fuera necesario, proponer que se siga estudiando y profundizando sobre dicha temática en ésta institución.

Preguntas de investigación:

- 1) ¿Hay una relación entre la percepción que tienen los trabajadores sobre el Clima laboral y las Generaciones en que nacieron?
- 2) ¿Cómo es esta relación?
- 3) ¿Comparativamente, hay diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral según la generación de la cual se forma parte?.

Diseño Metodológico y Tipo de estudio:

La investigación es de tipo *cuantitativa* (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010) ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Se intenta probar o refutar la hipótesis de que, en esta empresa, la percepción del clima laboral, está relacionada e influenciada con la generación a la que pertenece cada persona.

El alcance del estudio es *descriptivo-correlacional*, ya que por un lado, busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, sometido a análisis. Es decir, se pretende medir o recoger información sobre los conceptos a los que se refiere.

Por otro lado, tiene como propósito conocer la relación que existe entre 2 o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Tomando como variables a analizar el Clima laboral por un lado, y la Generación X o Y del trabajador por el otro. Se mide el grado

de asociación entre esas dos variables, es decir, se mide cada variable presuntamente relacionada y después se mide y analiza la correlación, tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La utilidad será saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

El diseño de investigación es *no experimental*, ya que es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Es decir, no se construye una situación intencionalmente, sino que las variables que se intentan analizar ya han ocurrido y no pueden ser controladas por el investigador. (Hernández Sampieri y Otros,1998)

No hay una asignación al azar de los sujetos, sino que, al momento de la recolección de datos, éstos ya pertenecen a un grupo o nivel determinado de la variable a considerar. Lo que se hace es analizar y sacar conclusiones de la información que se recolecta, de características preexistentes.

Una investigación *transversal* se caracteriza por la recolección de los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Tipo Muestra

La muestra será *no probabilística intencional*, el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población, en este caso son todos los trabajadores de la empresa.

Al tratarse de una muestra no probabilística, las conclusiones que se derivan de este trabajo no se pueden generalizar a toda la población, sino que son válidas para aquellos sujetos que participaron en la investigación.

3. Presentación de los participantes

La muestra analizada es de carácter no probabilística e intencional; ya que se selecciona directa e intencionadamente a los individuos de la población evaluada, siendo 45 trabajadores.

3.1. Organización

La investigación fue llevada a cabo en ARCA, empresa privada de la Provincia de Mendoza.

3.2. Muestreo

Los participantes (45 sujetos) se dividieron a los fines del análisis en dos grupos según la variable Generación, es decir, en Generaciones. Dentro de la Generación X (nacidos entre 1961-1981), se encuentran los sujetos que tienen actualmente entre 35 y 55 años. Por otro lado, la Generación Y está compuesto por personas de entre 24 a 34 años de edad.

Instrumentos de evaluación

Los instrumentos utilizados en esta investigación son los siguientes:

- **Entrevista semi-estructurada.**(Utilizada en la práctica profesional)
- **Cuestionario sobre datos de clasificación** (Sexo, edad, estado civil, antigüedad en el puesto, etc).
- **Encuesta sobre Clima Organizacional**, propuesta por la cátedra de Psicología Laboral y Organización de la Universidad del Aconcagua, adaptada a las características de la empresa.

Características de la Encuesta de Clima Laboral:

Se utilizó una **encuesta de Clima Laboral** de la Cátedra de Psicología Laboral y Organizacional, adaptada a la empresa, dirigida y estructurada, que consta de 32 preguntas, 31 cerradas con un rango de respuesta del 1 (uno) al 5 (cinco), yendo de muy favorable a muy desfavorable respectivamente, y sólo una pregunta abierta.

Esta encuesta consiste en un conjunto de preguntas bajo la forma de afirmaciones o juicios valorativos ante los cuales se solicita la reacción favorable o desfavorable de los sujetos. La misma, parte de identificar como variables a las distintas dimensiones, a éstas se las asocia con indicadores que son las preguntas de la encuesta. La Encuesta se adaptó y se sustituyeron algunas dimensiones que no resultaron operativas para la Institución.

Las alternativas o puntos en la escala de Likert para esta encuesta son:

- 1= Muy alto grado.
- 2= Alto grado
- 3= Medio.
- 4= Bajo grado.
- 5= Muy bajo grado.

Para obtener las puntuaciones de la escala de Likert se suman los valores obtenidos respecto de cada dimensión. Una vez contabilizados los puntos se determina el promedio para cada una de las dimensiones, así también como la media y el conteo. Y se elaboraron gráficos con las medias de todas las dimensiones, y luego de cada dimensión en particular. También de cada dimensión dividida por la Generación de los trabajadores para establecer una comparativa.

Dimensiones de Clima Laboral

La naturaleza multidimensional del clima organizacional hace que las variables no sean siempre fáciles de definir debido a la interacción que se produce entre ellas, lo que dificulta el proceso de aislamiento conceptual de las mismas, por ello no es conveniente reducir el estudio de uno solo de sus componentes debido a los procesos de retroalimentación entre todos ellos. Por ello, las dimensiones evaluadas fueron las siguientes:

1) Motivación: Se la entiende como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad individual. Esta dimensión identifica los valores por los cuales los empleados están motivados hacia las tareas que realizan.

2) Proceso de Influencia: La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. Por un lado comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por otro, se tienen las características humanas del encargado de tomar las decisiones que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas. Es importante para comprender la conducta de las organizaciones, ya que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, la motivación, el liderazgo, y otros aspectos de las interacciones entre individuos grupos y organizaciones. Esta dimensión identifica la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa, es decir, si se toma en cuenta y se deja participar al trabajador en éstas.

3) Establecimiento de Objetivos: Un objetivo es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar. Los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización. Esta dimensión informa sobre el nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y la aceptación de los mismos.

4) Información- Comunicación: Una adecuada comunicación ayuda a construir cooperación dentro de la organización y permite un intercambio bi-direccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Las personas necesitan saber cuáles son sus responsabilidades laborales, el propósito de la organización y aceptar los canales por donde fluye la información. Generalmente, la comunicación fluye en línea vertical u horizontal. La comunicación horizontal fluye entre departamentos, divisiones o empleados que se encuentren en el mismo nivel de la organización. A diferencia, los canales verticales llevan mensajes de altos niveles gerenciales hasta los niveles más bajos de la organización. Esta dimensión, permite conocer el funcionamiento de los diferentes sistemas de comunicación interna de la empresa y la operatividad de los mismos.

5) Proceso de Control: El control consiste en que las personas realicen cualquier actividad y resulte de la misma forma como se planeó que resultara. Una organización debería desarrollar métodos de medición para señalar el momento en que ocurren desviaciones del plan propuesto, a fin de que pueda formarse la acción correctiva correspondiente. La dimensión de control, identifica cómo son percibidos los sistemas de supervisión y control de la organización.

6) Estructura: Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

7) Responsabilidad: La responsabilidad implica la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es decir, que esta dimensión, mediría el grado de supervisión recibida. A mayor responsabilidad, la supervisión es de tipo general y no estrecha, es decir, que se genera la percepción de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

8) Recompensa: La recompensa o reconocimiento a los empleados consiste en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Esta dimensión corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución. Es decir, que la dimensión de recompensa informaría acerca del énfasis en el reconocimiento positivo que utiliza la organización. Un resultado favorable dentro de esta dimensión percibe mayor equidad en las políticas de paga y promoción.

9) Desafío: Esta dimensión corresponde al sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que le impone su trabajo. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

10) Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización. Implicaría un sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del equipo de trabajo.

11) Cooperación: Esta dimensión mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo. Un puntaje favorable representa un clima de confianza, que permite una mejor desenvolvimiento de los individuos dentro del grupo. Se crean lazos, se comparte la creencia que no se tomará ventaja del compañero, se toman mayor cantidad de riesgos y se exponen debilidades con el objetivo de afrontarlas.

12) Estándares: grado de percepción de los individuos acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

13) Conflictos: La solución de conflictos forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos. Esta dimensión informa sobre el grado en que los miembros de la

organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. Esta dimensión comprendería un adecuado uso de la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas, escuchando adecuadamente y proporcionando conductas asertivas. A su vez, implica la tolerancia a los errores, es decir, el grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

14) Identidad: El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como el grado en que se identifica, un miembro con la organización y desea seguir participando activamente en ella. El involucramiento en el trabajo es definido como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias. La identidad como dimensión informa sobre el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; es la importancia que se atribuye a ese espíritu. Implica que el trabajador no es intercambiable, sino que se lo necesita dentro de la organización por su aporte. Es decir que al referir a identidad, se habla del sentimiento de pertenencia a la organización en general.

15) Liderazgo: El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la persona que influye en un grupo para que se consigan sus metas. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, logrando motivar a las personas para que se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas. El líder debe preocuparse por conseguir establecer en toda la organización un clima favorable y mejorar continuamente la comunicación. La dimensión liderazgo mide la opinión de los trabajadores en cuanto a la calidad de sus supervisores, directores o guías como líderes.

16) Estructura Organizacional: La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar la administración cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. Dentro de esta dimensión se mide el conocimiento que los empleados tienen sobre toda la organización de la empresa.

17) Ambiente Físico: Es la percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas. Influyen factores como el tamaño de la oficina, la distribución de los muebles, el uso de espacios públicos (como comedores o jardines), y la privacidad con la que se cuenta.

18) Recursos Materiales: Identifica la satisfacción en cuanto al material que la empresa proporciona para desarrollar el trabajo.

19) Satisfacción en el trabajo: La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las diversas actitudes que tienen las personas hacia algunos aspectos de su trabajo. A su vez, se la define como un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. En esta definición, la satisfacción laboral es concebida como un constructo global, que abarca

facetas definidas de satisfacción tales como el trabajo, los compañeros, salario e incentivos, supervisiones, promoción, condiciones ambientales de trabajo, etc. El conocimiento de las actitudes de los empleados, puede favorecer la delimitación de cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para poder rectificar y evitar un mal ambiente de trabajo que incurre en aspectos como el desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evitación, entre otros.

20) Capacitación para el desempeño: Identifica el grado de capacitación que los trabajadores han recibido por parte de la empresa para desarrollar mejor sus funciones.

21) Salario y Gratificaciones: identifica el nivel de conformidad de los miembros de la organización en cuanto al salario que perciben. Esta dimensión corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución. Es decir, que informaría acerca del énfasis en el reconocimiento positivo que utiliza la organización. Un resultado favorable dentro de esta dimensión percibe mayor equidad en las políticas de paga y promoción.

22) Aceptación – Flexibilidad: La flexibilidad es una competencia que está muy relacionada con la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. La flexibilidad de las estructuras de una empresa permite que ésta pueda hacer frente a cualquier crisis por difícil que parezca. Aprender a adaptarse a los cambios, creatividad ante los problemas, voluntad para afrontar dificultades, no son sino algunas de las características claves de una organización flexible. Dentro de esta dimensión se mide el grado de adaptación que muestra la organización frente a diversas circunstancias.

Procedimientos metodológicos:

En primer lugar, se pidió la Colaboración de las personas que formaron parte de la muestra (durante la práctica profesional), donde se les explicó los fines de la investigación y que los datos serán utilizados de forma anónima. Los trabajadores participantes, son los que accedieron voluntariamente a responderla, quedando afuera de la misma, 15 personas, de las cuales 10 son de la alta gerencia y no quisieron responderla, por otro lado, 5 empleados estaban de licencia y por ello se dificultó que pudieran contestar el cuestionario.

En segundo lugar, se realizaron en el marco de la práctica algunas entrevistas con miembros de la alta gerencia de la compañía para poder tener ciertos datos diagnósticos.

Luego se aplicó un cuestionario de filiación para obtener datos relacionados al sexo, edad, estado civil, etc de los participantes.

En cuarto lugar, se utilizó un la *Encuesta Modelo de Clima Organizacional*, propuesta por la cátedra de Psicología Laboral y Organizacional de la carrera de Licenciatura en Psicología, de la Universidad del Aconcagua (adaptada a las características de la empresa) tomada durante las prácticas profesionales supervisadas en el 2014.

Donde se evaluaron 22 dimensiones diferentes (Motivación, Proceso de Influencia, Establecimiento de Objetivos, Información – Comunicación, Proceso de Control, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Diseño, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad, Liderazgo, Estructura Organizacional, Ambiente Físico, Recursos Materiales, Satisfacción en el trabajo, Capacitación para el desempeño, Salario y Gratificaciones, Aceptación y Flexibilidad), contando con 33 preguntas en total, de las cuales 32, son preguntas cerradas, y una pregunta abierta. En la presente investigación, se revisó el cuestionario en función de dos variables como son la Generación X e Y, dividiendo a los empleados según el año de nacimiento.

Posteriormente, los datos fueron plasmados en el programa estadístico SPSS (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales), versión 22.0. Donde se analizaron los estadísticos descriptivos de las variables en estudios y luego las pruebas de estadística inferencial para cumplir con los objetivos específicos.

A partir de este programa fue posible realizar la presentación de los resultados, su discusión y las conclusiones finales, tal como se expondrán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

LA EMPRESA: “ARCA”

Capítulo 5. La Empresa: “ARCA”

Descripción de la organización:

El nombre de la empresa es ARCA (nombre de fantasía). Es una organización comercial, ubicada en Mendoza. Se trata de una mediana empresa, según su tamaño, capital y tecnología. Desarrolla su actividad económica en el sector terciario, al comprar y vender bienes y servicios. Es una empresa de capital familiar, donde una parte importante del mismo está en manos de la familia, pero la dirección de la compañía estaría encomendada a personas, que por su competencia profesional, están mejor capacitadas para su manejo.

Si bien es una empresa de capital familiar, se ha construido legalmente como una sociedad por acciones anónima. El directorio está constituido por una asamblea de accionistas, en mayor cantidad, las acciones son de los cuatro hijos del fundador, y su madre. Y por otro lado, en menor cantidad, son del Gerente general y el Gerente financiero.

La finalidad de esta Organización es adquirir ganancias por medio de subalquilar espacios a primeras marcas.

Hace unos años, el fundador fallece, la familia se queda con la empresa y decide profesionalizarla, lo cual implica la contratación de personal más capacitado en el tema, principalmente cambiando la Gerencia.

Desde entonces, ARCA cuenta con locatarios que realizan su propio negocio en locales exclusivos dentro del mismo complejo de 5.000 m², orientados al rubro tiempo libre y deportes. En marzo de 2011 se suman 3.000 m² más al complejo.

Lo que se hace en ARCA, es conglomerar campañas que tiendan o lleven a que la gente compre más ahí mismo, dándole un valor agregado a las acciones de marketing, seguridad, limpieza, iluminación, planes de financiación, etc..

La **Visión** que mantiene la empresa es lograr ser líder en Latinoamérica en su rubro. Su **Misión** es hacer viable la actividad comercial de sus aliados estratégicos, realizando operaciones comerciales en forma ética y con responsabilidad social empresaria. Y los **Valores** que mantiene, son armonía, aprendizaje, profesionalismo, solidaridad, integridad, responsabilidad, honestidad, respeto, excelencia, compromiso de mejora.

Podría decirse que esta empresa se divide en 2 grupos marcados, los de “arriba” (tanto en organigrama como en espacio físico), donde funciona la alta gerencia y los encargados de departamentos; y los de “abajo” donde se encuentra el personal de seguridad, limpieza, mantenimiento y créditos. Generando desigualdad de condiciones, dificultades en la comunicación, y cierto malestar laboral.

Siguiendo a lo que se refiere a la fase de evolución de la gestión de los recursos humanos:

A nivel general, en ambos grupos se observa cierta tendencia hacia una mirada de "hombre social", intentando de que sean las relaciones y las interacciones, las que brinden la oportunidad de satisfacer las necesidades sociales que motivan al hombre. Se infiere ésto, ya que cuentan con un comedor para todos (ubicado en la planta alta); las oficinas son abiertas, sin cubículos, donde se encuentran los gerentes y jefes de departamentos. La comunicación es cara a cara y más fluída, por ejemplo si surge algún inconveniente en algún área, todos se enteran y pueden opinar sobre posibles soluciones, sabiendo que quien toma la decisión final es el Gerente general con el responsable del área. También realizan juegos, competencias de preguntas y respuestas, sorteos; asados los días viernes al medio día (participando sólo la alta gerencia y jefes de departamentos), cenas de fin de año exclusivas para todos los trabajadores.

En éstas 2 subculturas fuertes, los de "arriba" y los de "abajo", se encuentran ciertas diferencias en cuanto a la visión de hombre. Los de "arriba" se destacan por una visión de "hombre autorrealizado"; habiendo cierto grado de autonomía en las actividades que lleva a cabo cada uno. Ésto les permite desplegar sus capacidades y aptitudes, asumir las responsabilidades de su tarea y dirigir su comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se busca coordinar las diferentes necesidades que tiene cada sujeto y satisfacerlas; la empresa los motiva a que busquen y tomen cursos de su incumbencia, pagándoselos. También asiste una profesora de inglés a la empresa, cursos de RCP, etc.

En cuanto a "los de abajo" predominaría una visión de "hombre racional económico" donde los incentivos materiales parecen ser el único elemento motivador del individuo. Habiendo ciertos sectores de la organización que realizan trabajos muy rutinarios, siendo ésta quien controla las recompensas económicas y por lo tanto el comportamiento de los individuos. Esto puede verse en que si bien tienen ciertos incentivos de otro tipo (regalos en los sorteos, caja navideña, máquina para sacar golosinas y gaseosas, etc), al que más importancia le otorgan, es al premio monetario que se les entrega, como resultado de la evaluación de desempeño que se realiza una vez al año. Se observa que los "de abajo" no acceden con tanta facilidad como los de "arriba" a cursos y capacitaciones, salvo las que se les exigen desde la Gerencia.

Siguiendo a Chiavenato (1997), en cuanto a los sistemas de administración, se destaca en esta organización el autoritario- benévolo, donde las decisiones se encuentran centralizadas totalmente en la cúpula, aunque haya delegación reducida de decisiones pequeñas y repetitivas, sujetas a su autorización posterior. También prevalecen las comunicaciones descendentes, se ofrecen recompensas materiales y salariales más frecuentemente, siendo las recompensas simbólicas o sociales más escasas. En ARCA, todas las decisiones importantes, son tomadas por la alta gerencia, bajando órdenes y subiendo información, así se caracteriza la comunicación en esta empresa, importando poco una retroalimentación con los sectores más bajos.

El otro sistema que se observa en menor medida, es el consultivo, tendiendo hacia cierta participación en los procesos decisorios, realizándose una vez al mes, reuniones de comité,

donde se toman las decisiones pertinentes. En cuanto a las relaciones interpersonales, en ocasiones la empresa crea las condiciones para que se desarrolle una organización informal saludable y positiva, ya que establecen ciertos eventos en los cuales los trabajadores pueden relacionarse más allá del puesto que tengan. Porque si bien existen éstos dos grupos marcados, la empresa promueve, en una mediana medida, la sana integración de los trabajadores, con el fin de que todos se orienten en el mismo camino, logrando cumplir con los objetivos planteados.

El poder que se le otorga al Gerente general es legítimo, ya que cuenta con sus saberes y capacidades. En cuanto al liderazgo, se mantiene entre la categoría de autócrata benevolente y democrático. En relación al primero, ya que siente tener una responsabilidad hacia sus empleados, quiere hacer el bien a la gente, pero según su creencia de lo que el personal necesita, y sus empleados deben aceptar y gustar de todo lo que les da. Es justamente por esto que se debería evaluar si los incentivos conciben con las necesidades de los empleados, ya que se les brinda diferentes “beneficios” que probablemente no son exactamente lo que quieren o que les es más necesario. Y en cuanto al segundo, pareciera haber cierta tendencia hacia un liderazgo democrático, ya que se intenta fomentar la cooperación en los grupos, la interacción entre los trabajadores (organizando cenas de fin de año, comedor disponible para todos, donde haya menor tensión y mayor productividad).

En la cultura de ésta empresa, existen valores y formas de hacer las cosas, que surgen del pensamiento de su fundador, (como son la comunicación informal, el manejo del personal como una gran familia, el mantener empleados por su fidelidad, más allá de su capacidad, los festejos que realizan a fin de año, las cajas navideñas, la prioridad de vacaciones a padres de hijos pequeños, etc), y de alguna manera se mantienen. A su vez, han habido modificaciones en el espacio físico, participación, estrategias, comunicación y sobre todo en la cúpula de la organización (Alta gerencia).

Es el nuevo Gerente general, quien trae y propone nuevas formas de trabajo, fomentando mayor creatividad, innovación, participación, lo cual influye en la manera de trabajar, en la selección de personal, en la forma de socializar.

El tipo de cultura preponderante sería “academia” ya que se le da un alto valor al compromiso, la lealtad y la antigüedad, es decir, los empleados se mantienen hace mucho tiempo, son fieles a la organización, preocupándose por la continuidad de la misma.

A nivel dinámico, Según Kaës en toda institución hay presencia de “lo Instituido e Instituyente”. Haciendo referencia a los segundo, podría pensarse, que esta empresa de capital familiar, estaría atravesando un cambio principal. El mismo, tiene que ver con que pasó de ser una empresa familiar, a una empresa de capital familiar. Esto implica modificaciones necesarias, en lo que respecta al ingreso de nuevas normativas, nuevas políticas de pensamiento y acción, comunicación, entre otros.

Actualmente la organización se estaría adaptando a estas nuevas transformaciones, lo que le permite permanecer en el mercado y seguir evolucionando. Estos cambios tiene que ver con nuevos gerentes, mayor departamentalización, y flujo de la comunicación, ya no es tan lineal

sino que también se da en nivel horizontal; la misma se ha formalizado, etc. La empresa, permite el ingreso de estos nuevos medios de acción, lo que involucra flexibilidad y apertura al cambio.

Lo instituido, es la familia. Se refiere a todo aquello que sigue vigente, establecido por ella, y hace que la institución funcione. Se mantienen ciertos valores, como la fidelidad, la antigüedad, el valor del compromiso, la lealtad; precisamente implementados y sostenidos en gran medida por su fundador.

La empresa transmuta de empresa familiar a empresa de capital familiar. Por un lado, la dirección, alta gerencia, y parte de nuevas acciones, estarían encomendadas a personas que por su competencia profesional, están más capacitadas para su manejo.

Por otro lado, el Gerente general y el Gerente de administración y finanzas, a partir de la muerte del fundador, cuentan con ésta otra parte de las acciones. Es decir que capital económico y dirección en la organización se hallan entremezclados. Esto se relaciona con el momento de sucesión de la empresa, ya que al morir el fundador, la familia, se ve repentinamente comprometida en el manejo de la misma. Tomando la decisión de repartir las acciones, garantizando, la continuidad de la organización.

Se considera que ARCA estaría atravesando un proceso de cambio entre la etapa de creatividad (1er etapa) a la etapa de dirección u organización formal (2da etapa). Se infiere esto, dado el crecimiento de la empresa; las funciones de los trabajadores se separan, complejizan y especializan. Han aparecido diferentes departamentos que antes no existían, por ejemplo, se crea el área de créditos que es muy valiosa para la empresa y es relativamente nueva, para la cual debieron incorporarse programas, personas, espacios físicos etc. Se pone énfasis en la eficacia, productividad y uso de recursos. La comunicación se vuelve más formal e impersonal, esto se da más que nada entre los diferentes niveles jerárquicos (los de abajo y de arriba). Se incorporan niveles intermedios de jerarquía. En este caso los cambios (de empresa familiar a capital familiar) han sido generadores de progreso y avance para la organización.

Se podría pensar que están terminando de atravesar la Crisis de Liderazgo o del Esquema Paternalista, como consecuencia de ésta sucesión repentina. Donde la organización comienza a adquirir una identidad propia, incorporando personal calificado y planes detallados para asegurar el desarrollo y el crecimiento de la firma. Se hace necesaria una estructura formal y la incorporación de individuos (gerentes); con capacidad de gestión, que lleven adelante la empresa.

En cuanto a las características principales de las empresas familiares pueden observarse las siguientes en ésta organización:

- Se sigue buscando ser dirigida por líderes con características patriarcales (concentración del poder). Manifestándose en diferentes situaciones, antiguas y actuales. Todavía se nota el respeto y la dependencia que sienten los empleados ante este fundador tan imponente y emprendedor, relatan que todo se le consultaba, que

nada se le pasaba por alto.

- Según los empleados, hay mayor libertad de acción, pero siguen siendo bastante dependientes y consultivos con el nuevo líder patriarcal, que es el Gerente general de la empresa.
- Se observan lazos estrechos en cada subgrupo “los de arriba” (alta gerencia) y “los de abajo” (resto del personal). Se trata de vínculos amistosos más que de trabajo, por la manera en que se comunican, los apodos, los chistes, la confianza, el compartir la mesa de almuerzo día a día, etc. No ocurriendo esto entre ambos niveles.
- En cuanto a la selección vocacional, hay algunos casos puntuales en los que el actual gerente general incentivo a que determinadas personas estudiaran ciertas herramientas de utilidad para la empresa. Por ejemplo, la empleada que hoy en día se dedica a marketing, o los diferentes encargados de departamentos que para poder desempeñarse exitosamente en su rol tuvieron que acceder a diferentes cursos.
- Consta de 59 trabajadores, con lo cual estaríamos frente a una empresa pequeña. Los mismos tienen gran conocimiento acerca de la historia de fundación, porque en general es un grupo de trabajadores estables que están en la compañía hace muchos años, y es moneda corriente en las charlas dentro de la empresa ya que muchas cuestiones se asocian con el “antes” (época del fundador) o con el “ahora” (nueva gerencia).

Actualmente siguen trabajando muchos de los colaboradores iniciales del fundador, quienes se han ido adaptando a los cambios y nuevas estructuras para seguir formando parte de esta empresa, primando la fidelidad y fiabilidad más que la capacidad.

Muchos de ellos comenzaron siendo vendedores de salón, y en la actualidad son encargados o jefes de departamentos; por su fidelidad, compromiso con la tarea y la organización, más que por sus conocimientos. Con el pasar del tiempo han ido capacitándose, y siguen siendo elegidos por ser confiables y fieles.

En relación a las ventajas de las empresas familiares que cita Peter Leach, en esta empresa, se mantienen:

- El compromiso: sobretodo en los miembros de la alta gerencia, quienes se esmeran en que la empresa siga creciendo, le dedican mayor tiempo y energía al trabajo (algunos van los días sábados y domingos), reflejan su lealtad hacia la misma con bajos índices de ausentismo; están dispuestos a tomar sus vacaciones cuando la empresa lo indique y no cuando ellos lo requieran, hacen horas extras si es necesario, etc.
- Planeamiento a largo plazo: esta empresa contiene y lleva a cabo planes estratégicos que reducen riesgos y le permite manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. Se cree que hacen un buen uso de la capacidad de anticipación y

planeamiento, ya que mucho lo propuesto y accionado hasta el momento traerá ganancias a largo plazo (la gran inversión en infraestructura, capacitaciones a los empleados, la profesionalización de la empresa, etc).

- Rapidez en la toma de decisiones: es una organización en la cual las responsabilidades están claramente definidas y el proceso de toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves, como es el Gerente general y el Gerente de administración y finanzas, quienes al tener el poder centralizado, deciden sobre las medidas a tomar.
- Confiabilidad y orgullo: al contar con una estructura solida y confiable, con larga trayectoria y personal estable, es percibida como confiable por los clientes, por esto la eligen.

Luego de realizar las entrevistas y del primer acercamiento a la institución a través del diagnóstico organizacional, se acordó con el Encargado de Recursos Humanos hacer una evaluación de Clima Laboral y de Burnout (estrés laboral), durante la práctica profesional en el área de Psicología laboral y organizacional, a cargo de la Mgter. Viviana Imperiale y la Lic. Ángela Orofino. En la presente tesina se analizó la relación entre Clima Laboral y las Generaciones.

La empresa cuenta en total con 59 trabajadores, pero el número de encuestados terminó siendo de 45 sujetos quienes voluntariamente decidieron formar parte de ésta evaluación.

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Capítulo 6. Presentación y Discusión de resultados

En el presente capítulo, a partir de la aplicación de la Encuesta de Clima Laboral (Adaptada) en una empresa de la Provincia de Mendoza se llevará a cabo un análisis de los datos obtenidos.

- a) Primer objetivo: *Conocer y describir el Clima laboral en una empresa comercial en la Provincia de Mendoza.*

Se puede observar a nivel global que las medias de las respuestas de las 22 (veintidós) dimensiones oscilan entre 1,5 y 3, lo cual indica que no se toma posición ni por “muy de acuerdo” o “en desacuerdo”, quedando un puntaje que podría decirse que es nulo o poco significativo. Por lo tanto, las conclusiones a las que se arribó no son muy precisas y completas, ya que no pueden denostar la totalidad de los hechos.

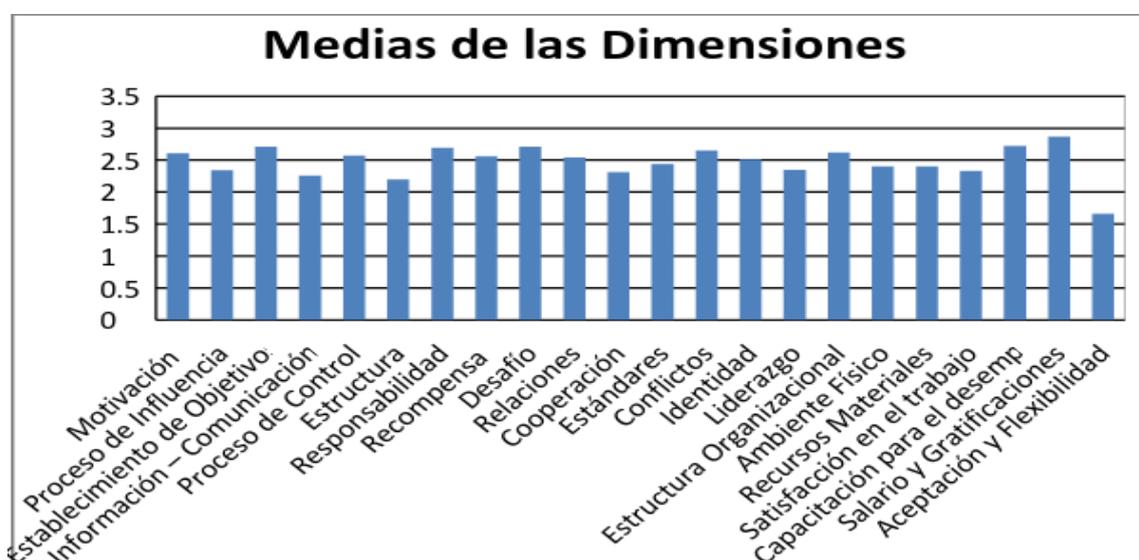


Ilustración 1: *Gráfico de Barras sobre las Medias de las dimensiones de la muestra de 45 trabajadores encuestados.*

Dimensiones:



Ilustración 2: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Motivación.

Motivación: El 45% de la población encuestada se encuentra motivada hacia las tareas que realiza en la organización, lo cual es positivo ya que favorece al logro de los objetivos. Mientras que un tercio de la misma (36%) se encuentra en un estado neutro, no estando ni motivados ni desmotivados.

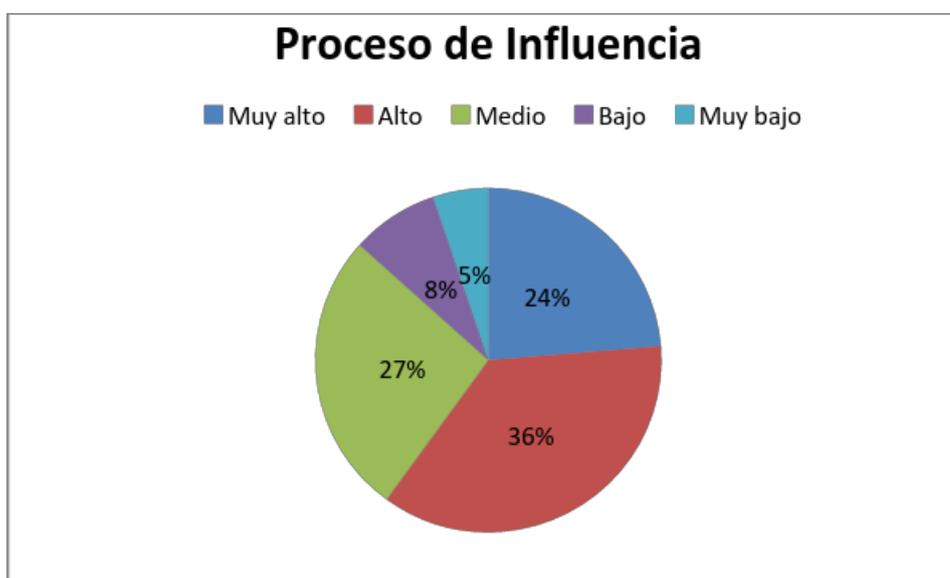


Ilustración 3: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Proceso de Influencia.

Proceso de Influencia: el 60% de los empleados considera que la empresa los tiene en cuenta al momento de tomar decisiones, siendo éstas muy importantes en la comunicación, la motivación, el liderazgo, y otros aspectos de las interacciones entre individuos grupos y organizaciones. Se destaca que hay un 27% de los encuestados que se sienten que influyen pero medianamente.



Ilustración 4: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Establecimiento de Objetivos.

Establecimiento de Objetivos: Los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización. Casi la mitad de los encuestados consideran que tienen un alto nivel de participación en la definición de objetivos y la aceptación de los mismos.



Ilustración 5: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Información- Comunicación.

Información- Comunicación: Una adecuada comunicación ayuda a construir cooperación dentro de la organización y permite un intercambio bi-direccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Se infiere que hay un buen funcionamiento de los diferentes sistemas de comunicación interna de la empresa siendo operativos, ya que el 53% pondera esta dimensión como alta y muy alta.

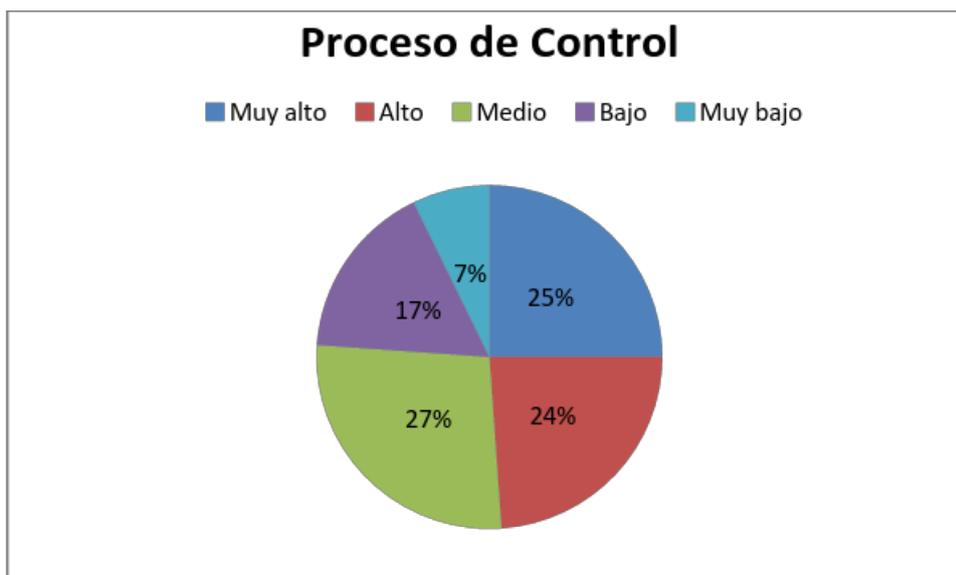


Ilustración 6: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Proceso de Control.

Proceso de Control: El control consiste en que las personas realicen cualquier actividad y resulte de la misma forma como se planeó que resultara, por lo tanto se identifica que aproximadamente la mitad de los trabajadores (49% de la muestra) percibe los sistemas de supervisión y control de la organización, a diferencia de la otra mitad.

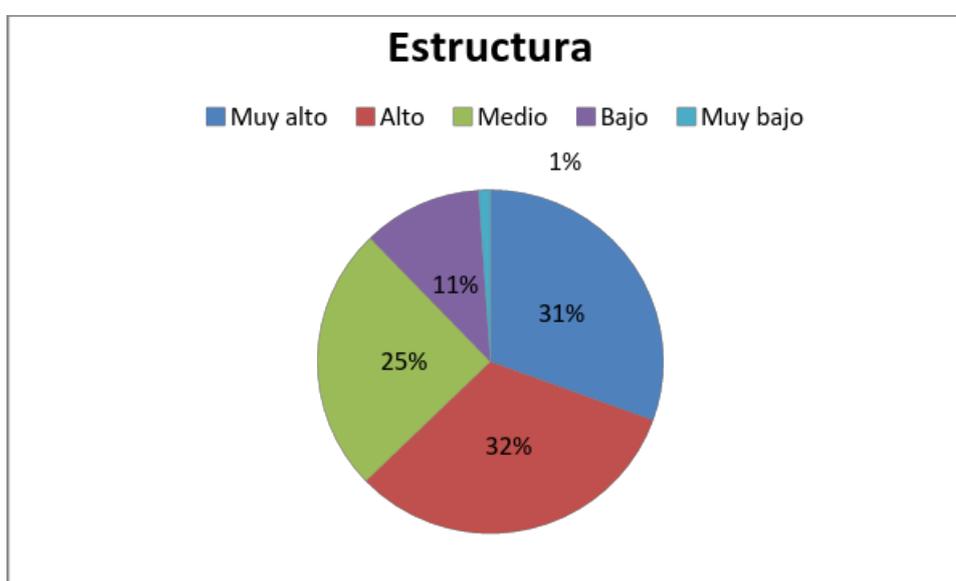


Ilustración 7: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Estructura.

Estructura: Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. En alto grado (el 63%) se percibe que la existencia y el acatamiento de las normas es una parte fundamental del funcionamiento organizacional.

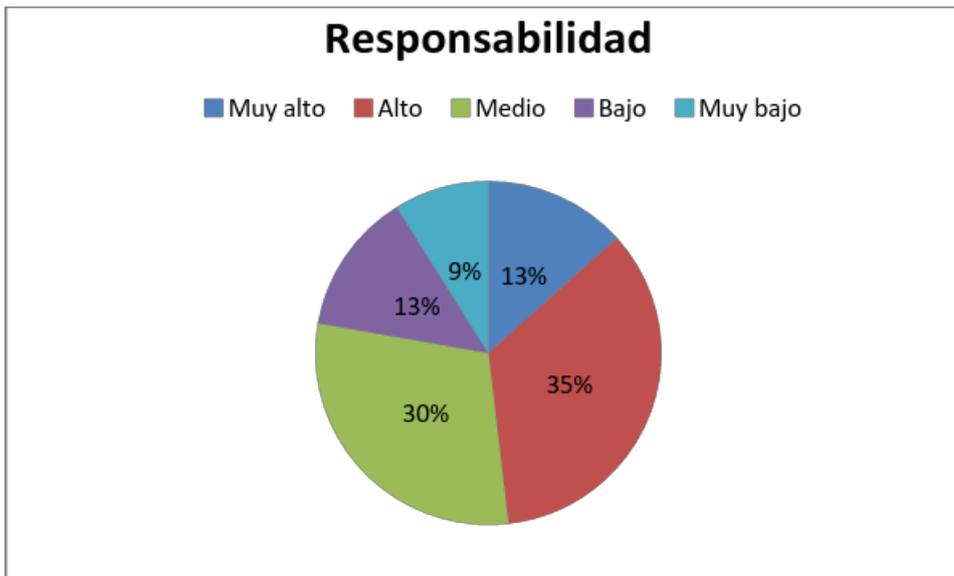


Ilustración 8: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Responsabilidad.

Responsabilidad: La responsabilidad implica la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es decir, que esta dimensión, mediría el grado de supervisión recibida. Se visualiza que en muy alto (13%) y en alto grado (35%) los trabajadores sienten que son autónomos en cuanto a su trabajo, sabiendo cuáles son sus funciones y tareas a desempeñar, pero también hay un 30% de la muestra que se cree medianamente responsable y por ello, supervisado en sus obligaciones.



Ilustración 9: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Recompensa.

Recompensa: Esta dimensión corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución. Es decir, informaría acerca del

énfasis en el reconocimiento positivo que utiliza la organización. Son notorias las diferentes percepciones de los trabajadores en relación a la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Se destaca, a rasgos generales, que en esta dimensión, a diferencia de las otras, los puntajes están más dispersos, por ejemplo, un tercio de la muestra no está conforme por la recompensa recibida por el trabajo realizado. Como hipótesis se piensa que la percepción sobre las recompensas está relacionada con el sector de trabajo al cual se pertenece.

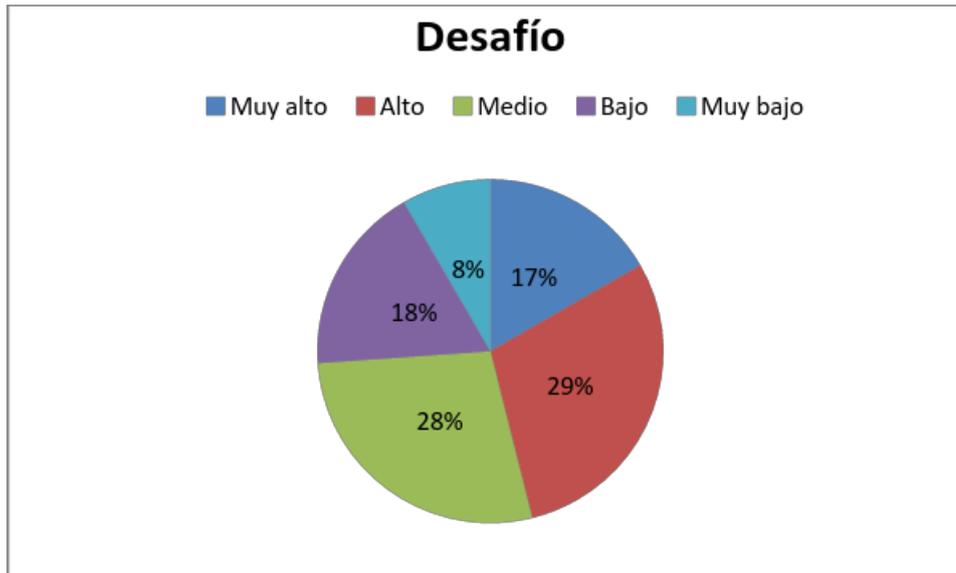


Ilustración 10: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Desafío.

Desafío: Esta dimensión corresponde al sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que le impone su trabajo. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. De acuerdo a las características de esta organización, es esperable que haya desafíos, ya que para subsistir deben estar atentos a los cambios en el mercado. Sin embargo no todos los trabajadores sienten que la organización le impone desafíos en sus trabajos. En general, tienen diferentes sentimientos frente a esto. Nuevamente, se puede pensar que dicha diferencia se relaciona con el sector de trabajo al que pertenece el trabajador, siendo más desafiantes las tareas de los altos mandos, y más repetitivas y rutinarias las de los de bajo mando.



Ilustración 11: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Relaciones.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización. Se puede visualizar que más de la mitad de los trabajadores se encuentran satisfechos con las relaciones desarrolladas en la empresa, y esto favorece a una agradable atmósfera del equipo de trabajo.

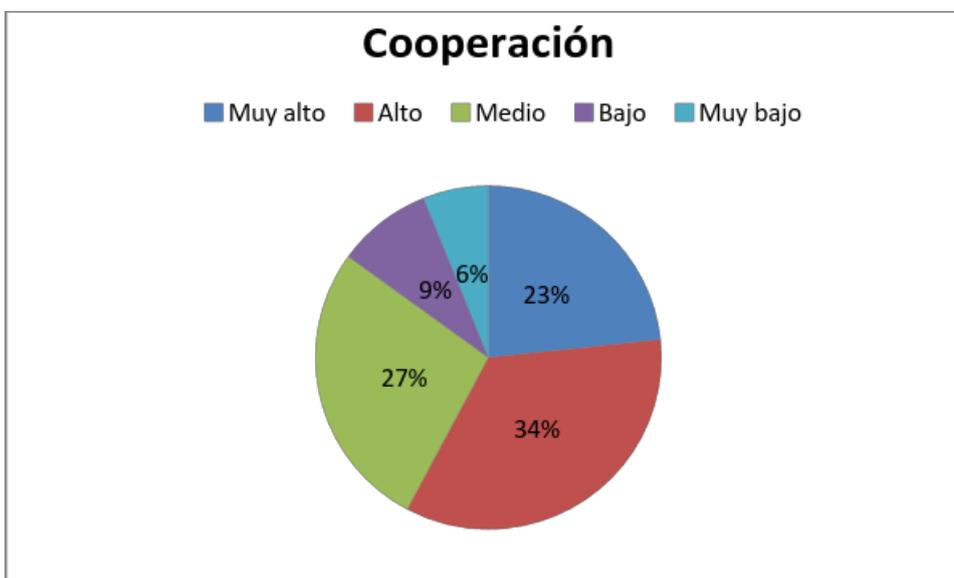


Ilustración 12: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Cooperación.

Cooperación: Esta dimensión mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo. Se observa gran sentimiento de cooperación que habría entre los miembros de la organización (58%), representando un clima de confianza, que permite una mejor desenvolvura de los individuos dentro del grupo.



Ilustración 13: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Estándares.

Estándares: Grado de percepción de los individuos acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Nuevamente se repite que más de la mitad de los trabajadores perciben en alto grado la evaluación de su desempeño, mientras que la mitad lo hace en menor medida.

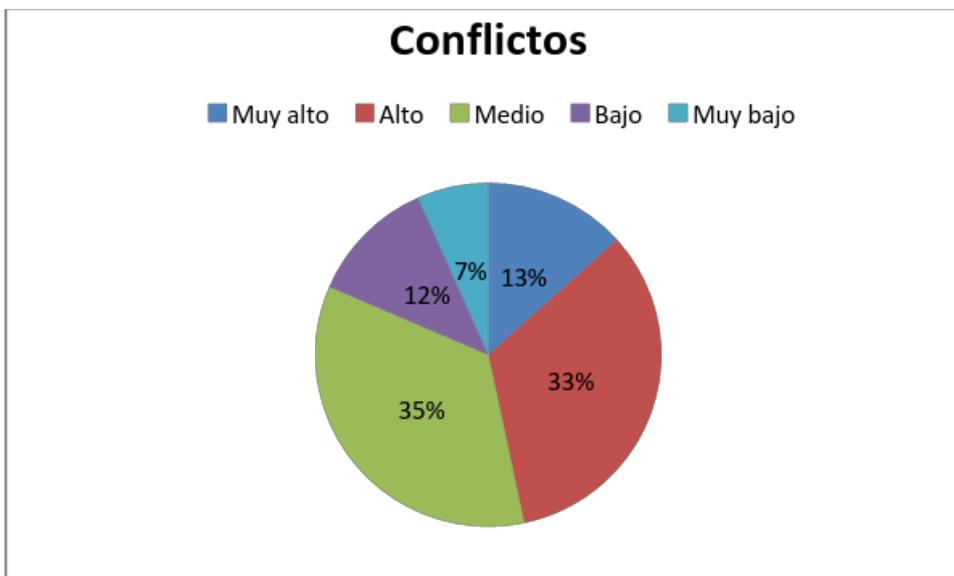


Ilustración 14: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Conflictos.

Conflictos: La capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos, en lugar de ignorarlos o evadirlos. Esta dimensión informa sobre el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Se observa que un tercio del total de los encuestados, asumen una postura neutral en cuanto a la resolución de los conflictos; mientras que una mitad de los miembros estarían dispuestos a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, aceptando las diferentes opiniones. Podría pensarse que hay personas a las cuales no les interesa involucrarse, implicarse, con la organización en general,

sino que simplemente van a hacer su trabajo, a cumplir y luego a sus casas, entonces por este motivo, es por el cual no se comprometen en el esclarecimiento de los conflictos, buscando la manera de tolerarlos y enfrentarlos en conjunto.

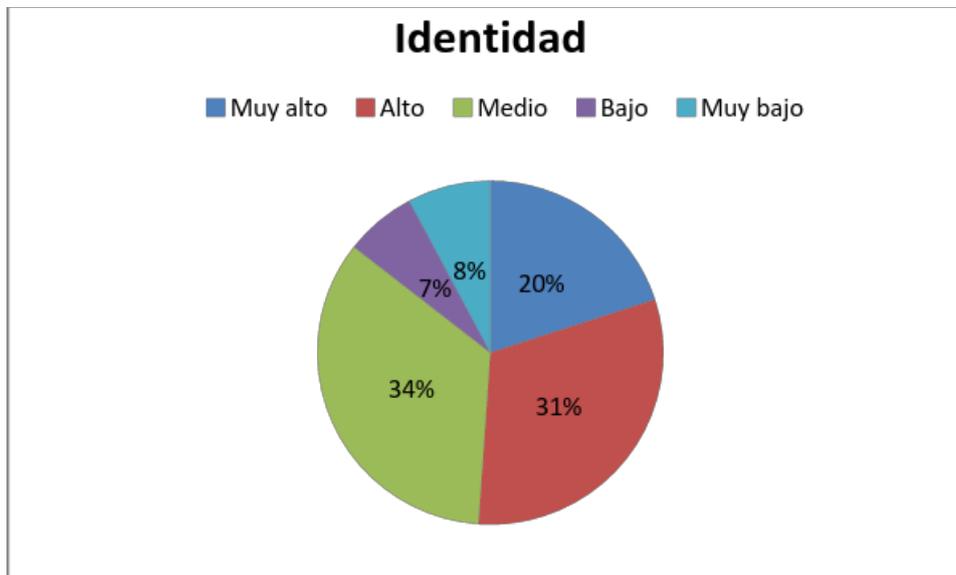


Ilustración 15: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Identidad.

Identidad: El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como el grado en que se identifica, un miembro con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es decir que al referirse a identidad, se habla del sentimiento de pertenencia a la organización en general. Se observa que más de la mitad de los empleados tienen un fuerte sentimiento de pertenencia, considerándose de valor en ésta organización, y apostando su tiempo y energías en pos de los objetivos propuestos. Al mismo tiempo, hay un tercio de la población, que se mostraría neutral con respecto a esto.

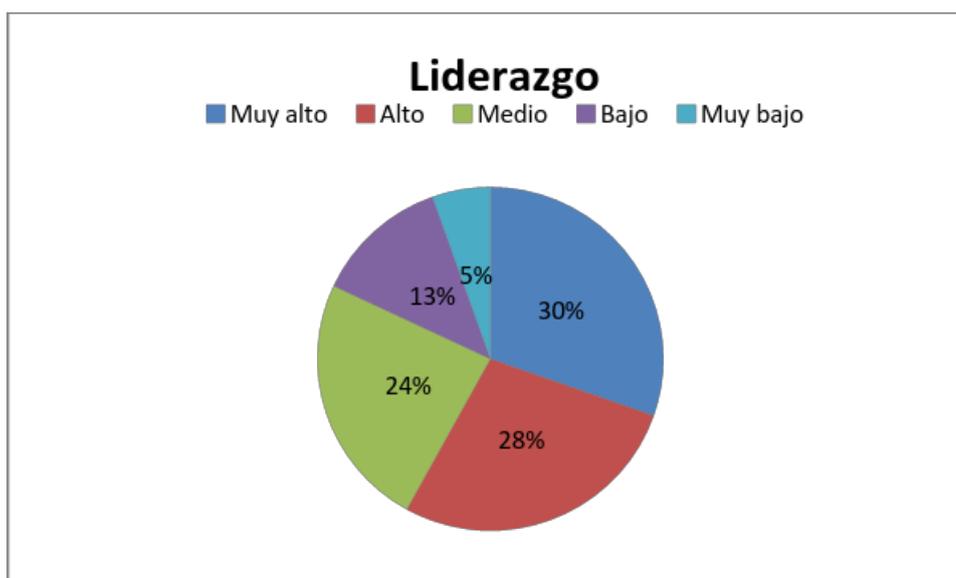


Ilustración 16: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Liderazgo.

Liderazgo: El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, logrando motivar a las personas para que se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas. La dimensión liderazgo mide la opinión de los trabajadores en cuanto a la calidad de sus supervisores como líderes. Se visualiza que más de la mitad de los empleados, poseen una mirada y actitud positiva con respecto al desempeño de su supervisor, considerándolo un líder apto para la jerarquía que ejerce. Así también se repite que un cuarto de los encuestados se muestra imparcial con respecto a la calidad de la supervisión. Se podría pensar que nuevamente tiene relación con el sector al que el trabajador pertenece y por ende con el líder del mismo, no siendo todos los líderes iguales, ni con la misma llegada hacia el resto.



Ilustración 17: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Estructura Organizacional.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que debe abordar la administración cuando diseña la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. Se observa que la mayoría de los empleados (60%) conoce en gran medida cómo funciona la organización a la cual pertenece.

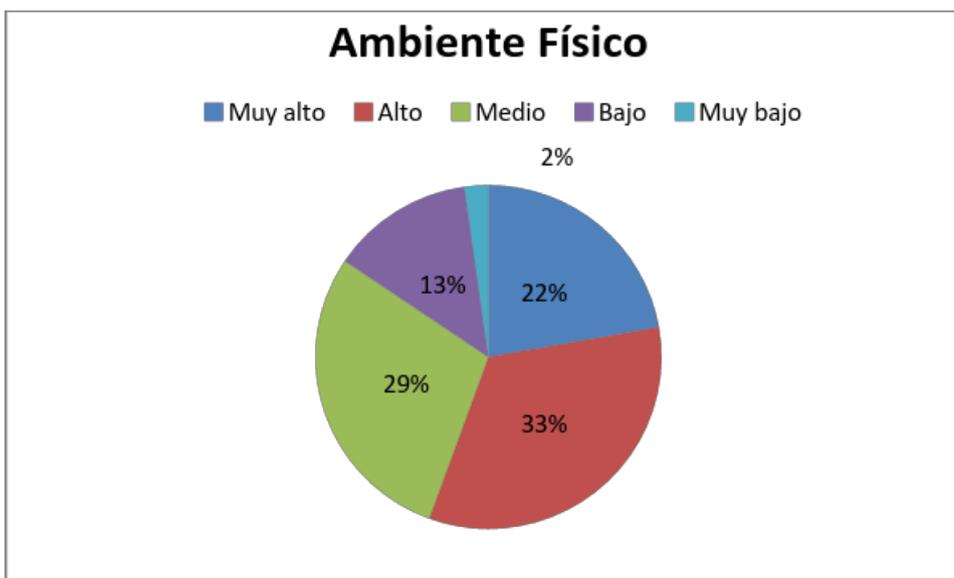


Ilustración 18: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Ambiente Físico.

Ambiente Físico: Es la percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas. Influyen factores como el tamaño de la oficina, la distribución de los muebles, el uso de espacios públicos (como comedores o jardines), y la privacidad con la que se cuenta. En este caso, el 56% de los encuestados conoce en alto y muy alto grado el espacio físico en el cual se desempeña, lo consideraría agradable y se encontraría satisfecho con el mismo. Ésto también varía según el puesto al que se pertenece, ya que la alta jerarquía cuenta con un espacio exclusivo para ellos con oficinas gratas y abiertas para mantener el contacto, por otro lado el espacio para los otros sectores es en constante trato con los clientes, salvo por el comedor que es para todos, por todo ésto, es que se considera entendible que tengan diferentes opiniones con respecto al ambiente.



Ilustración 19: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Recursos Materiales.

Recursos Materiales: Identifica la satisfacción en cuanto al material que la empresa proporciona para desarrollar el trabajo. Nuevamente se infieren los mismos valores que en el gráfico anterior. La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos no solo con el ambiente físico de trabajo, sino también, con el material que recibe por parte de la organización para realizar el mismo con mayor eficacia. El 29% se mostraría imparcial con respecto a esto y el 15% restante, estaría insatisfecho en relación a lo proporcionado por la empresa.



Ilustración 20: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Satisfacción en el Trabajo.

Satisfacción en el trabajo: Es concebida como un constructo global, que abarca facetas definidas de satisfacción tales como el trabajo, los compañeros, salario, incentivos, supervisiones, promoción, condiciones ambientales de trabajo, etc. El conocimiento de las actitudes de los empleados, puede favorecer la delimitación de cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para poder rectificar y evitar un mal ambiente de trabajo. Coherentemente con los resultados de las dimensiones anteriores, se puede decir, que un buen porcentaje (60%) de los empleados tienen actitudes positivas hacia su trabajo, su entorno laboral, sus compañeros, sus supervisores, etc. ésto ayuda a establecer y mantener un clima cordial de trabajo, donde los sujetos cumplan con parte de sus expectativas laborales.



Ilustración 21: Gráfico de Torta referente a la Pregunta abierta sobre beneficios en la dimensión de Satisfacción en el Trabajo.

Pregunta abierta de Beneficios: Hace referencia a la ganancia que perciben los trabajadores que les brinda la organización. Es lo que ellos consideran gratificante que les da la empresa. Puede verse como resaltan en primer lugar, **la flexibilidad horaria**, considerándola como la más importante. Refieren que la organización les permite estar en situaciones que a ellos les parecen importantes, sin perjudicar su trabajo. Por ejemplo, una madre que tiene el acto escolar de su hijo, gracias a la rotación de los horarios en la empresa, puede ir y disfrutar de la actuación del mismo. También resaltan la **estabilidad laboral**, ya que saben que todos los días, cada mes, cobran su sueldo, contando además con obra social, aportes jubilatorios etc.

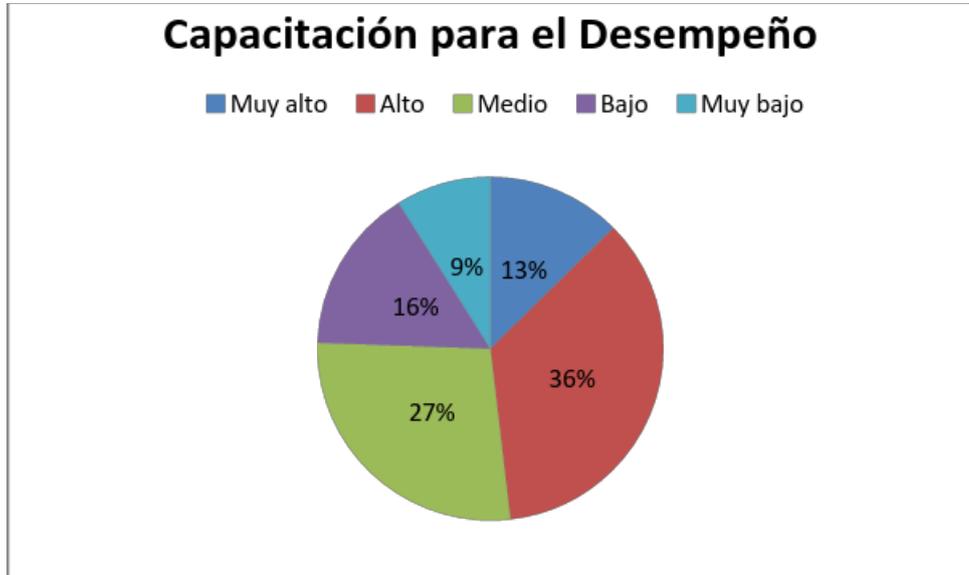


Ilustración 22: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Capacitación para el Desempeño.

Capacitación para el desempeño: Identifica el grado de capacitación que los trabajadores han recibido por parte de la empresa para desarrollar mejor sus funciones. Casi la mitad de los encuestados considera que la empresa les brinda en alto grado, las herramientas necesarias para su crecimiento personal y profesional dentro de la misma. Mientras que la otra mitad, el 27 % lo considera en mediana medida y el 19% restante, considera que es muy baja la capacitación obtenida.



Ilustración 23: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Salario y Gratificaciones de la muestra de 45 trabajadores encuestados.

Salario y Gratificaciones: identifica el nivel de conformidad de los miembros de la organización en cuanto al salario que perciben. Esta dimensión corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Se puede observar mayor variedad en las respuestas dadas; el 41% de los empleados considera positivo y favorable el énfasis que utiliza la organización en el reconocimiento de su labor, el 25 % percibe esto, medianamente, es decir por momentos; y el 34% restante siente que el reconocimiento económico que recibe no es acorde a la labor desarrollada. Se podría pensar que ésto se relaciona con las diferentes tareas desempeñadas según los sectores de trabajo, es decir, se cobra según el sector al que se pertenece, y a veces, las tareas son distintas pero igualmente importantes, y se les paga diferente, entonces esto genera disconformidad con el sueldo recibido.



Ilustración 24: Gráfico de Torta referente a la dimensión de Aceptación y Flexibilidad.

Aceptación – Flexibilidad: La flexibilidad es una competencia que está muy relacionada con la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. La flexibilidad de las estructuras de una empresa permite que ésta pueda hacer frente a cualquier crisis por difícil que parezca. Esto coincide con aquel beneficio valorado por los encuestados anteriormente, ratificándolo una vez más. La mayoría de los trabajadores (86%) resalta en alto grado la flexibilidad que tiene la empresa y aquella cualidad de adaptación frente a los diversos cambios. Lo que conlleva creatividad ante los problemas, voluntad para afrontar dificultades, entre otras.

- b) Segundo objetivo: *Comparar el Clima laboral en la Generación X y el Clima laboral en la Generación Y, en una empresa comercial en la Provincia de Mendoza.*

Generación X (Actualmente 35 a 55 años): De los encuestados son 22 en total, los sujetos 9, 18, 19, 20, 23, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45.

Generación Y (Actualmente 24 a 34 años): De los encuestados son 23 en total, los sujetos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 24, 26, 32, 42, 43.

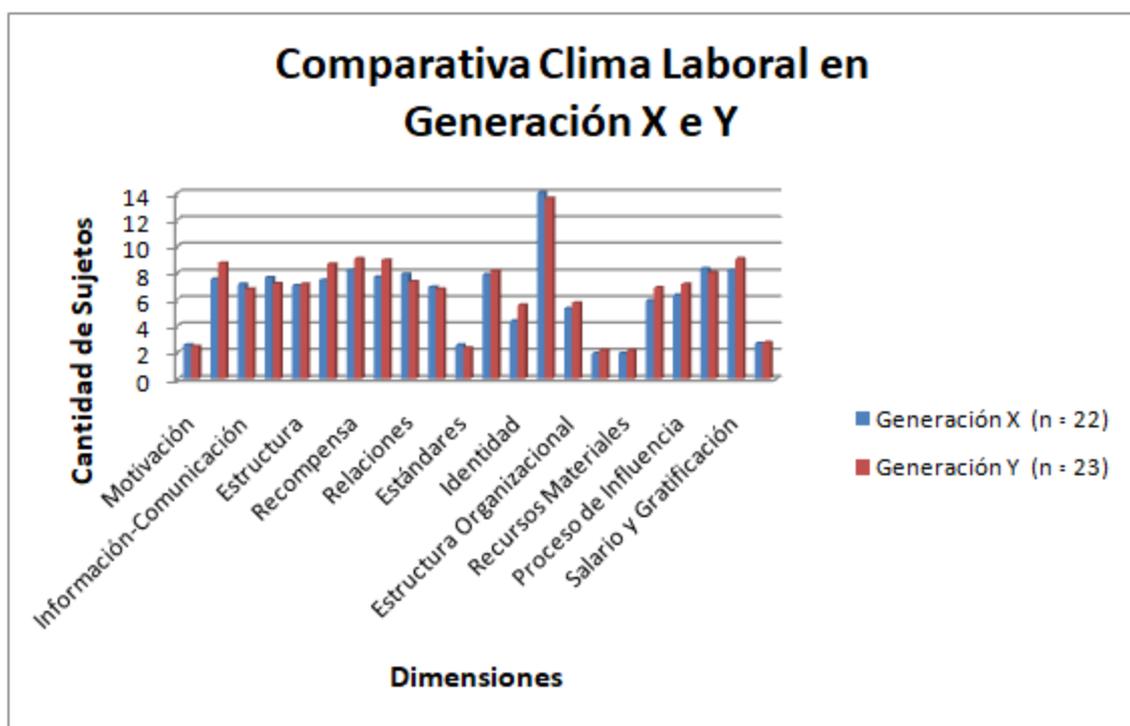


Ilustración 25: *Gráfico de Barras comparativo sobre las Medias de las dimensiones según la Generación X e Y.*

Para comprobar el segundo objetivo, se utilizó la prueba t de diferencia de medias (ver Tabla 1)

Tabla 4: *Comparación de clima laboral según generación (N= 53)*

Dimensiones	Generación X (n = 22)	Generación Y (n = 23)	t	P
Motivación	2,54 (1,05)	2,43 (.98)	,650	,519
Establecimiento de Objetivos	7,50 (2,61)	8,73 (2,52)	-1,617	,113
Información-Comunicación	7,13 (3,22)	6,78 (2,66)	,402	,690
Proceso de control	7,63 (3,41)	7,17 (3,11)	,475	,637
Estructura	7,04 (2,41)	7,13 (2,24)	-,122	,903
Responsabilidad	7,45 (2,42)	8,65 (2,74)	-1,550	,128
Recompensa	8,18 (2,42)	9,04 (2,58)	-1,153	,255
Desafío	7,68 (2,53)	8,95 (2,83)	-1,588	,120
Relaciones	7,90 (2,67)	7,34 (2,18)	,773	,444
Cooperación	6,90 (2,50)	6,78 (2,17)	,181	,857
Estándares	2,54 (1,05)	2,34 (.98)	,650	,519
Conflictos	7,86 (2,49)	8,13 (2,00)	-,396	,694
Identidad	4,36 (1,61)	5,56 (1,82)	-2,329	,025
Liderazgo	14,00 (5,57)	13,60 (4,88)	,251	,803
Estructura Organizacional	5,31 (2,23)	5,73 (2,04)	-,659	,513
Ambiente Físico	1,90 (1,01)	2,13 (1,14)	-,685	,497
Recursos Materiales	1,90 (1,01)	2,13 (1,14)	-,685	,497
Satisfacción en el Trabajo	5,90 (2,54)	6,86 (1,98)	-1,416	,164

Proceso de Influencia	6,31 (1,70)	7,13 (2,18)	-1,389	,172
Capacitación para el desempeño	8,31 (2,96)	8,00 (2,61)	,382	,704
Salario y Gratificación	8,18 (2,42)	9,04 (2,58)	-1,153	,255
Aceptación y Flexibilidad	2,68 (1,08)	2,73 (1,05)	-,180	,858

Como puede observarse en la Tabla 1, se encontró una diferencia significativa en la dimensión **Identidad**, donde los trabajadores de la Generación X obtuvieron valores inferiores ($t=-2.329, p < .05$). Lo cual significaría que dicha Generación tiene un sentimiento más fuerte y establecido sobre su permanencia en la empresa y de ser miembros valiosos de la misma, reconociendo que no son empleados intercambiables, sino que son necesarios por su aporte, invirtiendo tiempo y energía. Se identifican altamente con la organización, y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Dimensiones en las que hay diferencias: Se considerará como “diferencia” cuando el puntaje sea 9 puntos o más de desiguales entre sí. Es decir, que entre ambas Generaciones en la Escala de Likert obtengan más de 9 tantos de desigualdad.

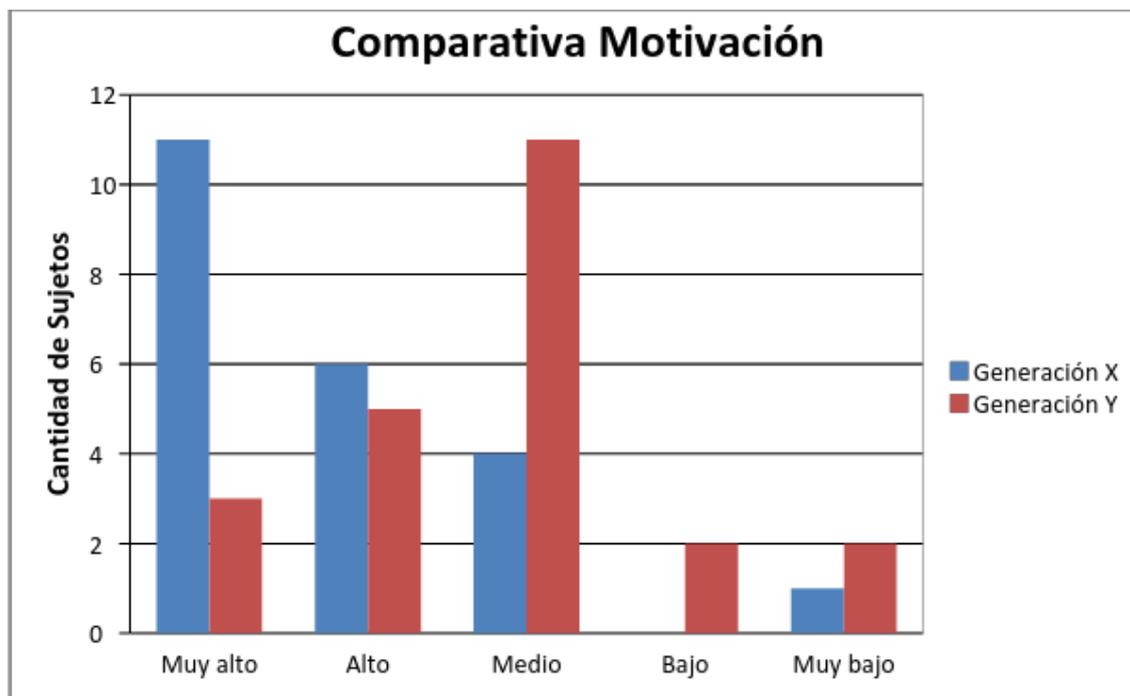


Ilustración 26: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Motivación.

Motivación: Se destaca que la Generación X muestra una importante voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, esto condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad individual.

Se observa que la Generación Y se hayan medianamente motivados. Podría pensarse que esto se relaciona con que los incentivos que otorga la organización para motivar a su personal, no sean de los más importantes para los más jóvenes. Es decir, no es la falta de incentivos, si no que por ahí el error está en el tipo de incentivos que la empresa proporciona.

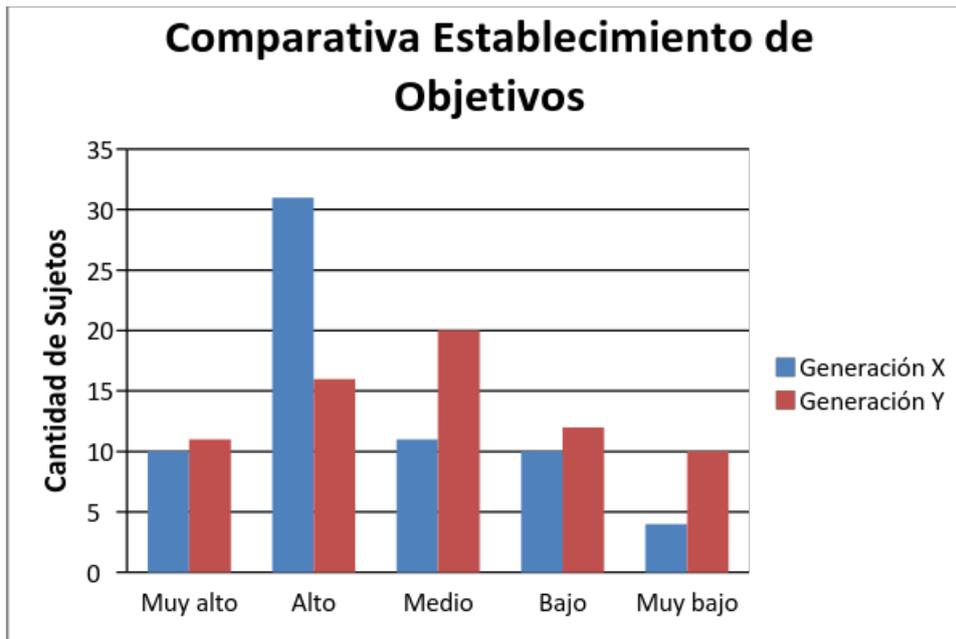


Ilustración 27: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Establecimiento de Objetivos.

Establecimiento de Objetivos: La principal diferencia se da en la categoría de Alto, donde la Generación X presenta una puntuación significativamente mayor a la Generación Y. Esta dimensión informa sobre el nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y la aceptación de los mismos, una posibilidad es que como los empleados más grandes en teoría llevan más años que los más jóvenes trabajando en la organización, tengan por ende, un papel más importante en la definición y consecución de las metas, brindando orientación y reflejando las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización.

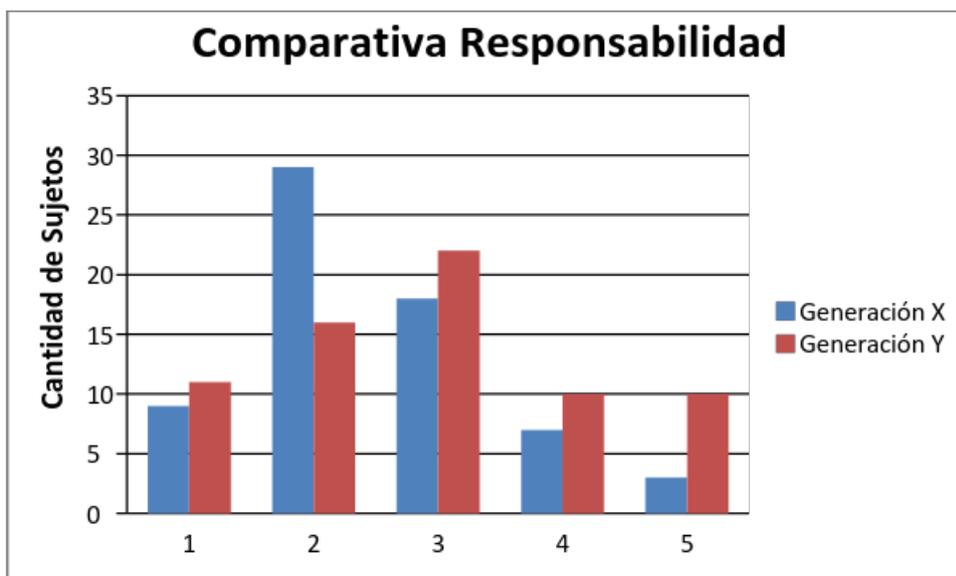


Ilustración 28: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Responsabilidad.

Responsabilidad: Siguiendo el patrón anterior, vemos que la Generación X en la puntuación Alta, se posiciona con mayor importancia implicando la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su ocupación, y de ser su propio jefe sabiendo con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. Por el otro lado, la Generación Y hace mayor énfasis en una responsabilidad y supervisión media, pudiendo pensarse que esto condice con la autonomía que buscan los Y, ser más libres y menos supervisados, a diferencia de los X que son ultra responsables y por sus características, necesitan una autoridad más directa.

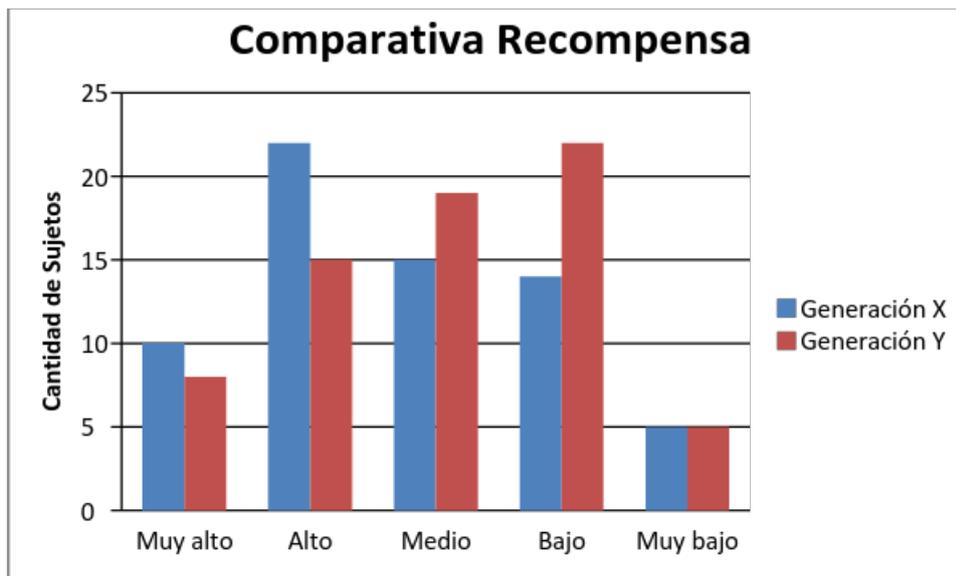


Ilustración 29: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Recompensa.

Recompensa: En esta dimensión se observan grandes diferencias entre las Generaciones, ya que una vez más, la Generación X presenta una puntuación significativamente mayor a la Generación Y. Podría decirse que se sienten muy recompensados, reconocidos, aprobados, considerando que hay una buena adecuación sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En oposición a esto, la Generación Y siente un bajo reconocimiento positivo, y baja equidad en las políticas de paga y promoción. Se puede hipotetizar que ésta desigualdad percibida por los empleados, tiene relación con que los integrantes de la Alta gerencia pertenecen en su mayoría a la Generación X.

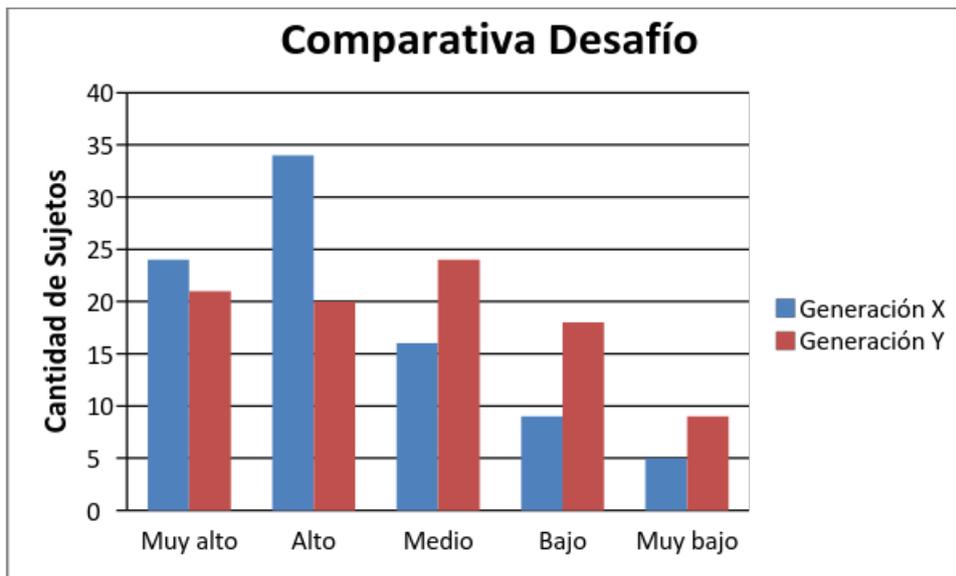


Ilustración 30: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Desafío.

Desafío: Esta dimensión corresponde al sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que le impone su trabajo, a los riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Pero nuevamente vemos diferencias, mientras que la Generación X puntúa en Alto y Muy alto, la Generación Y lo hace más equitativamente, es decir, existen varias posturas diferentes al respecto. Podría pensarse que esto tiene relación a que los integrantes de la Generación Y, por sus características, son más deseosos de desafíos, de buscar y correr riesgos que pueden favorecer a la empresa, por ello, es probable que no se sientan del todo desafiados, a diferencia de la otra Generación en la que se prefiere más la estabilidad que el constante cambio.

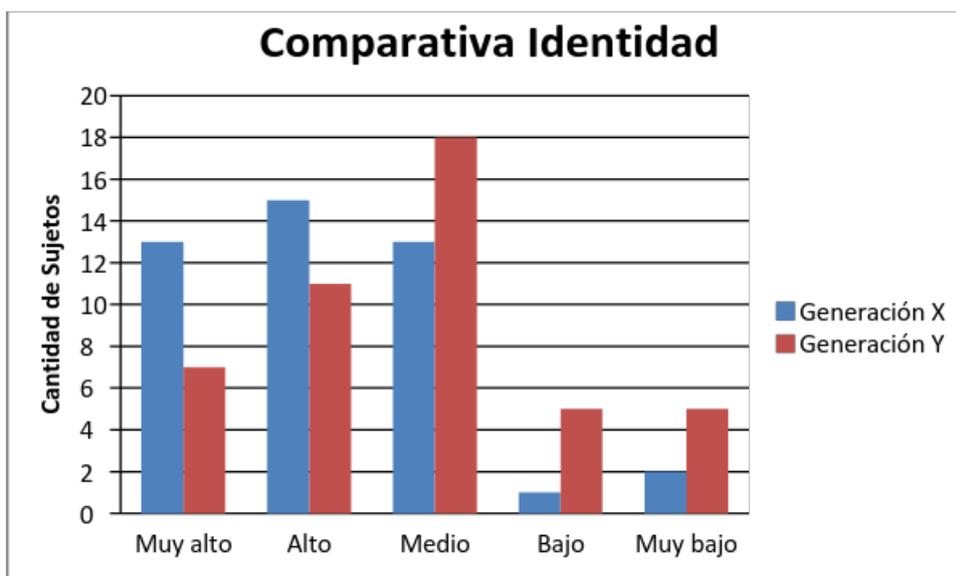


Ilustración 31: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Identidad.

Identidad: Es definido como el grado en que se identifica, un miembro con la organización, desea seguir participando activamente en ella, y es un integrante valioso de un equipo de trabajo. Los miembros de la Generación X se sienten de gran manera identificados con la empresa, basándonos en sus respuestas. Pero, en el caso de la Generación Y, se perciben como medianamente parte de dicha organización, ya que, podría razonarse con que, ahora la carrera laboral no se hace en un solo y único lugar, si no que los jóvenes, deciden pasar por diferentes lugares de trabajo, adquiriendo experiencia, buscando donde se sientan más cómodos, valorados, donde las condiciones laborales son las más óptimas, por ello, es que podría considerarse que hoy trabajan en esta empresa pero capaz en un futuro no, por lo tanto no se involucran tanto sentimentalmente.

Dimensiones neutras o sin diferencias significativas:

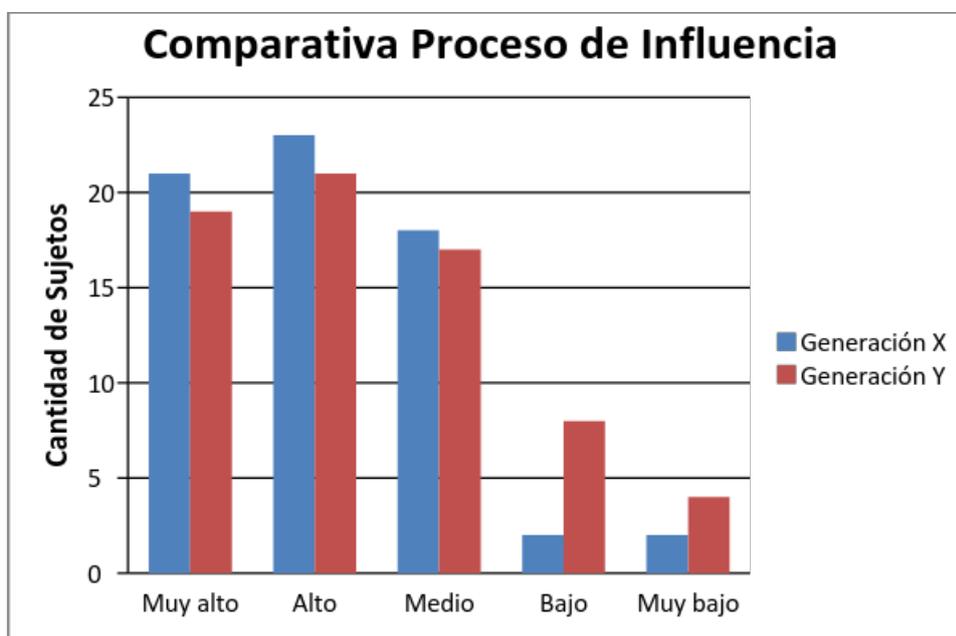


Ilustración 32: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Proceso de Influencia.

Proceso de Influencia: Esta dimensión identifica la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa, es decir, si se toma en cuenta y se deja participar al trabajador en éstas. En este caso, podría verse que dicha dimensión no presenta diferencias significativas entre ambos grupos, si no que por el contrario, coinciden en este punto, se sienten en muy alto y alto grado tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

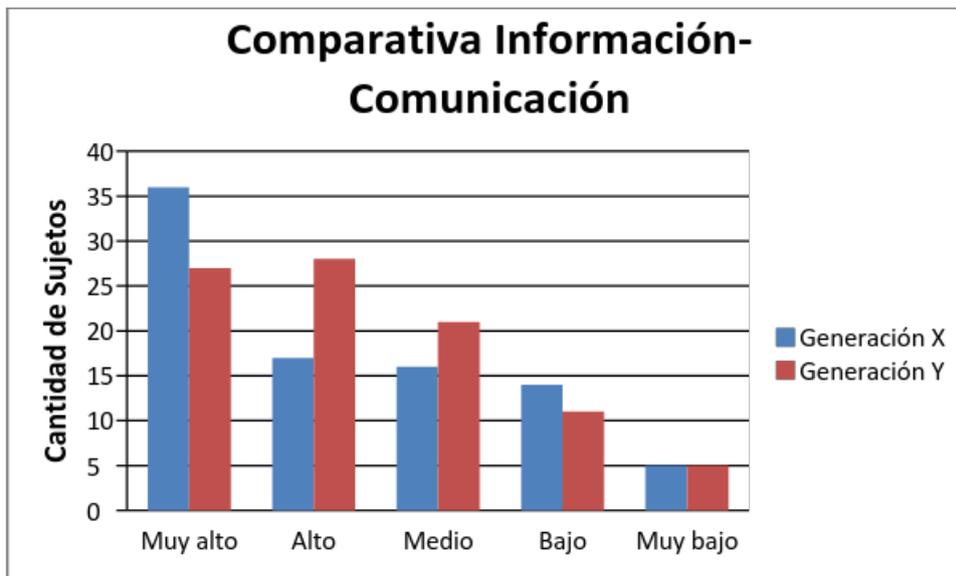


Ilustración 33: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Información-Comunicación.

Información- Comunicación: Puede verse como una adecuada comunicación ayuda a construir cooperación dentro de la organización y permite un intercambio bidireccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Esta dimensión, permite conocer el funcionamiento de los diferentes sistemas de comunicación interna de la empresa y la operatividad de los mismos, como resultado de la encuesta, puede observarse que los empleados en su mayoría están satisfechos con los canales de comunicación y la operatividad de los mismos.

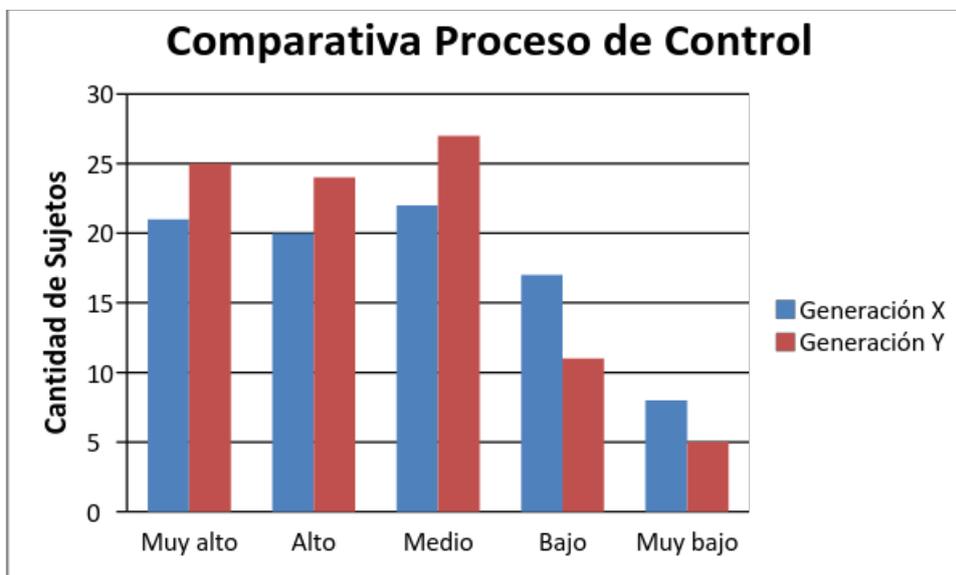


Ilustración 34: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Proceso de Control.

Proceso de Control: La dimensión de control, identifica cómo son percibidos los sistemas de supervisión y control de la organización. El control consiste en que las personas realicen cualquier actividad y resulte de la misma forma como se planeó que resultara. Según las

respuestas de los trabajadores, dicho control se ejerce de manera Alta y Muy alta, dejando entrever que los empleados están al tanto de la supervisión que reciben y de los resultados a lograr.

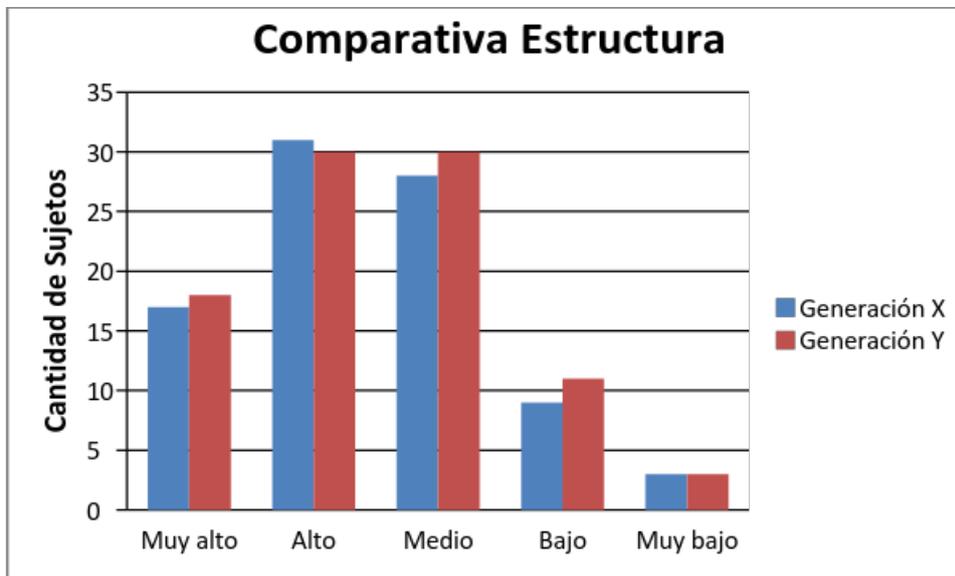


Ilustración 35: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Estructura.

Estructura: Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Podría pensarse, según lo respondido, que ambas Generaciones concuerdan en que en dicha empresa se hace un hincapié importante en el papelerio y la “burocracia”, siendo necesarios engorrosos trámites para lograr un cometido. Por ello, es vista como algo negativo, y estructurado, delimitado, en contraposición a un ambiente más libre y desestructurado.

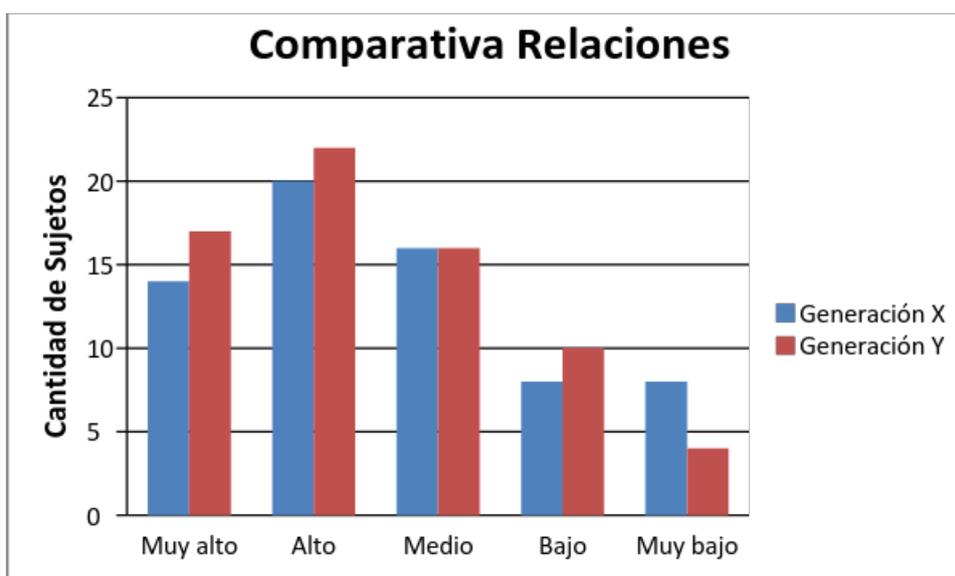


Ilustración 36: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Relaciones.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. Implicaría un sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del equipo de trabajo. En este caso, no se observan diferencias significativas entre los grupos, ya que ambos lo puntúan como Muy alto y Alto, siendo una característica positiva de la organización.

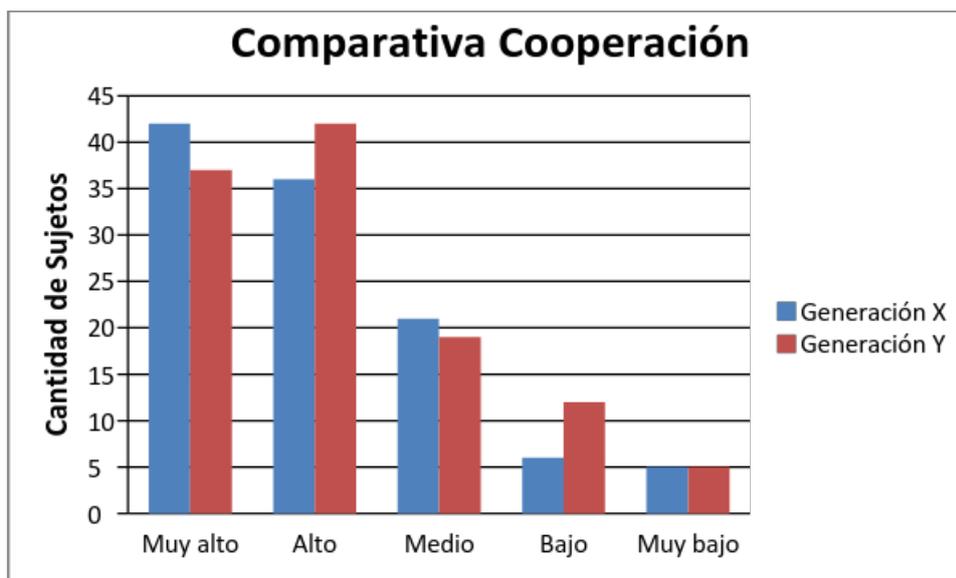


Ilustración 37: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Cooperación.

Cooperación: Esta dimensión mide el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros miembros del grupo. Un puntaje favorable representa un clima de confianza, que permite una mejor desenvolvura de los individuos dentro del grupo. Siguiendo el esquema anterior, se destaca la falta de diferencias significativas.

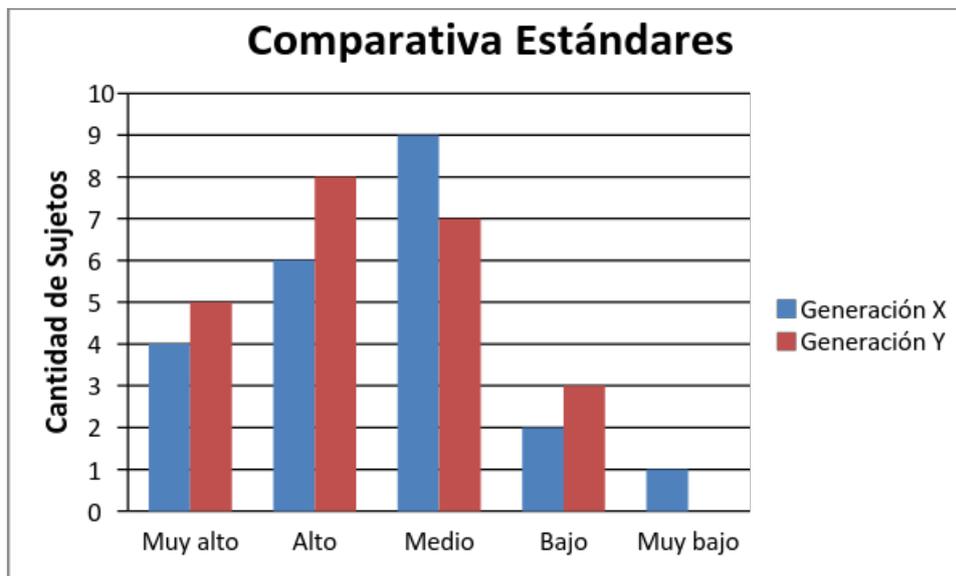


Ilustración 38: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Estándares.

Estándares: grado de percepción de los individuos acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Si bien una vez más, no se presentan diferencias, se observa una diferencia en la puntuación con respecto a los gráficos anteriores. Es decir, en este caso, la categoría de Medio adquiere más valor, y por lo tanto, esta dimensión no se encuadra como positiva en la organización.

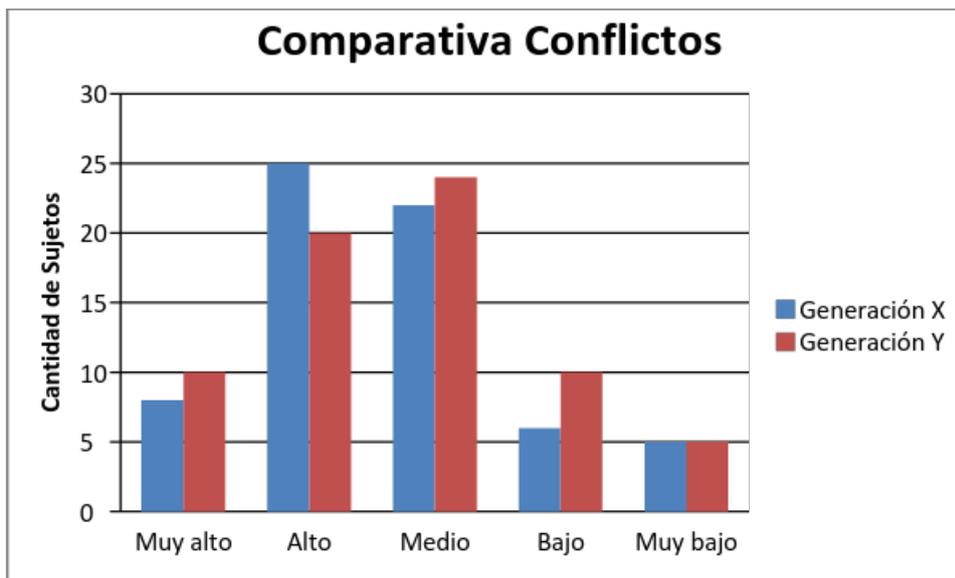


Ilustración 39: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Conflictos.

Conflictos: La solución de conflictos forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos. Puede verse, como los integrantes de ambas Generaciones hacen hincapié en que los conflictos en la empresa salen a la luz y se los enfrenta con el objetivo de solucionarlos de manera Media y Alta.

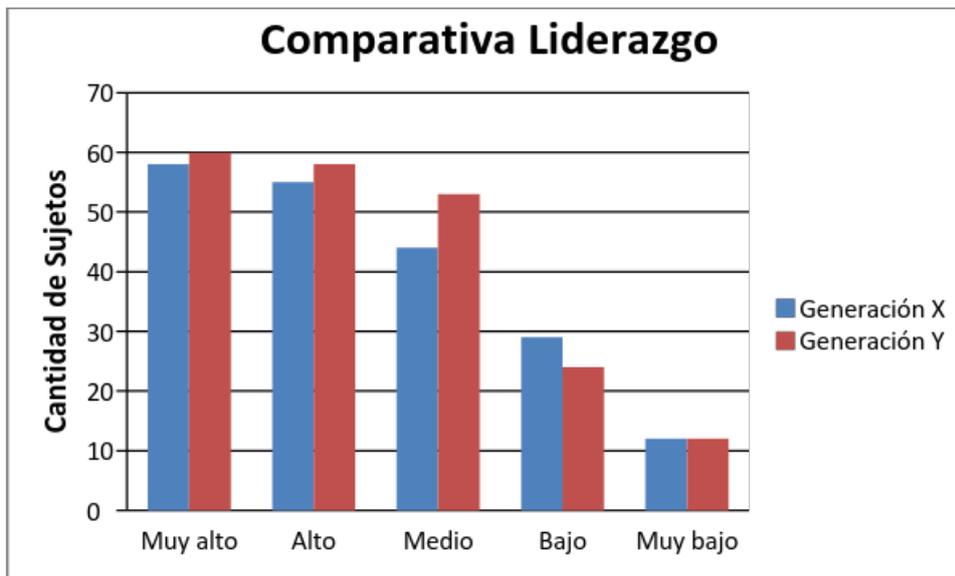


Ilustración 40: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Liderazgo.

Liderazgo: El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la persona que influye en un grupo para que se consigan sus metas. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común, logrando motivar a las personas para que se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas. Como se observa en el gráfico, ambas Generaciones calificaron en Muy alto y Alto grado el liderazgo, considerándolo como algo positivo y trascendental, y que aporta en demasía para el óptimo desenvolvimiento de la organización.

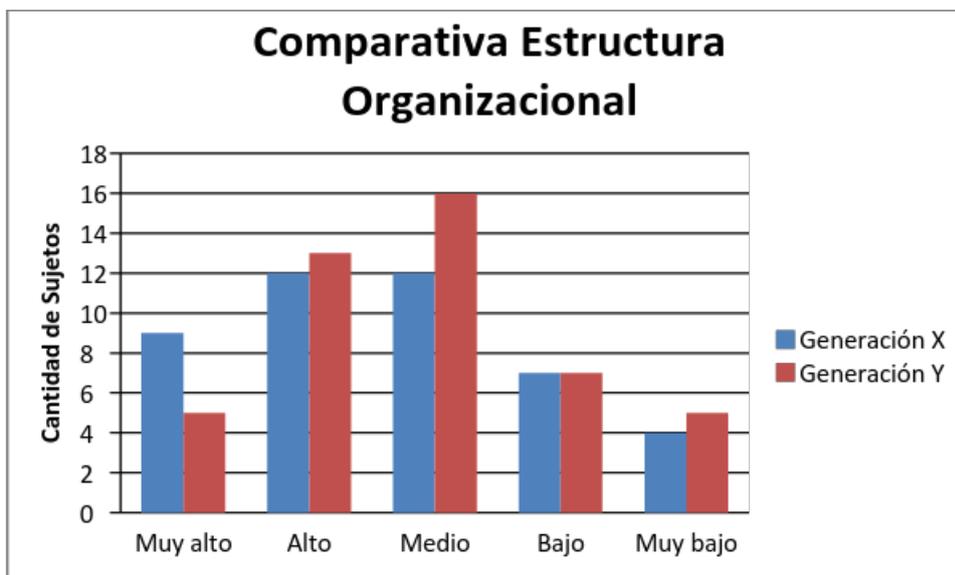


Ilustración 41: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Estructura Organizacional.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Dentro de esta dimensión se mide el

conocimiento que los empleados tienen sobre toda la organización de la empresa. No se observan diferencias significativas entre los grupos de encuestados.

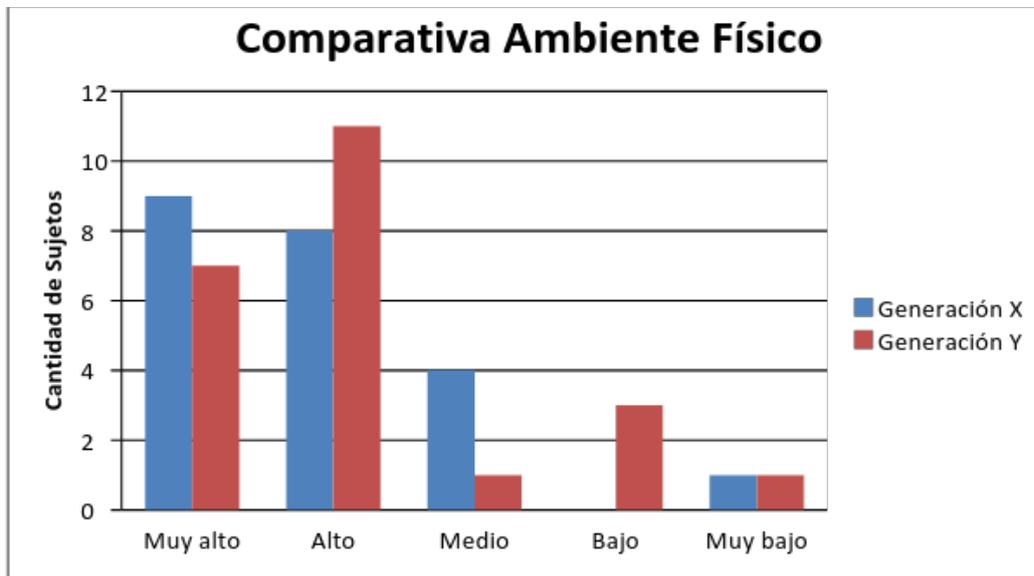


Ilustración 42: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Ambiente Físico.

Ambiente Físico: Es la percepción que tienen los empleados del espacio físico en el que desarrollan sus tareas. Influyen factores como el tamaño de la oficina, la distribución de los muebles, el uso de espacios públicos (como comedores o jardines), y la privacidad con la que se cuenta. En general, podría verse que están satisfechos con el ambiente físico en el cual desarrollan sus tareas y su jornada laboral. Estarían cómodos con el mobiliario, los espacios públicos, etc.

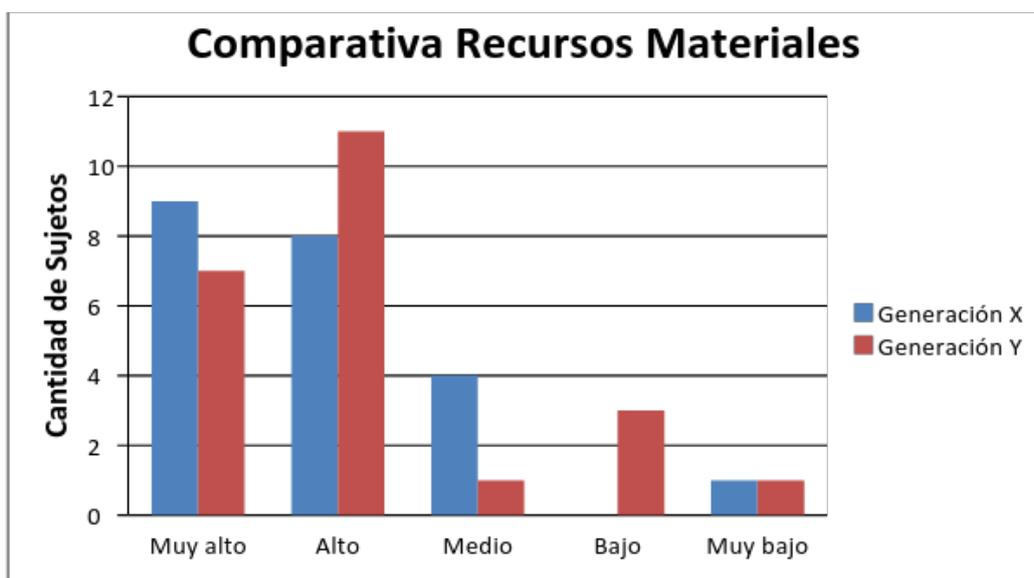


Ilustración 43: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Recursos Materiales.

Recursos Materiales: Identifica la satisfacción en cuanto al material que la empresa proporciona para desarrollar el trabajo. Las dos Generaciones investigadas concuerdan en que el material entregado por la organización cumple con sus expectativas ya que en la encuesta valoraron como de Alto y Muy alto grado.

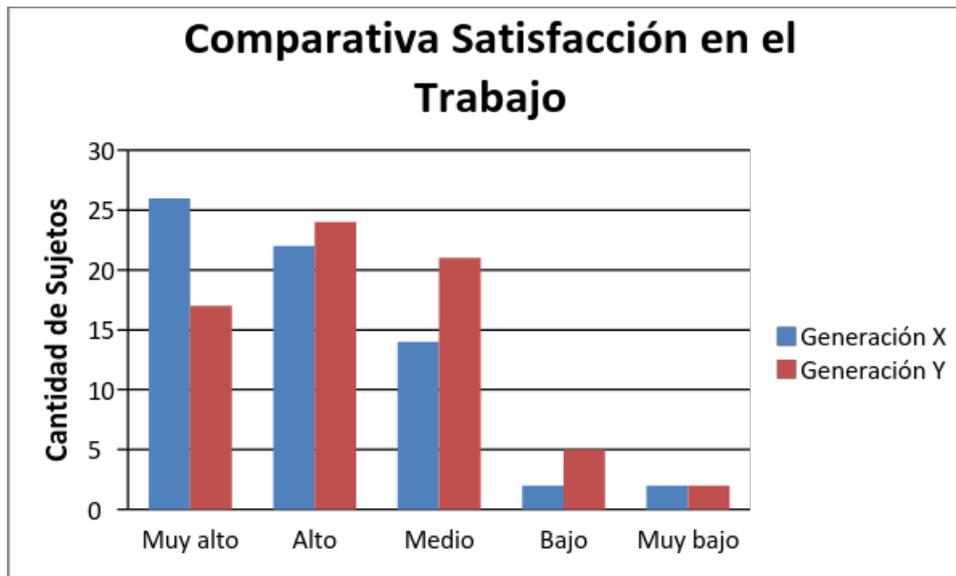


Ilustración 44: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Satisfacción en el Trabajo.

Satisfacción en el trabajo: La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las diversas actitudes que tienen las personas hacia algunos aspectos de su trabajo. A su vez, se la define como un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. Aparentemente, según las respuestas de los encuestados, hay una satisfactoria relación con esta dimensión ya que se lo considera un constructo global, que abarca facetas definidas de satisfacción tales como el trabajo, los compañeros, salario e incentivos, supervisiones, promoción, condiciones ambientales de trabajo, etc., y al parecer los trabajadores están conformes con esto.

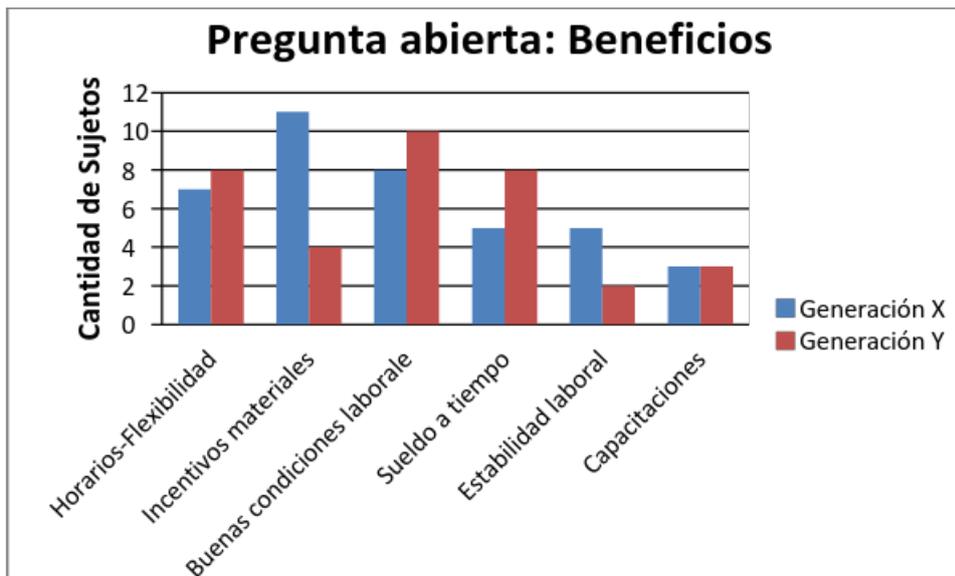


Ilustración 45: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Pregunta abierta sobre beneficios en la dimensión de Satisfacción en el Trabajo.

Pregunta abierta de Beneficios: Hace referencia a la ganancia que perciben los trabajadores que les brinda la organización. Lo importante es que en gran medida concuerdan con respecto a esto, es decir, apuntan a que son beneficiosas las mismas cosas, aunque pueden considerar a algunas más que a otras, por ejemplo, en incentivos materiales la Generación X está más conforme que la Y.

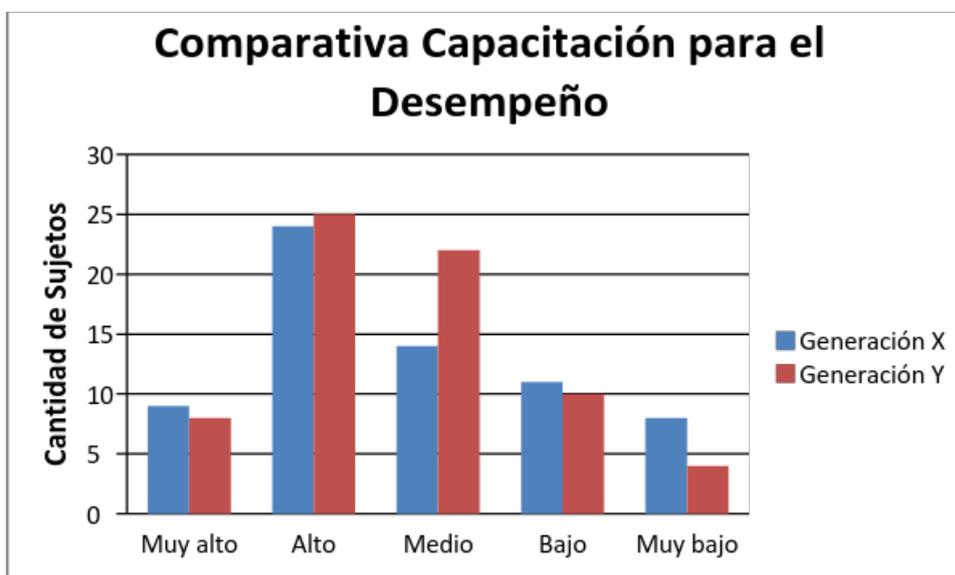


Ilustración 46: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Capacitación para el Desempeño.

Capacitación para el desempeño: Identifica el grado de capacitación que los trabajadores han recibido por parte de la empresa para desarrollar mejor sus funciones. Concuerdan en

gran medida en que la formación e instrucción ha sido completa, permitiéndoles cumplir con sus objetivos personales y los de la empresa.

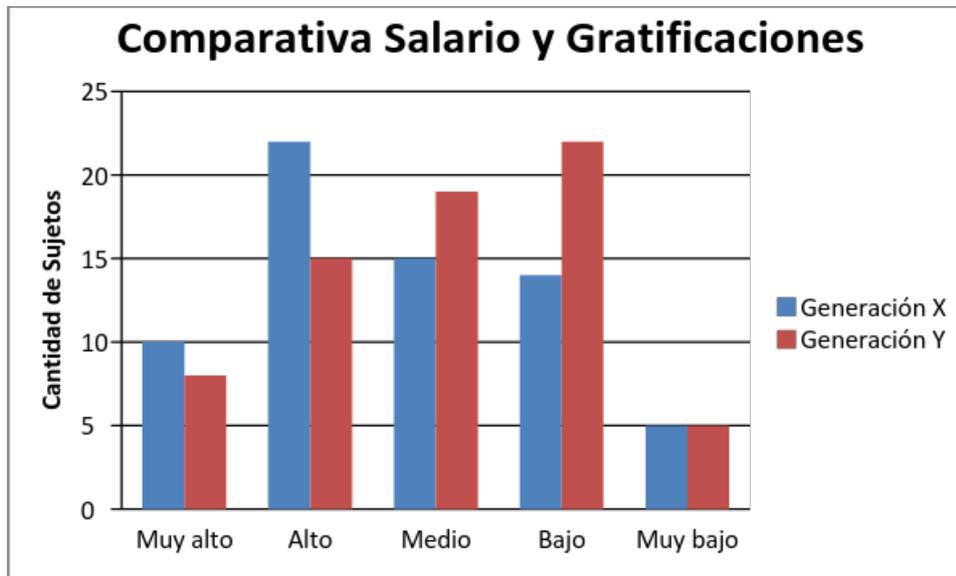


Ilustración 47: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Salario y Gratificaciones.

Salario y Gratificaciones: identifica el nivel de conformidad de los miembros de la organización en cuanto al salario que perciben. Esta dimensión corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En esta dimensión se da un caso particular, si bien entre las Generaciones no hay diferencias significativas, en general, entre los trabajadores si las hay, ya que las respuestas abarcan todo el espectro de posibilidades. Algunas personas consideran que la retribución por un buen desempeño es Muy alto, otros Alto, otros Medio y por último, de forma Baja y Muy baja.

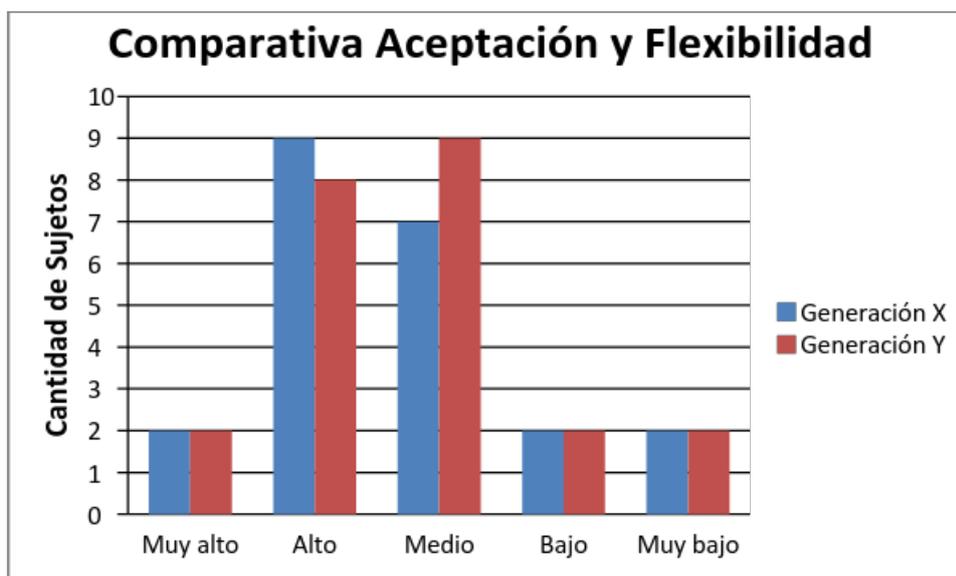


Ilustración 48: Gráfico de barra comparativo referente a la dimensión de Aceptación y Flexibilidad.

Aceptación – Flexibilidad: La flexibilidad es una competencia que está muy relacionada con la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. Dentro de esta dimensión se mide el grado de adaptación que muestra la organización frente a diversas circunstancias. Gracias al gráfico podemos observar que la mayoría de los encuestados considera que la organización aprende a adaptarse a los cambios, es creativo ante los problemas, y tiene voluntad para afrontar dificultades en Mediano y Alto grado. Esto puede deberse a que si bien son muy flexibles y abiertos en cuestiones de horarios y de la vida personal de los trabajadores, por otro lado, hay ciertas cosas que se hacen de una determinada manera y es difícil que eso cambie.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Capítulo 7. Conclusiones

La presente investigación comprende el estudio y el análisis sobre la influencia de las distintas Generaciones en el Clima laboral de una empresa comercial de la provincia de Mendoza. Se parte del supuesto de que las variables de Clima Laboral y Generaciones poseen una íntima relación entre sí, intentando profundizar acerca de cómo se manifiesta ésta relación.

Este trabajo tuvo como finalidad principal conocer y analizar el Clima laboral según la Generación a la que pertenecían los trabajadores de la empresa y la relación entre ambas variables. Más específicamente, conocer y describir el Clima laboral; comparar el Clima laboral en la Generación X y el Clima laboral en la Generación Y; y por último, conocer y analizar cómo intervienen en el ámbito laboral, las distintas generaciones en un shopping en la Provincia de Mendoza.

Lo novedoso de la temática radica en que, en la actualidad, convivimos con el alargamiento de la vida y también de la vida laboral, es decir, ahora los seres humanos, por el desarrollo y la innovación en tecnología y salud, vivimos más tiempo, y eso deriva en que trabajamos hasta más grandes también. Por ende, se da el fenómeno de que en cualquier institución, conviven trabajando personas de distintas Generaciones. Así el desafío fundamental, es ver cómo podemos integrar a los trabajadores y sacar provecho de estas diferencias de una manera que nos satisfaga a todos, como empresa, y como empleados de la misma también.

Para ello, se implementaron entrevistas semi estructuradas (utilizadas en la práctica profesional), un cuestionario sobre datos de clasificación (sexo, edad, estado civil, antigüedad en el puesto, etc). y por último, un *cuestionario* de evaluación de Clima Organizacional, propuesto por la cátedra de Psicología Laboral y Organizacional de la carrera de Licenciatura en Psicología, de la Universidad del Aconcagua (adaptada a las características de la empresa). Se trabajó con una muestra de 45 trabajadores de la empresa, pertenecientes a ambas Generaciones.

Sería importante tener en cuenta que las conclusiones de este estudio incitan a explorar nuevos interrogantes, entre ellos acerca de la relación existente entre el clima laboral, las Generaciones y la Antigüedad en el puesto de trabajo, o el sexo, o el nivel de desempeño en la estructura.

También evaluar la posibilidad de realizar estudios pre y post, para analizar si la aplicación sistemática de programas que aborden temáticas relacionadas con el trabajo, pueden efectuar cambios en el Clima Laboral de la empresa.

Como limitaciones se encontró que las respuestas dadas eran más bien neutrales, a nivel global, las medias de las respuestas de las 22 (veintidós) dimensiones oscilan entre 1,5 y 3, quedando un puntaje que podría decirse que es poco significativo. Por lo tanto, las conclusiones a las que se arribó no son muy precisas y completas.

Por otra parte se trabajó con un número de 45 sujetos, siendo casi la totalidad de los integrantes de la empresa pero lo cual es relativamente escaso, planteándose como un detalle a tener en cuenta para próximas investigaciones en esta temática.

Y por último, al ser un estudio no experimental, transversal y con una muestra intencional, los resultados no pudieron ser generalizados y solo pueden ser aplicados a la muestra estudiada. Por ello, sería de suma importancia la posibilidad de ampliar los resultados obtenidos con investigaciones futuras que los puedan complementar.

En lo que respecta a lo metodológico, los objetivos planteados pudieron ser cumplidos, pero con ciertas dificultades que se explicarán a continuación.

Primer objetivo: *Conocer y describir el Clima laboral en una empresa comercial en la Provincia de Mendoza.* Los resultados indicaron que a nivel global las medias de las respuestas de las 22 (veintidós) dimensiones evaluadas oscilan entre 1,5 y 3, lo cual indica que no se toma posición ni por “muy de acuerdo” o “en desacuerdo”, quedando un puntaje que podría decirse que es nulo o poco significativo. Por lo tanto, podría inferirse que las personas encuestadas no dieron datos específicos, es decir, fueron temerosos en sus respuestas y la mirada que la organización tiene sobre ellos.

A pesar de no tener respuestas muy significativas, se puede confirmar que los trabajadores vivencian al empleo como algo positivo, que implica un mejoramiento y expansión de las funciones psíquicas y sociales. De esta manera, corroboramos la visión que Gomes y Elizalde (2009, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011) destacaron en el recorrido histórico del concepto del trabajo, marcando al mismo como un aspecto importante para el hombre, ya que es un medio que posibilita la satisfacción de necesidades fundamentales.

Continuando con el análisis anterior, el Clima Laboral es una vivencia subjetiva, relacionada con patrones muy íntimos y diferentes en cada uno de los seres humanos, por ello, es que se lo puede generalizar en la presente investigación, pero no describir al 100%. Esto sigue la idea de que el enfoque que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como un elemento muy importante a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Alexis Goncalves, (2000, citado en Paule-Hernández, & Caboverde-Silvente, 2011).

La importancia de la investigación del Clima Organizacional es por la gran y decisiva influencia que ejerce tanto en el comportamiento, como sobre el desempeño de los trabajadores, pudiendo repercutir favorable o desfavorablemente en la efectividad de las organizaciones. (González y Parera; Laros y Puente-Palacios 2004, citado en Ramírez Pérez, & Lee Maturana, 2011). En la **empresa** que se abordó para esta investigación, nos permite inferir a partir de los resultados de la evaluación de Clima laboral, que aun se puede mejorar y optimizar muchos de los aspectos organizacionales tanto para la misma como para los sujetos que la componen. *Al ser el clima una construcción, es posible intervenir sobre él*, ya sea cambiando aspectos de gestión, o actuando sobre la conducta de sus integrantes, de allí su importancia. Es decir, en todas las dimensiones en las que se ven o manifiestan ciertas

falencias, se pueden realizar diferentes estrategias reparatorias, siempre y cuando, la empresa lo permita.

El diagnóstico de clima organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia empresarial, debido a que su objetivo fundamental es detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización empresarial, “el hombre” (Suaréz et al., 2015). Con el objetivo de aportar a la **empresa** y sostener los principios éticos del trabajo del psicólogo, es que una vez finalizada la evaluación de clima desarrollada durante la práctica profesional, se realizó una devolución de los aspectos más importantes de la misma, a los empleados y directivos.

Se ha estudiado y comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, puntualmente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), siendo éste último, el aspecto que más incide. y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. En esta **empresa**, se ve que estos indicadores resultan favorables ya que por ejemplo en la pregunta abierta, el beneficio más puntuado fue la flexibilidad de la empresa que les permiten conciliar el trabajo con la vida familiar teniendo jornadas de 6hs, pudiendo participar de los eventos familiares gracias a los horarios rotativos. En cuanto a las prestaciones de tipo social, expresaron los trabajadores que sienten estabilidad en su sueldo, aportes, vacaciones, obra social, etc.

Probada la relación entre el clima organizacional y el desempeño de la organización, hallando una relación positiva con la productividad, la calidad y la satisfacción de los clientes, más puntualmente en empresas de servicios. Podría pensarse que se ve plasmada dicha relación en esta organización ya que en general los trabajadores están satisfechos con su trabajo y la alta gerencia con ellos.

Las fortalezas en cuanto al Clima Laboral en la **empresa** son:

- 1) Aceptación y flexibilidad: La mayoría de los trabajadores (86%) resalta esta característica de la empresa, como una cualidad de adaptación frente a los diversos cambios. Coincide con aquel beneficio valorado por los encuestados en la pregunta abierta (beneficios), ratificándolo una vez más. Se ve especialmente en cuanto a permisos de francos y vacaciones, influyendo positivamente en la cotidianeidad de los trabajadores. Pareciera ser una empresa abierta a nuevas opiniones e ideas, lo cual no se comprobó en el día a día de la investigación, es decir, se hipotetiza que son flexibles únicamente en cuanto a las vacaciones y días libres.
- 2) Proceso de influencia: Los procesos de decisión desempeñan un papel vital en múltiples aspectos de la organización, siendo un aspecto muy positivo que el 60% de los empleados considere que la empresa los tiene en cuenta al momento de tomar decisiones. Ya que al haber autonomía, se potencia la libertad de acción, por lo tanto,

confían en cada trabajador y en su capacidad de respuesta, influyendo positivamente en su autoestima.

- 3) Estructura: Se percibe que la existencia y el acatamiento de las normas es una parte fundamental del funcionamiento organizacional, pudiendo ser considerado como una característica eficaz ya que al conocer los trámites y tareas a realizar por los empleados, podría pensarse, que disminuyen las ansiedades lógicas de no saber donde uno está parado, ni que esperan de sí mismo.
- 4) Estructura organizacional: Los empleados conocen a la empresa en la cual trabajan, y su organización particular, saben que está bien y que está mal, que se espera de ellos y que no. Posibilitando un lugar de trabajo ameno, y cómodo.
- 5) Satisfacción en el trabajo: Coherentemente con los resultados de las dimensiones anteriores, se puede decir, que un buen porcentaje (60%) de los empleados tienen actitudes positivas hacia elementos de mucha importancia como el trabajo, su entorno laboral, sus compañeros, sus supervisores, etc. Esto ayuda a establecer y mantener un clima cordial de trabajo, donde los sujetos cumplan con algunas sus expectativas laborales.

Las debilidades son:

- 1) Salario y gratificaciones: En esta dimensión, se puede observar mayor variedad en las respuestas dadas; el 41% de los empleados considera positivo y favorable el énfasis que utiliza la organización en el reconocimiento de su labor, el 25 % percibe esto, medianamente, es decir por momentos; y el 34% restante siente que el reconocimiento económico que recibe no es acorde a la labor desarrollada. Se podría pensar que esto se relaciona con las diferentes tareas desempeñadas según los departamentos de trabajo, es decir, se cobra según el sector al que se pertenece, y a veces, las tareas son distintas pero igualmente importantes para los empleados, generando disconformidad con el sueldo recibido.
- 2) Recompensa: Relacionada con la dimensión anterior, son notorias las diferentes percepciones de los trabajadores en relación a la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Pero se refiere puntualmente al reconocimiento positivo, no económico. Por lo tanto se concluye, que en esta organización no se satisface a los empleados con el sueldo ni con manifestaciones de aprecio, atención, interés, siendo un aspecto importante a mejorar. Los trabajadores pueden sentirse a gusto con su desempeño laboral, pero necesitan ser reconocidos por eso también.

Las dimensiones neutrales fueron: Motivación, Establecimiento de objetivos Información-Comunicación, Proceso de control, Responsabilidad, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad, Liderazgo, Ambiente físico, Recursos materiales, Capacitación para el desempeño.

Segundo objetivo: Comparar el Clima laboral en la Generación X y el Clima laboral en la Generación Y, en una empresa comercial en la Provincia de Mendoza.

Es posible que existan múltiples climas en una organización. La captación que tengan gerentes y trabajadores se relaciona con los grados de insight que la organización tiene sobre sí misma. La riqueza de toda firma está en su capital humano; la persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento propio y de la organización. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009). Esto se vio ratificado ya que se detectaron diferencias en la percepción de cada uno de los trabajadores con respecto del Clima.

Corroborando parte del segundo objetivo al comprobar que las percepciones de las Generaciones son diferentes, además de cómo afecta la mirada el sector al que pertenece el sujeto, es decir, no todos lo ven de la misma manera y en este caso, se hipotetiza que son producto de la Generación en primer lugar, y en segundo, del sector de trabajo.

Se encontró una diferencia significativa en la dimensión **Identidad**, donde los trabajadores de la Generación X obtuvieron valores inferiores, lo cual implicaría que tienen un sentimiento más fuerte y establecido sobre su permanencia en la empresa y de ser miembros valiosos de la misma, necesarios por su aporte. Se identifican altamente con la organización, y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

En el caso de la Generación Y, se perciben como medianamente parte de dicha organización, ya que la carrera laboral no es lo único que los motiva, ni tienen como objetivo permanecer en un único y solo lugar de trabajo, priorizando la comodidad y la valoración por sobre la estabilidad. Por lo tanto, podríamos inferir que los sujetos de esta Generación toman distancia y no se identifican de la misma manera.

Dimensiones en las que se ven diferencias:

- 1) Motivación: La Generación X muestra una importante voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, esto se ve condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad individual. A diferencia de la Generación Y quienes se hayan medianamente motivados. Podría medirse que esto se relaciona con que los incentivos que otorga la organización para motivar a su personal, no sean de los más importantes para los más jóvenes. Es decir, no es la falta de incentivos, si no que por ahí el error está en el tipo de incentivos que la empresa proporciona.
- 2) Establecimiento de Objetivos: Contrariamente a lo esperado, la Generación X presenta una puntuación significativamente mayor a la Generación Y en este ítem. Si bien los Y se orientan a resultados y al logro de objetivos, más que a la permanencia, lo cual en esta organización no ha podido observarse. Pareciera que los jóvenes Y en esta empresa poseen las cosas muy normativizadas y no necesitan plantearse objetivos

personales; o no están en la posición de ponerse objetivos, probablemente esto se deba al nivel organizacional en que se encuentran estas personas y el tipo de decisiones que pueden tomar.

- 3) Responsabilidad: La Generación X se posiciona con mayor peso implicando una importante percepción acerca de su autonomía en la toma de decisiones, de tener capacidad de respuesta frente a las mismas y de acción consecuente con esto, sumado a que buscan ser muy responsables con su trabajo. En tanto podríamos suponer que los sujetos de la Generación Y de esta empresa, prefieren que otros tomen las decisiones por ellos.
- 4) Recompensa: La Generación X presenta una puntuación significativamente mayor a la Generación Y. Podría decirse que se sienten más recompensados, reconocidos, y aprobados, ya que perciben adecuada la recompensa que se les da por el trabajo bien hecho.
En oposición a esto, la Generación Y siente un bajo reconocimiento positivo, y poca equidad en las políticas de paga y promoción. Se puede hipotetizar que ésta desigualdad percibida por los empleados, tiene relación con que los integrantes de la Alta gerencia pertenecen en su mayoría a la Generación X.
- 5) Desafío: Mientras que la Generación X puntúa en Alto y Muy alto, la Generación Y lo hace más equitativamente, es decir, existen varias posturas diferentes al respecto. Podría pensarse que esto tiene relación a que los integrantes de la Generación Y, por sus características, son más deseosos de desafíos, de buscar y correr riesgos que pueden favorecer a la empresa, por ello, es probable que no se sientan del todo desafiados, a diferencia de la otra Generación en la que se prefiere más la estabilidad que el constante cambio.

De esta manera, se ha podido corroborar la hipótesis que se sostuvo en esta investigación: *En dicha empresa, cada Generación de trabajadores va a percibir el Clima laboral de distinta manera. Habiendo diferencias significativas en los resultados de la encuesta de Clima laboral entre la Generación X e Y en esta organización.* De todas maneras las diferencias encontradas no corroboran en gran medida lo vertido por los autores respecto de las percepciones de cada Generación, encontrando que muchas veces, la Generación X se acerca más a la Generación Y, es decir, se asemejan más a lo que los autores dicen con respecto a las características propias de la Generación Y.

En esta **empresa**, respecto de tales dimensiones (Establecimiento de Objetivos, Recompensa y Desafío) no se pudo corroborar lo vertido por la teoría -autores- porque la Generación X se encuentra más desde una postura propia de la Generación Y. Aparece entonces, un nuevo interrogante acerca de si estas diferencias son propias de estas Generaciones o si tienen que ver más con los desafíos inherentes del nivel de responsabilidad en la gestión de los puestos que ocupan y no con la Generación a la que pertenecen.

Por otro lado, el análisis comparativo de las Generaciones X e Y arroja muchos puntos en común. Viéndose corroborado que ambas Generaciones están conviviendo, están compitiendo en el mercado laboral, y los miembros de la generación X se sienten, con razón, amenazados. (García Lombardía, Stein y Pin, 2008). Por esto, es que se considera importante recomendar que en esta empresa, se recurra al trabajo en equipo y colaborativo, no el hacer hincapié en la competencia entre lo que se conoce en las empresas como los “viejos” versus los “jóvenes”.

En cuanto al liderazgo, ambas Generaciones calificaron en Muy alto y Alto grado el liderazgo, considerándolo como algo positivo y trascendental, y que aporta en demasía para el óptimo desenvolvimiento de la organización. Los jóvenes de hoy respetan al que sabe y al que trasmite ese saber. La construcción del poder y el respeto se da solamente a través de conocimiento y no de las jerarquías formales como sucedía en el pasado, en esta empresa los líderes se manejan en la informalidad, cumpliendo sus objetivos como guías.

Cada Generación tiene sus aspiraciones particulares y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de recursos humanos, el tratar de entender y atender a cada una. Desde el punto de vista comercial, la supervivencia de muchas empresas dependerá de lo bien que sepan entender y adaptarse a esta nueva Generación Y. De aquí, surge la importancia del presente análisis, y de sus consecuencias en un futuro. Creyendo también, que hacer diagnósticos de Clima laboral, y el desarrollo de políticas para trabajar en pos de la organización deberían ser obligatorios por ley o estar más regulados, generando así la cultura de que el trabajo y la salud van de la mano en una empresa.

Propuestas desde la Prevención:

A modo de síntesis, se destacarán ciertas características de cada Generación que merecen ser tenidas en cuenta por los directivos de esta empresa, y a ser potenciadas positivamente:

Tener jornadas laborales más cortas y/o con horarios rotativos, permitiéndoles disfrutar del trabajo y de la vida familiar de manera equitativa, ya que la Generación X al ver que sus padres dedicaban muchísimas horas en el trabajo, tienen un fuerte deseo de equilibrar su vida y trabajo. (No todos los empleados obtienen ese beneficio, nombrado anteriormente).

Es importante desarrollar un plan de tareas y de capacitaciones que los mantengan interesados y comprometidos, donde el trabajador también se siente valorado por ver cómo la organización pone esfuerzos en lograr el desarrollo de cada uno. Los Y se sienten responsables de garantizarse trabajo futuro y ven en la capacitación la principal herramienta para lograrlo.

Se podría pensar en actualizar y difundir el organigrama para que cada quien vea que posibilidades de crecimiento tiene aspirando al crecimiento vertical (carrera profesional dentro de la misma empresa), y se utilicen incentivos acordes a cada Generación y necesidad.

Priorizar la comunicación cara a cara, y más adecuada a las nuevas tecnologías, es decir, una comunicación más directa.

Es importante que los Y trabajen con gente que los está guiando y supervisando en gran medida, como coach, ayudándolos a priorizar para que así puedan tomar decisiones estratégicas.

Las relaciones personales son muy importantes para ambas generaciones, por lo cual, sería importante desarrollar espacios y momentos donde los trabajadores puedan reunirse, y expresar lo que piensan y sienten.

En la empresa, si bien los niveles indican un buen clima, no se detectan muchas actividades referentes a potenciar un clima agradable de trabajo, por ello es que se recomienda empezar a implementar actividades, para aspirar aún más a la satisfacción del grupo.

Es de suma importancia que la Alta gerencia y el departamento de RRHH pongan el énfasis que se merece en construir y mantener un ambiente sano de trabajo, permitiendo desarrollar las potencialidades de cada persona.

Concluyendo que se necesita de ambas patas para lograr una organización eficaz, por ello, es importante apuntar a unir a ambas Generaciones en determinadas tareas, y así, será mucho más fructífero porque en la unión y el debate, el producto puede llegar a ser mucho mejor. *Se trata de intentar dejar de ver lo diferente como malo y buscar lo positivo que traen las nuevas generaciones. El juego de las diferencias puede generar realidades ricas y superadoras.*

La implementación y supervisión de dichas propuestas podría estar a cargo del departamento de RRHH, más específicamente desde la psicología laboral, quienes podemos utilizar todas las herramientas es pos del trabajo en equipo, la aceptación y elaboración de las diferencias y de esa manera, poder aportar a la salud mental de los trabajadores, porque como hemos visto, un buen clima laboral puede modificar realidades impensables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, D. (1994). *Empresa familiar. Bajo la sombra del padre*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. Mendoza: UDA.
- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 14(2), 80-81.
- Casillas, J. C., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. *Madrid: Thomson*.
- Crespo, J. (1988) *La empresa familiar*. Idea N°15, Bs. As.
- Cuadra-Peralta, Alejandro Adrián, & Veloso-Besio, Constanza Beatriz. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>
- De la Poza, J. (1999). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En Rodríguez Fernández, A. Coordinador. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Piramide.
- Frías C., P. (Mayo, 2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Repositorio académico de la universidad de Chile, Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>
- García Lombardía, P.; Stein, G. y Pin, J. R. (Mayo, 2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales; motivaciones y valores de la generación Y. *IESE*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Greiner, L. A. (1972). Evolution and revolution as organizations grow [versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 50 (4), 37-46.
- Guillén Gestoso, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw- Hill Interamericana de España.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hoffer, E. (2014). Integración de las nuevas generaciones en la Oficina Jurídica; Conflicto u oportunidad?. Recuperado de <http://consultoraimaginar.com/wp-content/uploads/2014/06/Integracion-de-las-Generaciones-en-la-Oficina-Juridica.pdf>
- Imperiale, V. (2013). *Continuidad en la tercera generación de una empresa familiar: ¿objeto de transmisión o mandato?*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Mendoza: UDA.
- Jabary, I. (2015). Cómo gestionar y formar a la generación de los Millennials. *Capital Humano*, 28 (298). 106-109
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Gránica.
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad: reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la generación Y*. Buenos Aires: Gránica.
- Marín Rueda, Fabián Javier, Angeli dos Santos, Acácia Aparecida, Raad, Alexandre José, Ávila-Batista, Ana Cristina, & Carnevalli Siqueira Nery, Juliana. (2014). Relation between organizational climate, labor support and organizational health in a sample of working students. *Ciencias Psicológicas*, 8(1), 7-16. Recuperado en 21 de julio de 2016, de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000100002&lng=es&tlng=en.
- Martínez Nogueira, R. (1984) *Empresas familiares*. Bs. As.: Ed. Macchi.
- Moreda, A (2011). Cuando pensábamos que lo sabíamos todo. *Revista De Antiguos Alumnos Del IFFM*, 14 (3). 71-72.
- Nogales, F. (2008). La familia empresaria. *Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. Buenos Aires.
- Olaz, A. (2009). Diseño de un modelo de valoración cuantitativo de procesos de clima laboral en la gestión de recursos humanos, *Capital humano*, 22(231), 92-96.

- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, (56), 2.
- Páramo, M. A. (2009). *Normas para la presentación de citas y referencias bibliográficas según el estilo de la American Psychological Association (APA), 5ª edición*. Documento de cátedra de Taller de Tesina. Facultad de Psicología, Universidad del Aconcagua. Mendoza.
- Paule-Hernández, Y., & Caboverde-Silvente, R. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados / Diagnostic study of organizational environment in the enterprise of sera and blood products. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 76-85. Consultado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/338/414>
- Ramírez Pérez, Mauricio, & Lee Maturana, Sau-Lyn. (2011). Burnout's syndrome in men and women measured by the job climate and job satisfaction. *Polis (Santiago)*, 10(30), 431-446. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682011000300020>
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.ª ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed Pearson.
- Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 03 de agosto de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- Suaréz, L.A. ; Gonzalez Tápanes, R y Pérez León, F. (2015). Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos*. Volumen 14, Número 1, Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/149/138>.

Urdiales, M. V. (2012). “*evaluación de Clima Laboral en una empresa familiar: su articulación con la dinámica organizacional*”. Tesina de la Facultad de Psicología de la Universidad del Aconcagua.

Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.

Zibelman, M.G. (2013). “*Clima organizacional en una empresa familiar*”. Tesina de la Facultad de Psicología de la Universidad del Aconcagua.

ANEXOS

1. Datos de Clasificación

SEXO: Femenino ESTADO CIVIL: Con pareja estable
Masculino Sin pareja estable

EDAD: Menos de 30 años
De 30 hasta 40 años
De 41 a 50 años.....
Más de 51 años

ANTIGÜEDAD EN LA PROFESIÓN U OCUPACIÓN HABITUAL:

Menos de 5 años

De 6 hasta 10 años

De 11 a 20 años

Más de 20 años

TIPO DE TAREA: 1. Contacto directo con público

2. Dirección- Conducción

3. Otra- ¿Cuál?

CONDUCCIÓN: Total de niveles organizacionales

FUNCIÓN JERÁRQUICA (Ascendente) 1ª nivel

2ª nivel.....

3ª Nivel

Otro- ¿Cuál?

PROMEDIO DE PERSONAS QUE ATIENDE DIARIAMENTE: DE 10 A 20

De 20 a 30

De 30 a 40

Más de 40

HORAS DE TRABAJO SEMANAL: Menos de 35 horas

De 36 a 40 horas

De 41 a 45 horas

Más de 45 horas

PROPORCIÓN DE LA JORNADA DEDICADA A LA ATENCIÓN DE OTROS:

Menos del 50 %

Del 50 al 70 %

Del 70 al 90 %

Encuesta de Clima Laboral –

Esta encuesta está diagramada con la intención de explorar aspectos ligados al clima de trabajo dentro del Ente. El interés de la misma está dirigido a la percepción que el conjunto de empleados tiene de los diversos procesos que ocurren en su trabajo. El objetivo de esta encuesta es tener una lectura de estos aspectos sin particularizar en personas específicas, es por este motivo que la encuesta es anónima y los resultados serán analizados en conjunto. Esperamos que tenga el mayor grado de libertad y sinceridad para contestar estas preguntas.

Desde ya se le agradece su tiempo

Fecha: / /

1- En su opinión los conocimientos técnicos de su superior inmediato son:

Muy buenos 1 2 3 4 5 Muy Pobres

¿Y los del Gerente?

Muy buenos 1 2 3 4 5 Muy Pobres

2- ¿En qué grado las personas de la organización tienen en claro los roles y el alcance de su autonomía para cumplir con las responsabilidades que estos delimitan?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

3- ¿En la empresa, en general, las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado?

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

4- ¿Hasta qué punto las personas de su área cooperan entre ellas?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

5- ¿En qué medida su superior inmediato le transmite los objetivos de su área y de su puesto?

En gran medida 1 2 3 4 5 En poca media

6- ¿Hasta qué punto en la empresa las personas asumen como propios los objetivos de su trabajo y actúan en consecuencia?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

7- Comparado con otras instituciones que usted conoce, ¿hasta qué punto la suya es mejor para trabajar?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

8- ¿En qué medida la estructura de la organización (sus roles, métodos y procedimientos) facilita o dificulta la toma de decisiones?

Facilita mucho 1 2 3 4 5 Dificulta mucho

9- ¿Hasta que punto se siente incentivado por su superior inmediato a tener una posición activa que puede implicar el asumir riesgos en pos de la innovación y la eficacia del trabajo?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

10- La comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico tiende a ser:

Muy adecuada 1 2 3 4 5 Muy inadecuada

11- ¿En qué grado usted conoce los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

12- ¿Cuánto éxito ha tenido la empresa en el desarrollo laboral y profesional de sus integrantes?

Mucho éxito 1 2 3 4 5 Poco éxito

13- ¿Hasta qué punto su superior inmediato le comunica la evaluación que hace de su desempeño?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

Con la frecuencia óptima 1 2 3 4 5 Infrecuentemente

14- ¿En qué grado en la organización se revela información sobre las necesidades e intereses de capacitación de las personas?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

15- ¿Hasta qué punto las personas de la empresa se sienten participes de la creación de una imagen positiva de la misma?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

16- ¿Hasta qué punto en la Institución los empleados son estimulados a innovar en su trabajo?

Siempre 1 2 3 4 5 Nunca

17- Considerando el cargo que ocupa, ¿Cómo calificaría su sueldo y otros beneficios, comparado con el de otras personas de la Organización con similares responsabilidades?

Muy adecuado 1 2 3 4 5 Muy inadecuado

18- ¿Cuánto tiempo quisiera usted trabajar para esta Empresa?

Hasta el final de mi carrera 1 2 3 4 5 Poco Tiempo

19- La rapidez para tomar decisiones en la Organización tiende a ser:

Muy adecuada 1 2 3 4 5 Muy inadecuada

20- ¿En qué grado los directivos resuelven efectivamente eventuales problemas internos existentes?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

21- ¿En qué grado los líderes tienen la capacidad para dirigir los recursos humanos que le son asignados?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

22- En la Empresa, la relación entre desempeño y salario tiende a ser:

Muy fuerte 1 2 3 4 5 Muy débil

23- ¿Hasta qué punto se estimula la crítica constructiva dentro de la Organización?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

24- ¿En qué grado conoce usted los beneficios de la Empresa?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

25- Por favor enumere los beneficios que le da la Empresa en orden de importancia para usted:

1° _____
2° _____
3° _____
4° _____
5° _____

26- ¿Cómo calificaría el nivel general de motivación del personal de la Empresa?

Muy alto 1 2 3 4 5 Muy bajo

27- ¿En qué grado cree usted que la Empresa presta un servicio a la Sociedad?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

28- Las comunicaciones con su superior inmediato tienden a ser:

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

29- ¿Hasta qué punto está usted satisfecho con las áreas/tareas que desempeña actualmente?

Muy adecuadas 1 2 3 4 5 Muy inadecuadas

¿Por qué?

30- La cooperación entre los empleados de distintas áreas es:

Muy alta 1 2 3 4 5 Muy baja

31- ¿En qué grado el usuario/cliente es lo más importante para la empresa?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

32- ¿En qué medida su trabajo contribuye en el logro de los objetivos de la organización?

En muy alto grado 1 2 3 4 5 En muy bajo grado

33- Sus condiciones objetivas y ambientales de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, equipamientos, ruido, etc.) son:

Muy buenas 1 2 3 4 5 Muy malas

DIMENSIONES ADAPTADAS

Dimensiones del Clima	Pregunta que la evalúa
1) Motivación	18, 25
2) Proceso de Influencia	2, 23, 31
3) Establecimiento de Objetivos	5, 6, 16
4) Información – Comunicación	10, 13, 27
5) Proceso de Control	11, 13, 21
6) Estructura	3, 8, 11, 30
7) Responsabilidad	2, 15, 16
8) Recompensa	17, 22, 24
9) Desafío	6, 9, 16, 31
10) Relaciones	4, 21, 23
11) Cooperación	4, 10, 23, 29, 31
12) Estándares	11
13) Conflictos	19, 20, 23
14) Identidad	15, 18
15) Liderazgo	1, 5, 13, 19, 20, 21, 27
16) Estructura Organizacional	24, 26
17) Ambiente Físico	32
18) Recursos Materiales	32
19) Satisfacción en el trabajo	7, 18, 25, 28
20) Capacitación para el desempeño	12, 14, 21
21) Salario y Gratificaciones	17, 22, 24
22) Aceptación y Flexibilidad	30