

Diversidad Generacional en el Ámbito Laboral



Autor: Rodolfo Pina Erlich

Legajo: 8421

DNI: 27.729.056

Materia: Tesina

1er. Cuatrimestre de 2019

Titular de cátedra: David Aguirre

Fecha de presentación: 19 de diciembre de 2022

Maria del Carmen Hinojosa
MARIA DEL CARMEN HINOJOSA
CONTADORA PÚBLICA - UBA
Tº 127 Fº 109 CPCEPBA
LIC ADMINISTRACIÓN - UBA
Tº 5 Fº 204 CPCEPBA
LEGAJO 32834/1
21.12.2022

INDICE

Tabla de contenido

DECLARACION DE ORIGINALIDAD	- 1 -
AGRADECIMIENTOS.....	- 2 -
RESUMEN EJECUTIVO	- 3 -
CONSIDERACIONES GENERALES	- 4 -
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS A REALIZAR.....	- 5 -
DEFINICIONES PREVIAS.....	- 5 -
Generación	- 5 -
Generacional.....	- 5 -
Grupo	- 6 -
Motivación.....	- 6 -
Líder	- 7 -
Trabajo en equipo	- 8 -
Características del trabajo en equipo	- 8 -
Los cinco componentes del trabajo en equipo	- 8 -
Clima Laboral	- 9 -
ALCANCE / LÍMITES DEL TRABAJO	- 10 -
OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME	- 11 -
METODOLOGIA UTILIZADA	- 22 -
EQUIPO CONSULTOR	- 12 -
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.....	- 13 -
DEMANDA.....	- 15 -
DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO	- 16 -
ÁREA DE ESTUDIO	- 16 -
RELEVAMIENTO.....	- 16 -
DIAGNOSTICO	- 20 -
CONCLUSIONES Y PROPUESTA	- 26 -
PROPUESTA	- 26 -
CONCLUSIÓN.....	- 27 -
PLAN DE ACCIÓN	- 26 -
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	- 28 -
RECOMENDACIONES	- 28 -

MARCO TEÓRICO.....	- 30 -
CULTURA SEGÚN SCHEIN	- 30 -
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	- 32 -
Niveles de cultura	- 32 -
Tipos de cultura.....	- 32 -
ESTRATEGIA	- 33 -
EMPRESA FAMILIAR	- 33 -
Órganos de gobierno	- 36 -
IDENTIDAD.....	- 37 -
DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD	- 37 -
INVARIANCIA Y CAMBIO	- 38 -
AUTOORGANIZACIÓN	- 39 -
LA COMUNICACIÓN.....	- 39 -
PROCESOS DE COMUNICACIÓN.....	- 40 -
LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO ORGANIZACIONAL.....	- 40 -
PERCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	- 42 -
GENERACIONES.....	- 42 -
GRANDIOSA – (1901 – 1927).....	- 43 -
TRADICIONALISTAS (SILENCIOSA) - (1928-1945)	- 43 -
BABY BOOMERS - (1946 – 1964).....	- 44 -
GENERACIÓN X - (1965-1980).....	- 44 -
GENERACIÓN MILLENNIALS (GENERACIÓN Y) - (1981 – 1996).....	- 45 -
GENERACIÓN CENTENNIALS - (1997 – a la actualidad).....	- 45 -
BIBLIOGRAFIA.....	- 48 -

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación de proyecto: Diversidad Generacional en el Ámbito Laboral

Autor: Rodolfo Pina Erlich

Nº de legajo: 8421

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 19 de diciembre de 2022

Firma:



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad de Flores por haber brindado un ámbito de estudio y haberme dado la posibilidad en todos estos años de poder llevar a cabo el estudio de cada una de las materias para poder llegar a esta última etapa que es la obtención de mi título de Contador Público, les agradezco por crear un ambiente que permite que cada uno de los estudiantes tenga la oportunidad de ser el mismo y poder demostrar de lo que es capaz de hacer.

Agradezco a cada uno de los docentes por la inversión que hacen de su tiempo en impartir educación en cada una de las materias que componen mi carrera y mostrarnos todo el tiempo la diferencia que existe entre la teoría que ellos nos enseñan y la práctica que es lo que se da en la vida diaria. Agradezco con especial mención a los profesores que nos han acompañado en toda la carrera y nos han apoyado para que nunca bajemos los brazos sin importar el tiempo que nos lleve.

Agradezco a todos mis compañeros por apoyarme en todo momento, tanto los que aún siguen en carrera como los que han finalizado, a seguir y que con el esfuerzo y la constancia todo se puede lograr.

Agradezco a todos mis amigos a seguirme en cada paso y no permitir que abandone, sin ellos se hubiese hecho muy difícil haber llegado hasta este punto tan importante en mi carrera.

Agradezco a toda mi familia por empujar, a enseñarme con ejemplos lo importante que son los valores en la vida, a enseñarme a escuchar a los demás y ayudar a quien lo necesita, porque creo que de esto se trata parte de mi carrera, ayudar a la comunidad y devolver todo lo que me han dado en este tiempo que ha transcurrido de mi vida. Con especial mención, agradezco a Mónica González por haberme ayudado en todo momento a seguir sin importar cuantas veces me quiera rendir, gracias a ella pude finalizar, a lo que hoy he logrado, terminar esta etapa para dar comienzo a la que sigue. Agradezco a mi tutora María del Carmen Hinojosa por todo el esfuerzo y paciencia, y en especial a David Aguirre por estar siempre e insistir en finalizar lo que empecé en el 2006.

RESUMEN EJECUTIVO

A fin de realizar el trabajo se estudió y analizó el sector Administrativo – Contable, el cual se encuentra subdividido en las siguientes áreas:

- Facturación y cobranzas
- Proveedores y gastos
- Conciliaciones

Se intentará analizar cada sector detallado y el grupo generacional que los compone, a fin de detectar las similitudes y diferencias las que, según mi criterio, son las que provocan los desvíos al cargar la información al sistema de gestión.

Dentro del estudio, se analizarán también cuáles son las motivaciones que impulsarían el cambio según cada generación, creando de esta forma un clima ameno, en donde se eliminen los conflictos entre líderes y colaboradores. Donde puedan establecerse y respetarse las consignas de trabajo y, principalmente los lineamientos de trabajo establecidos por los representantes de la firma.

En este estudio, se considerará hacer hincapié en el trabajo en equipo. Tratando de potenciar las fortalezas de cada empleado. Se intentará orientar a los líderes a fin de transformarlos en fuertes comunicadores, generando charlas en las cuales puedan participar todos, dando sus opiniones, aportando nuevas ideas y generando así un clima participativo e integrador.

CONSIDERACIONES GENERALES

Consultor Principal: Rodolfo Pina Erlich

ETAPA I

- Horas Empleadas: 50 horas
- Valor Hora Presupuestado: \$ 12.500.-
50 hs. * \$ 12.500.- = \$ 625.000.-
Viáticos: \$ 10.000.-
Total \$ 635.000.-
- Desglose:
 - Relevamiento de datos: \$ 43.000.-
 - Encuestas: \$ 112.000.-
 - Análisis teórico: \$ 20.000.-
 - Identificación del problema y planteo solución: \$ 345.000.-
 - Charlas motivacionales: \$ 95.000.-
 - Materiales varios: \$ 10.000.-
 - Viáticos: \$ 10.000.-

ETAPA II

- Seguimiento: 30 horas
- Valor: \$ 12.500.- * 30 horas = \$ 375.000.-

ETAPA III

- 4 reuniones semanales de análisis de los cambios y resultado de los mismos.
- Valor de cada reunión: \$ 65.000.-
Total \$ 260.000.-

Total del presupuesto (Etapa I + Etapa II + Etapa III + Etapa IV) \$ 1.270.000.- + IVA (Pesos
Un millón doscientos setenta mil más IVA)

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS A REALIZAR

Se realizarán actividades grupales en dos etapas, en la primera se trabajará con el líder del equipo a fin de establecer la problemática en su sector y en la segunda con el líder y sus colaboradores tratando de detectar la desconexión en la comunicación que provoca el tema tratado.

Así mismo se identificarán las problemáticas mediante la implementación de encuestas donde se relevará información de cada área identificar donde surgen las problemáticas, si las mismas se producen en el mando medio, en los colaboradores o en ambas partes. Luego de identificar la misma, se brindarán las herramientas necesarias para poder mejorar el tema tratado y lograr la satisfacción de nuestro cliente.

Este trabajo se realizará en 3 sectores de la misma área:

- Facturación y cobranzas
- Proveedores y gastos
- Conciliaciones

DEFINICIONES PREVIAS

Generación

La palabra generar viene del latín generāre, que significa engendrar. La palabra generación, como grupo o cohorte en las ciencias sociales, significa todo el grupo de individuos que nacen y viven más o menos al mismo tiempo, la mayoría de los cuales tienen aproximadamente la misma edad y tienen ideas, problemas y actitudes similares.

La noción de generación permite hacer referencia al conjunto de personas que, por haber nacido en el mismo período histórico, recibieron estímulos culturales y sociales similares y, por lo tanto, comparten gustos, comportamientos e intereses.

Generacional

Perteneciente o relativo a una generación de coetáneos (del latín coetaneus, es un adjetivo que permite nombrar dos cosas o seres vivos de la misma edad o contemporáneos).

Grupo

Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado.

Grupo Generacional:

Conjunto de personas que nacen y viven más o menos al mismo tiempo considerados colectivamente. Perteneciente o relativo a una generación de coetáneos.

La segmentación por grupos generacionales nos permite comprender de una mejor manera el comportamiento de las personas y sus procesos de toma de decisiones.

La brecha generacional existente entre los empleados de una empresa es cada vez más amplia. Entre los empleados más viejos y los más jóvenes puede haber hasta 40 años de diferencia y aún puede observarse más en algunas grandes empresas, especialmente en aquellas cuyas políticas de recursos humanos establecen un modelo de integración en cuanto a raza, edad, sexo, religión etc. Hoy conviven hasta cuatro generaciones diferentes en las organizaciones, con diferencias muy importantes en su manera de percibir y relacionarse con el mundo. Esto no había ocurrido nunca en la historia, es un fenómeno de nuestros días; lo que antes podía verificarse era la coexistencia en el ámbito laboral de dos y excepcionalmente tres generaciones.

Motivación

Acción y efecto del motivar. Influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. Es un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

La motivación puede dividirse en dos teorías (Pintrich & Shunck (2006). *Motivación en contextos educativos. Teoría, investigación y aplicaciones*):

- Motivación intrínseca (interna): Viene del entendimiento personal y no depende de ningún incentivo externo ya que no necesita ser reforzado ya que son motivadas por si mismas desde la persona.
- Motivación extrínseca (externa). Depende de incentivos externos, y se enfoca principalmente en ayudar a la realización de una tarea como un medio para alcanzar un fin.

Ejemplos de factores extrínsecos:

- Dinero
- Tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas

- Bienes materiales
- Opiniones ajenas

Los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Se trata de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres factores intrínsecos importantes (Pink, Daniel H. (2010). La sorprendente verdad sobre qué nos motiva (1a ed. edición). Barcelona: Centro Libros)

- Autonomía: Es el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
- Maestría: Es el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- Propósito: Es la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

Líder

Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo; y, para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades.

El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerado (Pérez Porto, J., Gardey, A. (13 de octubre de 2009). Definición de líder - Qué es, Significado y Concepto):

- Autoritario: toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto
- Democrático: permite que todos opinen y decide por consenso
- Laissez faire: es aquél que posee una conducta pasiva que delega el poder en los demás

En cambio, Max Weber definió tres tipos ideales de líderes ("Líder". Autor: Equipo editorial, Etecé):

- Legal: Son los que acceden a su rol mediante elecciones, o sea, es elegido por otras personas. Suelen identificarse como líderes políticos.
- Tradicional: Es el que obtiene su rol gracias a la herencia o a la costumbre (ejemplo los reyes)
- Carismático: llegan a modificar los valores, las creencias y las actitudes de sus seguidores

Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y la solución conjunta de problemas. No es suficiente que cada uno de los miembros realice una parte del trabajo para luego juntarlas. (Guitert, M.; Giménez, F. (2008). El trabajo en equipo en entornos virtuales; desarrollo metodológico (en español). Universitat Oberta de Catalunya).

Si el trabajo en equipo es bien estructurado y liderado, influye positivamente en los trabajadores a través del compañerismo, intercambio de conocimiento, apoyo mutuo y alcance de metas de impacto significativas.

Para lograr el éxito en un equipo, es necesario que sus miembros sean solidarios, que posean el sentido de pertenencia al equipo. De esta manera es más probable que compartan valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Características del trabajo en equipo

- Existe la presencia de un líder, que guía y conduce el equipo, pero no lo controla. El rol de liderazgo es compartido.
- Las reuniones son debates abiertos donde los miembros colaboran en las soluciones de problemas.
- Clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo.
- El trabajo se discute, se realiza en conjunto y reina la cooperación entre los miembros.
- Los integrantes tienen responsabilidad por ellos mismos al igual que por el equipo.
- El desempeño se mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
- Se mejoran los procedimientos existentes o se inventan nuevos. Se busca obtener los mismos resultados o mejores con menos recursos.
- Entre todos se logra una integración armónica de las funciones y actividades a desarrollar.

Los cinco componentes del trabajo en equipo

Tom Peters, opina que existen cinco factores que son necesarios para que los equipos alcanzaran un alto rendimiento. Y denominó a estos factores: "las cinco c del trabajo en equipo".

Complementariedad: Cada miembro debe poner sus habilidades y conocimientos diferenciales al servicio del equipo. Esto permite alcanzar logros que de manera individual no sería posible.

Coordinación: El líder debe conocer las potencialidades de cada uno de los miembros. De esta manera, podrá asignar cada una de las tareas a la persona idónea para realizarla.

Comunicación: Se considera un elemento esencial para coordinar las acciones individuales y colectivas del equipo. Es necesaria una comunicación abierta, clara y oportuna. Así, cada miembro conoce qué tiene que hacer y cómo hacerlo.

Confianza: Los integrantes deben creer en sus capacidades y en las de los demás para el logro del objetivo común. El líder debe explicar de manera clara y concisa el proyecto al equipo, las labores que realizará cada persona y cuál es el objetivo final que se quiere conseguir.

Compromiso: Se debe priorizar las necesidades e intereses del equipo por encima de los intereses personales. Los miembros del equipo deben poner sus capacidades y talentos al servicio del grupo.

Tal como dijo Vala Afshar, "No somos un equipo porque trabajamos juntos. Somos un equipo porque respetamos, confiamos y nos preocupamos por el resto del equipo"

Clima Laboral

El clima de una empresa es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por la gran influencia que ejerce en todas las áreas de una empresa. Este concepto, a diferencia de otros, que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, podría decirse que es un concepto multidimensional. Gracias a esta multidimensionalidad, se puede sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que el clima de una empresa se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El clima laboral, como se mencionó anteriormente, está conformado por la percepción que tiene las personas sobre diferentes variables que hacen a la composición de este clima. Este tiene una existencia real, que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización, y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede en esta.

ALCANCE / LÍMITES DEL TRABAJO

A fin de poder realizar el trabajo, analicé el desenvolvimiento de las personas y el sector en los años comprendidos entre el 2019 al 2022, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Este período no fue elegido al azar, ya que durante estos años no solo hubo factores intrínsecos de las personas que pueden determinar el comportamiento del sector, sino que también existieron otros factores extrínsecos que obligaron a determinadas adecuaciones en forma obligatoria, tanto a las personas como a la empresa. Más específicamente, me refiero a que, a mediados de marzo de 2020, debido a la pandemia producida por el COVID 19 que afectó no solo nuestro país sino a todos los países del mundo; nos vimos obligados a adaptarnos a otra forma de trabajo. Y, si bien la actividad de la empresa que nos compete, es considerada esencial y desde un principio quedaba excluida de las prohibiciones de circulación, no implica que no se vio afectada. Además del hecho que el sector objeto de análisis, limitó su asistencia presencial, debido a que no realiza una tarea considerada esencial.

Estas modificaciones en la forma de trabajar, provocaron que nos vinculáramos con un término que hasta el momento eran casi desconocidos en muchos ámbitos, como ser el trabajo a distancia o teletrabajo, dado que nos vimos obligados a prestar nuestros servicios desde nuestro domicilio particular. Esto conllevó a que utilizáramos nuestros recursos a fin de poder realizarlo, como ser energía eléctrica, internet e inclusive determinados bienes como por ejemplo la computadora. Tan sorpresivo e imprevisto fue el cambio en la manera de trabajar que recién a poco más de un año de publicado el Decreto de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, más específicamente el 1ro de abril de 2021 entró en vigencia el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo previsto por la Ley Nro. 27.555

OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME

Brindar un relevamiento del sector administrativo para poder evaluar la problemática que plantea Mónica y generar una propuesta de cambio para que se pueda implementar un plan de acción que sirva para corregir los desvíos que ocurren en el sector al momento de cargar la información en su sistema de gestión.

Además, la propuesta de cambio deberá incluir motivaciones ajustadas a las distintas generaciones que conviven en el mismo sector con el fin de que tal cambio se mantenga a través del tiempo.

EQUIPO CONSULTOR

Pina Erlich, Rodolfo Luis

CUIL/CUIT: 20-27729056-2

Domicilio: Virrey Liniers 199 3ª, CABA, (1174)

Tel (CEL): 11-3449-5000

E-mail: rodopina1979@gmail.com

Capacidades:

Manejo herramienta Tango, Plataforma, SAP, Aipem, Deglar, Office

Antecedentes laborales:

Empresa: Impes SRL 11/2018 a la actualidad

Ref.: 4924-1175 (RRHH)

Puesto: Jefe de Sector de facturación y cobranzas, proveedores y pagos.

Tareas desempeñadas: Facturación, conciliaciones, liquidación de impuestos (IVA e IIBB), auditoría del área, preparación de informes financieros para la gerencia.

Sulamericana SA 05/2010 -10/2018

Puesto: Gerente administrativo y de RRHH

Tareas desempeñadas: Facturación, conciliaciones, liquidación de impuestos (IVA e IIBB), auditoría del área, preparación de informes financieros para la gerencia, además del control de personal y liquidación de sueldos.

Plaswag SA 09/2002 – 04/2010

Puesto: Tesorero

Tareas desempeñadas: Control de cobranzas, preparación de pagos, transferencias, cierres de cambio por transferencias al exterior, preparación de operaciones de venta de cheques, informes financieros a la gerencia.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“Si la cultura es algo omnipresente, ¿existe el peligro de que sea además irrelevante? Lo será, pero en la misma medida en que es irrelevante para los humanos entender cómo actúan la gravedad y la atmósfera. En cualquier caso, es precisamente su omnipresencia lo que permite que fácilmente se desatienda, por la dificultad que supone dominar cuanto es omnipresente. Solo que, en el mundo empresarial, no comprender cómo actúa la cultura, es tan peligroso como no entender la gravedad y la atmósfera en el mundo físico-biológico” (Edgar H. Shein). Esta simple frase describe con gran precisión lo fundamental que puede resultar tener conocimiento sobre la cultura de la empresa, dado que todo lo que ocurre en ella, la forma en que se desempeña, está basada en su cultura.

Es fácil identificar la cultura en una sociedad, comúnmente cuando tenemos la posibilidad de viajar, siempre queremos aprender sobre sus costumbres, sus gustos culinarios, su religión, su forma de relacionarse, e identificamos claramente como que todo este conjunto conforma la cultura de una región o un país. Pero cuando hablamos de cultura empresarial, parecería que se nos nubla la mente y no comprendemos que, llevado a su ámbito, una sociedad puede tener características que la hace única entre todas. La cultura va a determinar el porqué de cada circuito, la forma de hablar dentro de la empresa, la forma de vestirse, en fin, cada acción que se produce dentro de ella. Se va formando con el tiempo, con cada decisión que se ha tomado para solucionar un problema y que luego se repite por haber obtenido un resultado favorable, hasta hacerlo tan propio que lo ejecutamos inconscientemente.

La cultura nace en el mismo momento en que nace la organización, ya que son sus fundadores, sus creadores, los que van a aportar su impronta, sus convicciones, sus creencias; con el tiempo y al ir enfrentando distintas situaciones, determinarán y trasladarán a su grupo de trabajo las metodologías y formas de trabajo, las que primero se realizarán por imposición y luego, con el tiempo, si conlleva al éxito, se efectuarán en forma inconsciente, natural, ni siquiera recordando por qué comenzaron a realizarlo de tal o cual manera, o sea, en forma inconsciente.

La cultura se forma al ir aceptando formalmente los valores del líder hasta que éstos sean aceptados por todos, por lo cual considero que es imposible poder efectuar un análisis de la organización y de las distintas generaciones que la componen, si primero no nos adentramos a sus inicios, si no nos remontamos a su primer líder y a como comenzó toda la historia de Briefing.

Eduardo Manuel Butler, socio fundador de Briefing Security SA, actualmente comisario retirado, mientras trabajaba en la fuerza y queriendo ampliar su horizonte, comenzó a estudiar Organización de Empresas. Bajo su ímpetu y visión de negocios, en 1986 funda su primera

empresa de seguridad física y electrónica; cuando su hijo apenas contaba con un año de vida. Por supuesto no estaba solo, contaba con su esposa quien, por su experiencia, posee amplios conocimientos en el rubro de trabajo eventual y en comercialización. Esto lo ayudó a ampliar su cartera de clientes y a su vez a incorporar a su negocio el brindar a las diferentes empresas, informes preocupacionales como ser: informes de antecedentes laborales, ambientales, crediticios, etc. Más la visión distinta en los negocios que poseían, conllevó a algunos roces en su matrimonio, razón por la cual dividieron los mismos creando así una empresa que se dedique solamente a la seguridad física y electrónica, que él conduciría personalmente, y otra dedicada a los informes preocupacionales, la que estaría a cargo de su esposa.

La empresa de seguridad, que es nuestro objeto de estudio, fue creciendo a través de los años y, diez años más tarde, trató de formar un equipo de trabajo con personal de confianza dado que, en aquel momento, tanto su hijo como su sobrino eran muy pequeños como para poder trabajar en la compañía. Fue así, que se incorporó a la empresa en primer lugar el hijastro de su amigo de la infancia quien, en ese momento, estudiaba la Licenciatura en Administración en la UADE, a fin que impulse el área de comercialización y presupuestación de la seguridad electrónica. Meses después, se incorporaron dos personas que, si bien eran ajenas al ámbito familiar, en forma casi inmediata congeniaron muy bien debido a su capacidad, su forma de similar en llevar adelante la empresa, como también la forma de, como se dice vulgarmente, “ponerse la camiseta como si el negocio fuese propio”. Tal fue el reconocimiento, que más adelante, formaron parte del Directorio y se los incorporó como accionistas, lo cual se mantiene al día de la fecha.

Con el paso de los años, tanto su hijo como su sobrino fueron creciendo y, cuando ya tuvieron edad para comenzar a trabajar, se incorporaron al negocio primero su sobrino y luego su hijo, pero “desde abajo” tal como manifestaba su fundador, ya que según él era la única forma de conocer realmente el circuito y manejo de la empresa. Por supuesto, no solo contaron con su apoyo y enseñanza sino también con la de sus personas de confianza a quienes, a esta altura, ya conocían por haber compartido eventos y reuniones familiares.

En la actualidad, el fundador de la firma cuenta con 73 años quien, muy lejos de jubilarse, sigue impulsando el negocio y participando en las decisiones. Obviamente, ha delegado gran parte de la tarea a su hijo y su sobrino, pero sin dejar de lado a las otras tres personas que, si bien no pertenecen a su familia de sangre, forman parte también de su ámbito privado y de total confianza.

DEMANDA

La demanda se ha realizado por medio de **Mónica González** Gerente Administrativa de **Briefing Security SA**, quién manifestó su preocupación por el alto índice de errores en las registraciones de los distintos movimientos contables. Además del alto índice de errores manifiesta preocupación por que las personas que integran el sector no se adaptan a las normas y procedimientos que la empresa estableció. Así mismo advierte que estos errores dividen a las personas que integran el sector administrativo contable porque no están cumpliendo las normas establecidas. La gerente Administrativa manifiesta que esta situación repercute negativamente en el clima organizacional generando divisiones entre las personas que integran el sector administrativo.

DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO

El alcance comprenderá los sectores del área contable de proveedores y pagos, ventas y cobranzas y conciliaciones dentro de la sede ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aquí se evaluarán las distintas formas de trabajo, los conflictos relevados y las actitudes frente a una realidad cambiante para luego proceder a las mejoras correspondientes y así mejorar el problema planteado frente a la elevada cantidad de errores que posee el área.

ÁREA DE ESTUDIO

Proveedores y Pagos: formado por un analista Sr., tres Jr.

Funciones: Las principales funciones son las de contabilizar en Tango y solicitar autorizaciones de todas las facturas recibidas, además de cumplir con todas las normas legales impositivas como la consulta del CUIT y CAE de cada comprobante.

Ventas y Cobranzas: Formado por un analista Sr. Y uno Jr.

Funciones: Generar los listados de asistencias de todos los empleados que participan en los distintos objetivos de seguridad, controlar que no existan inconsistencias y proceder a la facturación mensual.

Conciliaciones: Formado por un analista Sr. Y uno Jr.

Funciones: Realizar las conciliaciones tanto bancarias como las contables y sugerir los distintos tipos de ajustes para que los sectores correspondientes procedan a los mismos.

RELEVAMIENTO

Fecha del relevamiento del proceso:

01 de julio de 2019.

Personal al que se les tomaron entrevistas:

- Ocho analistas entre Srs. Y Jrs.
- Un Gerente de área.

Sectores intervinientes:

- Proveedores, Ventas y Conciliaciones.

Límites del proceso:

El proceso se inicia con la llegada de comprobantes en el caso de proveedores, fines de mes en el caso de ventas y análisis de cuentas en el caso de conciliaciones.

Descripción del proceso:

Sistema de soporte:

- Tango (sistema de gestión utilizado para la contabilización de todos los comprobantes contables que maneja la empresa).
- Excel (herramienta que se utiliza por un lado para la realización de las conciliaciones tanto bancarios como contables y por el otro se utiliza como soporte para la solicitud y reserva de fondos en los casos que estemos hablando de pago a proveedores).
- Aipem (sistema donde se registran las asistencias y ausencias de todos los empleados de la empresa).

Detalle del proceso:

1. Proveedores y Pagos

1.1. Ingreso de facturas:

El proceso comienza desde varias áreas de la empresa, como compras, licitaciones, informática, operaciones, entre otras. Es por esta razón que existe una variedad muy amplia de proveedores y de gastos, las mismas se reciben en su mayoría por mail o se deben bajar desde las distintas páginas, en este último caso, ocurre cuando se tratan de servicios como internet, celulares, telefonía fija. También se reciben en muchos otros casos en papel cuando se tratan por sobre todo de fondos fijos, esta organización cuenta con más de 40 fondos fijos otorgados debido al tipo de negocio del que se trata. Una vez que se reciben, el primer paso a realizar es hacer la consulta en la página oficial de AFIP del CUIT y CAE, de cada comprobante siempre y cuando corresponda, en el caso que la consulta arroje un error, la factura es rechazada y no podrá ser ingresada al sistema, en los casos que se pueda proseguir, por una parte se graban estos comprobantes en el servidor para futuras consultas de los mismo y recién ahí comienza el proceso con el pedido de autorización en todos los casos que correspondan ya que muchas de ellas ya vienen autorizadas desde el área que realizó la compra o gasto correspondiente o la solicitud del servicio.

Una vez autorizadas, los analistas proceden a la contabilización de éstas en el sistema de gestión que utiliza la empresa que en este caso es Tango.

1.2. Contabilización de facturas:

Para este proceso se utiliza el sistema de gestión Tango, una vez cumplido el paso anterior, las facturas son ingresadas a la contabilidad donde se deberá detallar el número de la factura, la fecha de la misma, la fecha en que se está cargando la factura, el tipo de asiento contable que se va a utilizar, el plazo de pago que otorgó el proveedor para esta compra o gasto, se

deberá ingresar el importe gravado si corresponde, luego se debe verificar que el IVA facturado sea igual al que arroja el sistema, se cargan las percepciones (IVA, ingresos brutos CABA y ARBA) de corresponder y por último se procede a la confección del asiento contable según se detalla a continuación:

	DETALLE	DEBE	HABER
CUENTA CONTABLE	IVA CRÉDITO FISCAL	21.000,00	
CUENTA CONTABLE	PERCEPCIÓN IVA	3.000,00	
CUENTA CONTABLE	PERCEPCIÓN AGIP	1.500,00	
CUENTA CONTABLE	PERCEPCIÓN ARBA	1.000,00	
CUENTA CONTABLE	GASTO	100.000,00	
CUENTA CONTABLE	PROVEEDORES		126.500,00
TOTAL		126.500,00	126.500,00

Luego de verificar que el asiento es el correcto, se procede a grabar el comprobante en Tango.

1.3. Análisis de cuentas corrientes de proveedores y proceso de pago:

Cada día los analistas proceden a realizar las consultas de las composiciones de pago de todos los proveedores para verificar si alguno se encuentra ya en el proceso de comenzar la etapa del mismo. Cuando ocurre esto, el analista confeccione una planilla en Excel a la cual denominan pedido de fondos:

PEDIDO DE FONDOS A EMITIRSE EL: DD/MM/AAAA											
FECHA FC	FECHA AUT/ENTREGA	Nº FC	IMPORTE	ORDEN DEL CHEQUE	FECHA VTO/USO	OBSERVACIONES	BANCO	TIPO	FECHA SUGERIDA DE PAGO	VISTO POR	AUTORIZADO POR
										GERENTE	TESORERO

este funciona las veces de solicitud para la reserva de los fondos, esta planilla, una vez generada y controlada, se la envían a su superior (gerente) y este una vez que corrobora que cumple con todos los requisitos, la envía por mail al tesorero de la empresa para su aprobación, él lo analiza y hace una devolución final para que los analistas puedan comenzar con la etapa de armado de soportes y órdenes de pago para luego cargarlas en el banco y enviar todo el legajo para su revisión antes de que se proceda a realizar el pago de las mismas, todo este proceso demora entre veinticuatro y cuarenta y ocho horas en ser firmado

y enviado al proveedor, la tarea del pago finaliza con el envío de los comprobantes de pago que se emiten desde el home banking del banco y se le adiciona las distintas retenciones que se le hayan practicado al momento de confeccionar la orden de pago.

2. Ventas y cobranzas:

2.1. Facturación:

El proceso comienza una vez que la venta fue concretada por el sector correspondiente el cual no es nuestro objeto de estudio, una vez que ocurre esto, el analista, todos los meses, procede a realizar la consulta de informes de asistencia de los vigiladores en los correspondientes objetivos donde la empresa brinda el servicio de seguridad, a Bancos, Consorcios, entes gubernamentales entre otros.

Una vez que se verificó que la información está correctamente ingresada en AIPEM, procede con el proceso de facturación, donde deberá entre otras cosas, utilizar la lista de precios que corresponda al período que se está facturando debido a que los precios cambian casi en forma mensual y cada cliente tiene un precio diferente que va en virtud del servicio que se le brinda, algunos poseen abonos mensuales y otros van a depender de cuantas horas diurnas y nocturnas se hayan cumplido en el objetivo y otros casos hay distintos puestos que se cubren con diferentes tareas, lo que se trata de formación de precios tampoco está relacionada con el presente informe.

Una vez verificado estos pasos, el analista factura en Tango donde deberá ingresar el cliente, elegir el talonario (A o B, dependiendo de la calificación tributaria del cliente), el plazo de pago de la venta, el detalle de las horas de servicio brindadas, el período que se factura y por último el asiento contable, como en compras deberá verificar que el asiento es el correcto, a continuación, se detalla un ejemplo del mismo:

	DETALLE	DEBE	HABER
CUENTA CONTABLE	IVA CRÉDITO FISCAL		21.000,00
CUENTA CONTABLE	PERCEPCIÓN AGIP		1.500,00
CUENTA CONTABLE	PERCEPCIÓN ARBA		1.000,00
CUENTA CONTABLE	CUSTODIAS/VIGILANCIA		100.000,00
CUENTA CONTABLE	DEUDORES POR VENTAS	123.500,00	
TOTAL		123.500,00	123.500,00

Una vez verificado esto, se finaliza con el proceso de facturación.

2.2. Cobranzas:

Una vez finalizado el proceso anterior, el analista emite las composiciones de saldos de los clientes y si alguno ya se encuentra cerca de estar cumplido el plazo de la venta, comienza con el proceso de reclamo de cobranzas, en su mayoría realizan transferencias bancarias y envían las retenciones que hayan practicado en el pago, pero muchos otros, como por ejemplo los bancos, en general se debe hacer un seguimiento especial dado que suelen realizar los pagos pero no enviar las retenciones que practican, con lo cual, hasta que no las envían, el pago de las facturas no finaliza.

3. Conciliaciones

3.1. El analista encargado de esta tarea, lo que realiza es un detalle minucioso de dos temas específicos, Bancarias y Contables.

3.1.1. Conciliaciones de cuentas contables: para realizar esta tarea, el analista emite un mayor por cada cuenta contable que posee el plan de cuentas de la empresa, este análisis lo realiza para verificar que cada factura contabilizada este correctamente dirigida a la cuenta del gasto o costo que corresponda.

3.1.2. Conciliaciones bancarias: en este caso, el analista procede a comparar el mayor de la cuenta bancaria con el extracto del banco, en el cual, se parte de un saldo, el contable, para luego llegar al saldo final del extracto bancario, el fin de este análisis es determinar las diferentes partidas conciliatorias o ajustes que se deberán realizar con el fin de que todo lo contabilizado en Tango coincida con lo que está en el extracto y por otro lado verificar que todo lo que está en el extracto también esté contabilizado en Tango. Una vez determinadas todas las diferencias, dependiendo de si se tratan de diferencias que correspondan al sector de proveedores o de cobranzas, el analista pasará mismas para que sean asentadas y luego corroborar que los saldos coincidan.

DIAGNÓSTICO

Según los datos relevados en las encuestas realizadas en la empresa, donde los objetivos no se cumplen de manera eficaz debido a que hemos identificado principalmente que existe falta de comunicación o la misma no es clara y completa, generando esto desmotivación en el personal y que las herramientas otorgadas no alcancen, además de mencionar que no un líder que sea capaz de poder llevar delante los cambios que se necesitan.

El estudio presentado se basa en el uso de diferentes técnicas y que el mismo propone la formación de un líder que tenga la capacidad de producir un cambio en el curso de los sectores mencionados.

La finalidad de este estudio es poder mejorar los puntos descriptos para lograr que el sector genere información de calidad y a su vez, mejor clima laboral.

Un 88% de los encuestados considera que la comunicación no es completa y clara, lo cual deriva en que el 75% de las personas piensa que la empresa no brinda las herramientas suficientes para que pueden llevar a cabo su trabajo, el 87% de los encuestados opina que el superior no brinda una atención correcta cuando se dirigen hacia el.

El 100% de los encuestados considera que, si el líder brindara una mejor atención y diera pautas claras y completas, estarían más predispuestos a mejorar sus tareas con el fin de reducir el nivel de errores del sector.

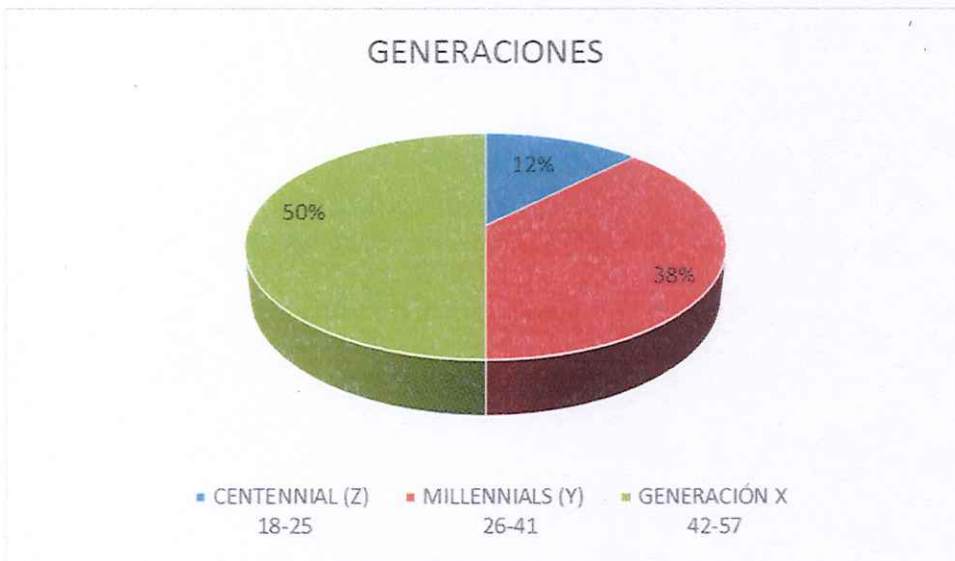
METODOLOGÍA UTILIZADA

Realizaré una encuesta con la finalidad de buscar problemas en la comunicación.

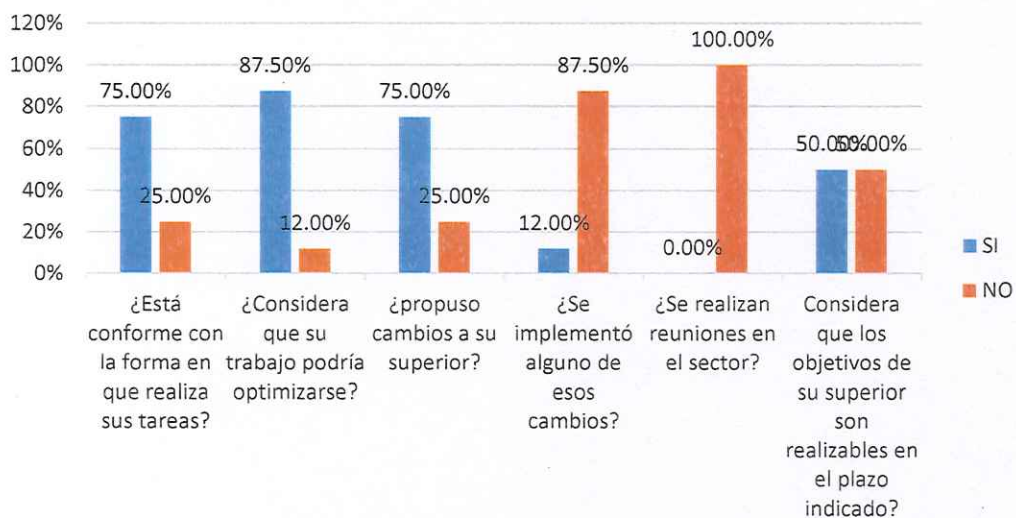
Marque con una X o complete su respuesta en los casos que correspondan

1 ¿Dentro de que rango de edad se ubica?	18 - 25	<input type="checkbox"/>	26 - 41	<input type="checkbox"/>	42 - 57	<input type="checkbox"/>	58 - 76	<input type="checkbox"/>
2 ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?	0 - 5	<input type="checkbox"/>	06 - 10	<input type="checkbox"/>	11 - 15	<input type="checkbox"/>	16 o +	<input type="checkbox"/>
3 ¿Está conforme con la forma en que realiza sus tareas?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
4 En caso de ser NO, ¿Cuál es el motivo?								
5 ¿Considera que su trabajo podría optimizarse?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
6 Si su respuesta fue SI, ¿propuso cambios a su superior?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
7 ¿Se implementó alguno de esos cambios?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
8 Si su respuesta fue NO, ¿cuál es el motivo?								
9 ¿Se realizan reuniones en el sector?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
10 En caso que haya respondido NO, ¿considera que son necesarias para mejorar las tareas?	SI							
11 ¿Considera que es clara y completa la forma en que le transmiten las tareas a realizar?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
12 Si su respuesta fu NO, indique porque								
13 ¿La empresa le facilita la información necesaria para llevar a cabo su trabajo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
14 ¿Cuál es el nivel de complejidad de su trabajo?	BAJO	<input type="checkbox"/>	MEDIO	<input type="checkbox"/>	ALTO	<input type="checkbox"/>		
15 Cuando tiene dudas o dificultades en el trabajo, ¿a quién acude?								
16 ¿Cuál es el rango de edad de la persona que acude ante esas dudas o dificultades?	18 - 25	<input type="checkbox"/>	26 - 41	<input type="checkbox"/>	42 - 57	<input type="checkbox"/>	58 - 76	<input type="checkbox"/>
17 Cuando un compañero de trabajo posee alguna dificultad con sus tareas, ¿usted atiende esa consulta?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Si su respuesta fue NO, ¿cuál es el motivo?								
19 ¿Cuál es el nivel de compromiso con su trabajo?	BAJO	<input type="checkbox"/>	MEDIO	<input type="checkbox"/>	ALTO	<input type="checkbox"/>		
20 ¿Siente que cuenta con la confianza y libertad de su superior para discutir algún problema de trabajo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				
21 ¿Considera que los objetivos y visión de la empresa son claros para	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				

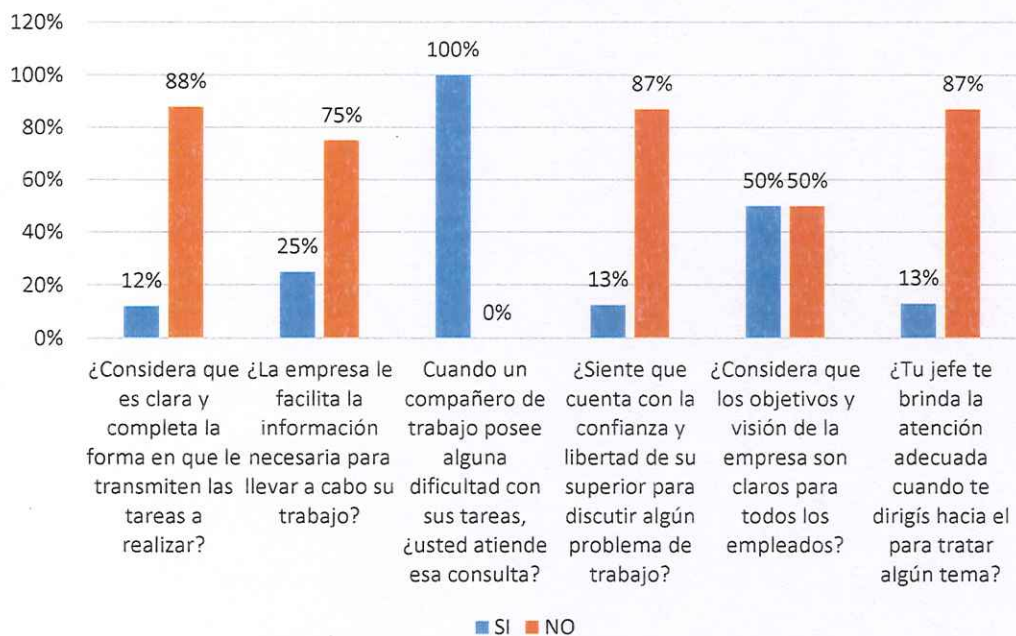
- todos los empleados?
- 22 ¿Considera que los objetivos de su superior son realizables en el plazo indicado? SI NO
- 23 ¿Su jefe le brinda la atención adecuada cuando se dirige hacia el para tratar algún tema? SI NO
- 24 De 1 a 5, ¿cómo calificaría el clima laboral? Siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor PUNTAJE:
- 25 Analizando su desempeño, ¿cómo se calificaría? siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor PUNTAJE:
- 26 ¿Siente que reconocen y valoran su esfuerzo? SI NO
- 27 ¿Considera que su remuneración es acorde a las tareas realizadas? SI NO
- 28 Si su respuesta fue **NO**, indique la opción que más se ajusta a su opinión SUB SOBRE
VALORADO VALORADO



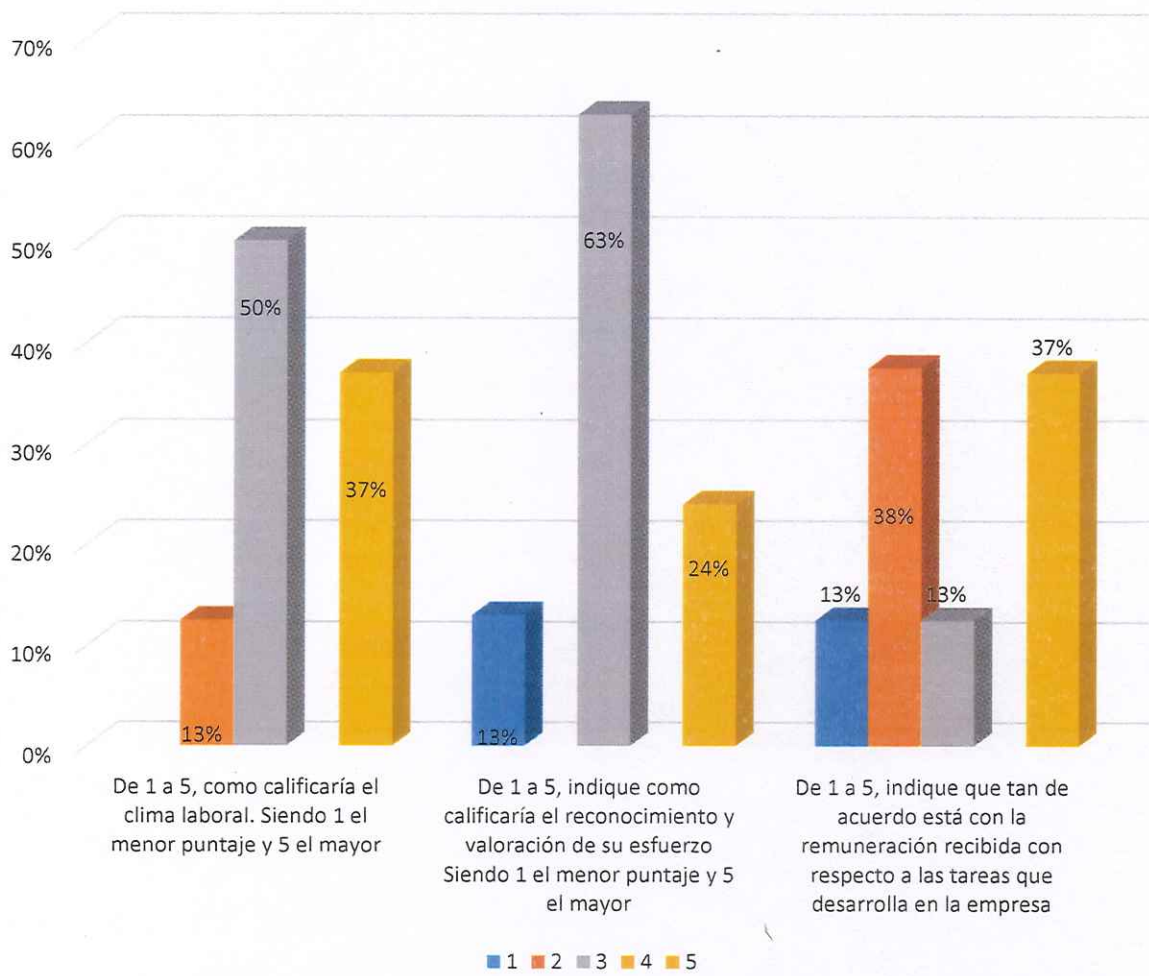
TAREAS



COMUNICACIÓN



VALORACIÓN



CONCLUSIONES Y PROPUESTA

PROPUESTA

En base a los procesos relevados, para lograr una sinergia entre los colaboradores y su superior, donde lo que se busca es minimizar la cantidad de errores como así también lograr que las personas acepten y pongan en práctica las diferentes normas y procedimientos establecidos por la empresa, se propone que el punto más importante a mejorar es la comunicación.

Para ello recomiendo en primera instancia realizar capacitaciones de actualización de todo el personal, de forma tal que se concientice al mismo sobre la importancia en el cumplimiento de las diferentes disposiciones de la empresa. Considero que al tener conocimiento del porque se realizan de tal o cual manera los procesos, se logrará una mejor aceptación de estos.

En paralelo, estimo conveniente realizar reuniones grupales e individuales donde se planteen en un clima más distendido los avances semanales de cada sector, dando lugar a las propuestas de cambios en las formas, métodos y/o procesos de cómo se realizan las tareas de cada uno de los sectores descriptos, con la finalidad de realizar un análisis de estas y de ser factible, llevar a la práctica lo sugerido.

Llevando a cabo lo indicado se lograría un perfeccionamiento en el desarrollo del trabajo diario ya que ambas partes (líder y colaboradores) expondrían las ventajas y desventajas que tiene cada uno de los procedimientos, logrando con este debate optimizar los circuitos a fin de lograr la eficacia y eficiencia pretendidas.

CONCLUSIÓN

Del relevamiento realizado surge que la mayoría de los encuestados está conforme con las tareas realizadas y la valoración que se le da a su trabajo.

El 50% de los encuestados manifiesta tener claro cuál es el objetivo o visión final, aunque no sucede lo mismo con la forma de arribar a este, dado que el 87% opinó que ante una duda no se brinda la atención requerida, el 88% consideró que la información no se transmite en forma clara y completa y el 87% no manifiesta los problemas que surgen en el trabajo.

Si es de destacar que todos los participantes se mostraron colaboradores entre sí, y propensos a auxiliar a un compañero cuando éste lo necesite.

Por otro lado, en su mayoría (87.5%) consideran que el trabajo podría optimizarse y si bien el 75% de las personas propuso cambios, el 87.5% de ellos opina que los mismos no fueron tenidos en cuenta.

Por lo antes expuesto, se desprende que es conveniente trabajar sobre un plan de mejora a través del cual se pueda mejorar la comunicación entre el responsable del sector y las personas que lo componen con el fin que las ideas e información necesaria para realizar las distintas tareas se transmitan en forma clara y completa, no dando lugar a dudas de que es lo que se desea conseguir, como así también en el caso que existan preguntas por parte de los analistas ellos se encuentren respaldados por su superior y con la confianza de que pueden consultarle las dudas o inconvenientes que se le presenten al realizar la tarea.

PLAN DE ACCIÓN

Se propone realizar diferentes actividades expresando en cada una de ellas su objetivo:

➤ Cursos de capacitación del sistema gestión:

A ser realizado por el personal operativo con el fin de que conozcan todas las herramientas de trabajo que posee el sistema, minimizando las dudas respecto al programa y pudiendo realizar las consultas y controles que su trabajo requiera. Con ello se espera que las diferentes personas puedan consultar en el programa la tarea realizada y efectuar un autocontrol de su trabajo, detectando ellos mismos posibles desvíos que hayan cometido y subsanarlos antes de que la misma sea controlada por su superior mejorando de esta manera en forma significativa su desempeño.

Plazo de duración: 6 horas semanales. Duración total: 1 mes.

➤ Curso de liderazgo y comunicación efectiva:

El líder deberá aprender a abrir canales de comunicación que vayan en ambas direcciones, debe poder expresar claramente lo que se necesita dentro de la organización y debe poder escuchar en forma activa cuando su equipo le transmita la información.

Plazo de duración: 16 horas.

➤ Reuniones del líder con cada área:

Con el fin de plantear los inconvenientes o dudas que pueda tener cada sector y analizar distintas propuestas para dar soluciones a los mismos.

Frecuencia y duración: 2 horas – 1 vez por semana.

➤ Análisis de seguimiento:

A ser realizado por el Gerente Administrativo para estimar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Se realizarán encuestas trimestrales; con el objetivo de observar la mejoría en los desvíos detectados en la comunicación, como así también se analizarán en forma porcentual la cantidad de errores cometidos en el período a fin de poder establecer si estos disminuyeron o no.

VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

Considero que las acciones a realizar son viables debido a que el grupo de trabajo encuestado se mostró predispuesto, amable, abierto y sincero en las respuestas. Por otro lado, también se manifestaron conformes con las tareas que realizan, se observó compañerismo entre ellos y ayuda mutua en los casos que lo necesiten, como así también opinaron que las tareas son posibles de realizar en los plazos establecidos.

El punto conflictivo del plan de acción sería las reuniones con el líder, ya que se detecta a través de las encuestas cierta reticencia a las mismas, dado que en su mayoría las personas opinaron que cada vez que propusieron un cambio para mejorar las tareas realizadas, éstas no fueron tenidas en cuenta ni escuchadas por su superior. En mi opinión esto es subsanable con la capacitación planteada a efectuar por el líder del equipo; con ello se busca un cambio en su comportamiento y, con este cambio, lograr que su grupo vuelva a confiar en plantearle propuestas con el fin de debatirlas en forma grupal y obtener lo mejor de cada una con el objetivo de ponerlas en práctica.

RECOMENDACIONES

El saber escuchar a los demás no solo se trata de oír, sino también de interpretar, analizar y ser empático.

Lo más importante a lograr de acuerdo con el relevamiento realizado es concientizar al líder en mejorar su comunicación pudiendo así alcanzar la eficacia y eficiencia que espera la empresa del sector.

Consiguiendo que el líder se comunique con las personas de manera individual, podrá atender muchos más temas y no solo lo atinente al medio laboral. Siendo más idóneo y permeable,

se puede lograr un ambiente distendido, una mayor confianza y, por ende, una mejor comprensión de cada una de las personas.

La desconexión entre el líder y su equipo impide lograr la efectividad de la organización. Un líder debe poder distinguir las cuestiones de su agenda personal con las metas legítimas de su grupo o bien convertirá su liderazgo en un ejercicio de egoísmo. Debe valorar el engrandecimiento del grupo, más que el suyo propio; esto es una señal de madurez y humildad; cuando un líder puede ser capaz de visualizar, actuar y comunicar las necesidades al grupo que lidera. Si el líder tiene metas o análisis personales confusos tenderá a otorgar directivas ambiguas o poco claras a sus seguidores, provocando confusión e insatisfacción, por ello se debe lograr que la comunicación sea de un modo directo.

Es necesario restablecer la confianza en el grupo de trabajo, ya que su falta provoca que se invierta tiempo para verificar todo y se viva en un clima de continuas sospechas.

MARCO TEÓRICO

CULTURA SEGÚN SCHEIN

Schein, introdujo el concepto de presunciones y creencias, es por ello que define a la cultura organizacional como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”; como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. Sería lo aprendido de la experiencia, por lo cual es único para cada organización.

De la definición, Schein, extrae cuatro elementos fundamentales:

Coordinación. Un ser humano por sí solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, por ello, en la medida que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí mismo. Por ello señala el autor, “la idea básica que subyace el concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua”.

Objetivos comunes. Para que la coordinación sea útil tienen que existir algunos objetivos con los que las personas tienen que estar de acuerdo, lo que dará lugar a que las personas coordinen actividades para lograr estos objetivos comunes.

División del trabajo y diferenciación de funciones. Los objetivos comunes se pueden lograr mejor si cada persona realiza actividades diferentes, pero en forma coordinada. Esta diferenciación de funciones se puede basar en tareas, localización geográfica, objetivos específicos, disponibilidad de recursos humanos, o cualquier otra racionalización.

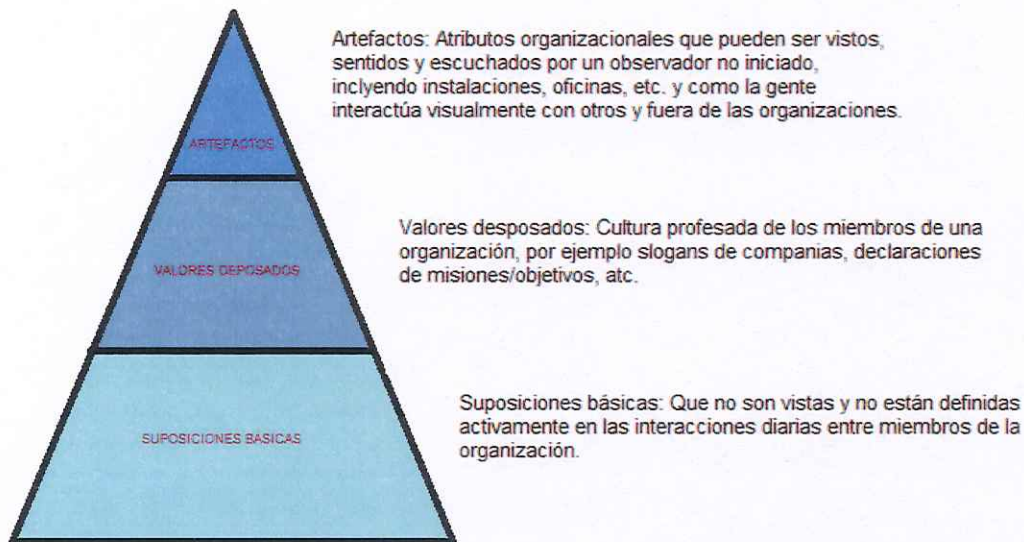
Integración. “si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes”. Por ello, “la forma más típica de integración, aunque de ninguna manera la única, es la jerarquía de autoridad, algún sistema selecto de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y en general, dirigiendo las actividades de cada una de las partes”.

Existen también creencias y presunciones que hacen que la cultura organizacional se manifieste, según Schein, en tres niveles:

Nivel 1: Producciones: Está dado por su entorno físico y social (espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje escrito y hablado del grupo y conducta de sus miembros). Es el nivel más visible de una cultura.

Nivel 2: Valores: Refleja la manera de relacionarse entre los individuos.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Permite la solución de un problema cuando éste se ha dado repetidamente.



Según lo planteado por Schein (1988), existen manifestaciones internas de la cultura organizacional, que no deben descuidarse y deben ser tenidas en cuenta como fundamental para el éxito organizacional, estas manifestaciones son demandas internas que facilitan anticipar y adoptar cambios que plantea el entorno a fin de amoldarse con lo que impone la sociedad; y las define como:

- El lenguaje común y categorías conceptuales, ya que, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse correctamente, el grupo es imposible.
- Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión.
- Conceso común sobre quienes están dentro y quienes fuera.
- Poder y jerarquía (vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos).
- Intimidad amistad y amor.
- Relaciones entre iguales y entre los sexos.
- Recompensas y castigos.
- Ideología y religión

CULTURA ORGANIZACIONAL

Davis: "...es el conjunto de supuestos, convicciones, valores, y normas que comparten los miembros de una organización"

Etikin y Schvartein: "...los modos de pensar y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas"

Mintzberg: "...asociamos cultura organizacional con conocimiento colectivo. En la mente de la organización están presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos, así como en manifestaciones más tangibles: relatos, símbolos, e incluso edificios y productos"

Podemos concluir, que la cultura es lo que define a la organización.

Niveles de cultura

- Producciones: Es su entorno físico y social. Está dado por el lenguaje, la tecnología y la conducta expresa de sus miembros
- Valores: Está dado por las políticas de cómo deben efectuarse las cosas. Ejemplo: valores ya fijados por los fundadores del negocio, normas, filosofía de la empresa.
- Presunciones: Se da cuando una solución sirve a un problema y se aplica a través del tiempo en forma repetitiva. Es lo que creen, los supuestos. Se encuentran intrínsecos en las actividades y difícilmente se puedan cambiar. Ejemplo: sentimientos y creencias inconscientes.

Tipos de cultura

- Cultura Burocrática: Se caracteriza en organizaciones grandes, como consecuencia de estructuras que crecen y envejecen. Donde se multiplican las regulaciones para realizar las tareas. El trabajo suele ser rutinario, simple y repetitivo. En este tipo de culturas suele importar más el proceso que el resultado que se obtiene. Esta cultura suele verse en organizaciones estatales, donde la toma de decisiones, por ejemplo, suele paralizar todo el proceso.
- Cultura Rutinaria: Se presenta en organizaciones pequeñas que al crecer no modifican su estructura. En este caso, las decisiones suelen tomarse en forma diaria, no está claro cuál es el objetivo y se actúa por "inercia".

- Cultura Soñadora: Se encuentra en empresas donde se posee un alto grado de creatividad o de innovación, los cuales no son llevados a la práctica por poseen un bajo grado de acción.
- Cultura Ganadora: En este caso la cultura se centra en el individuo, la creatividad, la innovación. Las personas tienen alto porcentaje de participación en las decisiones, la comunicación es principalmente informal. Su ambiente es dinámico y complejo.

ESTRATEGIA

Según Carlos Matus *"la estrategia implica precisar el criterio de lo importante como lo capaz de resolver la oposición de otros, e implica también preocuparse por la articulación de lo importante hoy con lo importante para el futuro"*

Henry Mintzberg, por su parte, sostiene que *"la creación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. La cultura y en especial la ideología (cultura fuerte) no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente.... De modo que la cultura influye sobre el estilo de pensamiento de una organización y de su análisis, con lo que afecta la creación de la estrategia. Actúa como filtro perpetuo que establece las premisas para las decisiones."*

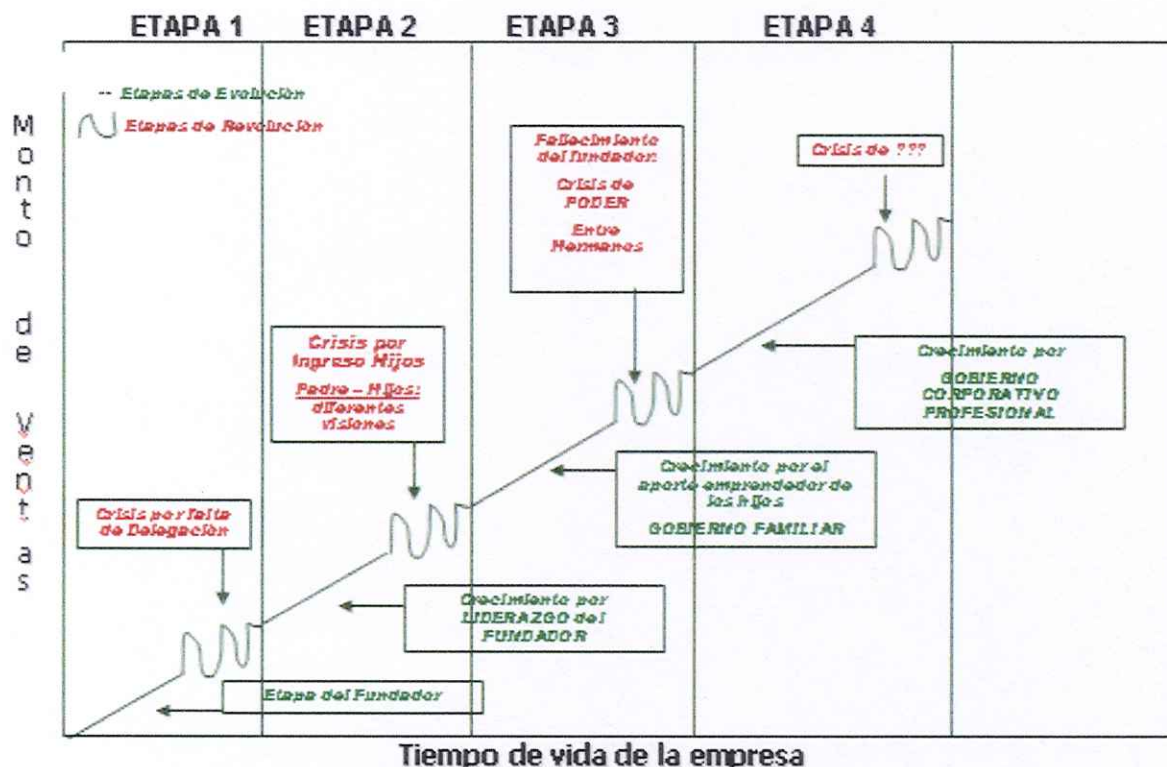
EMPRESA FAMILIAR

Existen autores que definen que ser o no una empresa familiar está dada por la distribución de la propiedad de la compañía, según otros, es según quien ejerce el control y, por último, para otros si existe o no intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno de la firma.

Comúnmente, se suele asociar a las empresas familiares, como pequeñas empresas poco profesionalizadas. Pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de administración, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (GALLO, M. A., Las Empresas Familiares, IESE, Barcelona, 1989, Pág.30).

Esto nos lleva a hacer una diferenciación entre empresas familiares y empresa de capital familiar. Las primeras, tienen bajo su responsabilidad dirección de la empresa y la propiedad. Mientras que las segundas son dueñas del capital y la dirección la dejan bajo la responsabilidad de profesionales.

Pero este concepto puede considerarse que es muy restringido, y simplemente clasifica como empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o vínculos familiares.



Etapa 1: Es al comienzo de la empresa, las reuniones familiares son informales, donde solo participan el propietario (Socio Fundador) y su esposa. Es inevitable que en las reuniones se mezclen cuestiones familiares y cuestiones diversas de la empresa. A medida que pasa el tiempo, los hijos se van incorporando a estas reuniones, de manera informal, donde a medida que transcurre el tiempo se van formando la cultura y el sistema de valores de la familia, aquí aprenden a conversar y a ponerse de acuerdo. Antes de que finalice esta etapa, los padres habrán de hacer la planificación estratégica familiar (Ward, 1987), aquí se plantearán diferentes preguntas relacionadas con la empresa y con la familia donde que serán de mucha importancia para todo dado que esto influirá en la estrategia de la empresa. El hecho de que los planes entre la empresa y la familia se mezclen es una dificultad importante para la empresa familiar, dado que los planes de una y otra son independientes. Es por esto que es muy importante que se formalicen varios aspectos en un protocolo o reglamento familiar, se trata de una etapa de preparación para el ingreso de los hijos en la empresa, de no contar con ella, se presentarán de manera inevitable y problemas dolorosos que serán de difícil solución.

Primera Crisis: La habilidad del socio fundador han permitido que los negocios crezcan hasta tal punto en que ya no puede hacer todo como antes. Suelen aparecer en esta instancia problemas de productividad, comerciales e incluso financieros por no alcanzar a cobrar en

término a todos sus clientes. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta situación, tiene que evaluar la posibilidad de incorporar personal en quien pueda delegar algunas de las funciones que hacía él. Es normal que se resista por no tener la suficiente confianza de que aquellas personas en las que delegue determinadas funciones no vayan a hacer bien sus trabajos y, además, por no tener el tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación de funciones podrá superar la primera crisis propia del crecimiento por el éxito inicial.

Etapas 2: en la que ingresó la segunda generación: Cuando la familia ha crecido, y en muchos de los casos se han incorporado varios parientes no directos, es que nos encontramos en una nueva etapa. En esta etapa las reuniones con los familiares se siguen manteniendo dado que son de crucial importancia, con el tiempo estas reuniones se irán transformando en asambleas familiares. Estas asambleas se suelen reunir 1 o 2 veces al año, en estas asambleas se ponen al tanto a los familiares de todas las cuestiones de la empresa, informe del presidente y todo lo vinculado a la familia y su rol como propietario. Estas asambleas son propicias para ponerse de acuerdo sobre los valores y las normas que se quieren mantener. En este caso, un pequeño grupo de familiares elegidos entre todos constituye un comité, el consejo familiar.

Segunda Crisis: Surge por el ingreso de los hijos, el fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Existirá la superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa. El padre es padre en su casa, pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. El fundador prioriza en los hijos la confianza sin observar cual es la real preparación de aquellos para que cumplan con las responsabilidades en la empresa, método que, en esta situación, no suelen ser claras. La dirección y los estilos del padre no suele coincidir con la de los hijos.

Tercera Crisis: Fallecimiento del socio fundador y problemas de poder entre hermanos. A nivel emocional, el fallecimiento del fundador es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

Órganos de gobierno

En el caso que la empresa tenga intención de ser continuada con el / los descendientes, es conveniente contar con órganos destinados a ajustar las relaciones existentes entre la familia y la empresa. Estos órganos son la Asamblea Familiar y el Consejo Familiar.

Asamblea Familiar: Su objetivo es decidir los valores que se mantendrán y el grado de compromiso con la empresa familiar. En la misma participa todo el grupo familiar, y proporciona un ámbito donde cada uno puede tratar temas relacionados con la empresa. Esta asamblea es importante ya que las decisiones familiares en el ámbito particular, suelen repercutir en el ámbito de la empresa.

Podríamos decir que la asamblea familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia trata temas de la empresa y de la familia. Durante la etapa del fundador de la empresa (o sea antes de la incorporación de los descendientes), la asamblea familiar es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten al fundador comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos, hijos, primos, etc.), se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal ([www. smetoolkit.org](http://www.smetoolkit.org) asamblea familiar [06-2011]).

Consejo Familiar: El Consejo de Familia es la estructura de gobierno que sirve de nexo entre la familia y la empresa, que se constituye como vehículo de encuentro para comunicar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa. Esto es, el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar (AMAT, J: “La continuidad de la empresa familiar”, Ediciones Gestión 2000. Pág.109). Está integrado por representantes de todas las ramas y generaciones de la familia, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Debe funcionar como vehículo de comunicación entre los miembros de la familia, que garantice el mantenimiento de la cultura y de los valores familiares en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar, además de ser el responsable de implantar y adaptar el protocolo familiar, tratando de buscar consenso entre sus miembros sobre lo que debe estar regulado. En un consejo familiar suelen participar solo familiares. Sin embargo, durante y después de la elaboración del protocolo puede designarse un asesor externo para que ayude a la puesta en marcha del consejo familiar, colabore en el proceso de negociación y en su redacción (GALLO, M. A., y AMANT, J., Los secretos de las empresas familiares centenarias, Deusto, Barcelona, 2003, Pág.110)

IDENTIDAD

La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta a las demás. La identidad es condición de supervivencia, y como tal, se la considera como un rasgo de la invariancia organizacional.

Estas poseen 3 sistemas de actividades básicas:

- 1) Unidades operativas, son las prestadoras de bienes y servicios, que reflejan la razón de ser del sistema en su conjunto y materializan los acoples estructurales de la organización con su entorno.
- 2) Mecanismos de regulación, se trata de regulaciones de las oscilaciones en las actividades básicas y están enlazadas entre sí de modo tal de mantener la actividad del conjunto dentro de los paradigmas fijados para la operación.
- 3) Metasistema, es el que provee a las unidades operativas del marco ético y normativo para su funcionamiento como elemento de un conjunto mayor.

La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asumen una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD

La identidad de una organización puede definirse mediante las siguientes dimensiones que en conjunto constituyen su espacio:

- Tiempo (coordenadas temporales)
- Tamaño (coordenadas espaciales)
- Localización (coordenadas geográficas)
- Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales)
- Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia)
- Relación costo-beneficio (coordenadas económicas)
- Grado de monetarización (coordenadas financieras)
- Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas meta-sistémicas)

- Influencia sobre su entorno (coordenadas ecosistémicas)
- Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias)
- Relaciones dialógicas dominantes (coordenadas dialógicas)

RASGOS DE LA IDENTIDAD

- La identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio
- La identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan “desde afuera” por efecto de los procesos de educación o cambio
- La cultura puede “leerse” y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidianos de acción
- La cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende si es o no “comprendida” por los participantes
- Desde el punto de vista del análisis, la cultura en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es una de los meta-conceptos que componen el enfoque de la auto organización.

INVARIANCIA Y CAMBIO

La perspectiva de la autoorganización explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por si mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás.

En este modelo de funcionamiento, la organización se integra con tres sistemas de actividades básicas. Sintéticamente, dichos sistemas son los siguientes:

- Las unidades operativas, prestadoras de bienes y servicios, que reflejan la razón de ser del sistema en su conjunto y materializan los acoples estructurales de la organización con su entorno.

- Un segundo conjunto incluye mecanismos de regulación, asociados y pertenecientes a las unidades operativas. Se trata de regulaciones de las oscilaciones en las actividades básicas y están enlazadas entre sí de modo tal que mantener la actividad del conjunto dentro de los paradigmas fijados para la operación.
- El Metasistema, que provee a las unidades operativas del marco ético y normativo para su funcionamiento como elemento de un conjunto mayor.

AUTOORGANIZACIÓN

Nos referimos a este concepto al hablar de la capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas. Se trata de una capacidad compleja, que incluye múltiples elementos constitutivos del sistema.

- Producirse por sí sola.
- Mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante.
- Capacidad de operar en condiciones diferentes de las que de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes.
- Presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización.
- Capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

LA COMUNICACIÓN

Los términos comunicar y comunicación aparecen por primera vez en la segunda mitad del siglo XIV en la lengua francesa, remitiendo al vocablo latino *communicare* y suponen una acción de participar en común, compartir algo, poner en relación o actuar en común (Mattelart y Mattelart, 1997). Los cambios que produjo el desarrollo del capitalismo comercial modificaron el sentido comunicatorio de la expresión. Durante el siglo XY, los objetos de uso diario se convierten en mercancías, o sea bienes que se pueden vender y comprar. En este contexto, la idea de comunicación se traslada a un objeto que puede ser intercambiable.

A partir de los siglos XVII y XVIII, el capitalismo industrial genera un crecimiento de las fábricas, con el consecuente aumento de la producción y del consumo. El ascendente intercambio de mercaderías requiere el desarrollo de sistemas y canales eficaces para su tráfico. El término comunicación empieza, entonces, a referirse también al medio, dando lugar al surgimiento de las llamadas líneas de comunicación o sistemas de comunicación para mencionar el traslado de mercancías, personas o información a través de caminos, canales o telégrafos. De ahí que esta idea de comunicación supone una trasmisión abstracta, fácilmente cuantificable y previsible.

El término comunicar, que originalmente se asociaba a la idea de compartir, pasa a entenderse como transmisión de un punto a otro. Este será el significado que prevalecerá a partir del siglo XIX con el surgimiento de la prensa y se afirmará, más adelante en el siglo XX, con el surgimiento de los medios de comunicación masiva (Flichy, 1993).

La comunicación podría definirse como un proceso a través del cual un emisor, al transmitir mensajes a través de un código común a un receptor, intenta hacerle llegar cierta información para persuadirlo según convenga a sus propósitos. Esta definición sería una versión moderna de la retórica aristotélica que hace foco en la influencia a través de la comunicación. (Galeano, 1988)

La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado, dando cuenta de la circularidad y la particularidad de la significación atribuida en el proceso. (Kreps, 1995)

Por su parte, Watzlawick (1967), si bien aclara que son interdependientes, divide conceptualmente a la comunicación humana en tres áreas: Sintáctica (abarca los problemas relativos a transmitir información), semántica (se centra en el significado ya que una transmisión sintácticamente correcta solo tiene sentido si hay acuerdo previo acerca de aquel entre emisor y receptor) y pragmática (cómo afecta la comunicación a la conducta)

PROCESOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es una actividad simbólica en la que se comprometen las personas para ayudarse a interpretar e influir en sus mundos sociales.

A través de ella se reciben datos en bruto del entorno que se procesa en significados y resultados interpretativos de la comunicación que ayudan a entender diversos fenómenos e incrementan la capacidad de pronosticar conductas y acontecimientos reduciendo la incertidumbre.

La comunicación debe entenderse como un proceso dinámico porque cualquier modificación en alguno de sus elementos afecta a todos los demás y produce variaciones en el resultado final de la comunicación.

LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO ORGANIZACIONAL

Como sostiene Gibson et al (2006), la comunicación domina la actividad organizacional, es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas. Cada miembro participa continuamente en el proceso de comunicación y es afectado por él. La comunicación misma es inevitable en el funcionamiento de una organización, es inherente a su funcionamiento. Una comunicación ineficaz conduce a acciones y resultados empobrecidos. Quienes administran deben ser comunicadores eficaces. Debido a que las funciones de planeamiento,

organización y control del administrador se vuelven operativas solo a través de la actividad de la comunicación, por lo que esta habilidad es fundamental.

Thayer (Citado en Goldhaber, 1994) define la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización” e identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (información sobre áreas), reglamentarios (información sobre reglas, instrucciones) y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad).

Según Peiró (citado en Moreano León, 2005) el proceso de comunicación es esencial porque participa en las cinco características fundamentales del concepto de organización, a tal punto que sin ella las organizaciones no podrían existir:

- Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos.
- Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos.
- Las organizaciones requieren una diferenciación de funciones.
- Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas.
- Las organizaciones deben tener una continuidad a través del tiempo.

“El proceso de percepción es tan automático que casi nunca nos damos cuenta de que está sucediendo. Sin embargo, ocurre todo el tiempo en las organizaciones”

Greenberg y Baron (2008,4)

Las organizaciones funcionan como unidades sociales coordinadas en las que sus integrantes actúan de manera interdependiente y cooperativa para el logro de una meta en común. Con este objetivo, las personas toman posiciones, deciden, eligen entre varias alternativas y esto sucede tanto en los niveles superiores como en los niveles operativos, entendiéndose también a los clientes, usuarios y destinatarios de las metas de la organización.¹

Cada decisión necesita ser evaluada e interpretada en función de la información disponible y la percepción de quien vaya a tomar la decisión estará relacionado de manera directa con la elección final y los resultados que deriven de ella.

¹El papel de la percepción en las organizaciones. María Carolina Cebey, María Florencia Trotta y Ana Margarita Howie

PERCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Desde el punto de vista del individuo, la percepción es la interpretación y organización de sensaciones; o sea, asignarle un significado al entorno. Pero no todas las personas perciben el entorno del mismo modo, pueden existir variaciones debido a sus características personales, por la situación en particular, experiencias previas, etc. y estas diferencias de percepción entre las personas, pueden convertirse en un centro de conflicto.

Según Pickens (2005) el proceso perceptivo consiste en lo que una persona “ve” de los otros y lo que los otros “ven” de esa persona. Es por ello que se trata de un proceso que se construye y reconstruye permanentemente.

Según Pickens existen riesgos potenciales de cada efecto perceptivo, a saber:

Efecto Halo: Es cuando se clasifica a una organización o persona por una única característica. Es una impresión general, pero a partir de un solo rasgo.

Efecto de contraste: Se evalúa a las personas comparándolas con otras y no por sus características propias.

Proyección: Es cuando una persona les asigna a otras su propio sistema de creencias y/o actitudes.

Estereotipia: Se basa en la agrupación por estereotipos permite agrupar a las personas en grupos según sus habilidades, conductas, competencias u otro rasgo que los hace agrupables.

Efecto Pigmalión: Es cuando las personas se comportan según la expectativa que el otro tiene sobre ellos. O sea que las predicciones guían la conducta de sus dirigidos convirtiéndolas en realidad.

Gestión de la Imagen: Esta gestión se trata de amoldarnos a lo que creemos que el otro espera de nosotros.

GENERACIONES

En términos generales se constituye por un conjunto de individuos que habiendo nacido en un mismo período estarían expuestos a experiencias sociales y culturales similares (Gallino 1995). Algunos autores coinciden en que una generación se puede definir como un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias donde se forman y que los distingue de sus predecesores. Algunas viejas concepciones lo definían como “un intervalo de tiempo entre el nacimiento de los padres y de sus hijos”. Una definición más

compleja la definiría como “un grupo de gente nacida en un tiempo particular. Las experiencias que transitan durante la niñez y la adolescencia crean y definen diferencias entre las generaciones.”¹

How y Strauss² son dos de los principales autores que han estudiado profundamente el tema generacional, ambos realizaron una clasificación según el período de nacimiento de un grupo de personas que, por lo tanto, compartieron acontecimientos de vida similares. De esta forma se establecieron grupos generacionales desde inicios del siglo pasado. Guerras, revoluciones, enfermedades, caídas de paradigmas, nuevas tecnologías y algunos otros detonantes que marcaron a una sociedad en lo general y a una generación en lo particular, fueron consideradas claves para nombrar a cada grupo. Esta denominación generacional, como muchas otras pueden tener variables socioeconómicas y geográficas propias de determinado tiempo y lugar. Por ello la importancia de analizar este fenómeno a nivel local.

¹Mascó, Alejandro. Entre Generaciones. Editorial Temas. Buenos Aires, Argentina, 2012

²William Strauss, Neil Howe (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. Cartoons by R.J. Matson. New York, NY: Vintage Original

GRANDIOSA – (1901 – 1927)

La generación grandiosa, también conocida como generación G1 o generación de la Segunda Guerra Mundial, es la cohorte demográfica que sigue a la generación perdida y precede a la generación silenciosa. La generación se define generalmente como las personas nacidas entre 1901 y 1927. Fueron moldeados por la Gran Depresión y fueron los principales participantes en la Segunda Guerra Mundial. Se destacan por su habilidad de saber cómo sobrevivir y arreglárselas y resolver problemas (Zernike Kate, 2009, art. Generación OMG del New York Times).

TRADICIONALISTAS (SILENCIOSA) - (1928-1945)

Estamos hablando de personas que tienen más de 76 años, ellos se caracterizan por promover el ahorro, el esfuerzo, el respeto por la palabra y por las personas, son austeros, quieren su auto, su heladera, piensan en el ahorro para el futuro, mi hijo “el doctor”, el progreso es a través de la educación, no derrochan dinero. Valoran la lealtad, se comprometen con lo que dicen y hacen, la mujer no trabaja, es ama de casa, esposa y madre, cuando se jubilan, viene el momento de descansar y disfrutar.

BABY BOOMERS - (1946 – 1964)

“Estamos hablando de personas que tienen entre 58 y 76 años, que se caracterizan por ser comprometidos, autosuficientes y competitivos. Es una generación que fue formada para liderar grupos e identificar qué rol desempeña cada miembro. De acuerdo con sus perfiles, tienden a generar equipos, y menos al individualismo. Están comprometidos con el contexto que los rodea.

Estas cualidades son apreciadas por las organizaciones y sus planes de desarrollo de su productividad y competitividad. En general, presentan baja rotación de personal, ya que lo que buscan es estabilidad.

Su compromiso los convierte en necesarios para las compañías actuales, interesadas en contar con trabajadores fieles. Por sus trayectorias de vida, cuentan con un *know-how* valioso en los contextos en que se desarrollan.

Los “Baby Boomers” nacieron en un contexto donde la tecnología era ajena a ellos, no tenían un contacto directo con la tecnología. A pesar de que actualmente pueden utilizar celulares, computadores, aplicaciones, entre otros, la pandemia los obligó a familiarizarse mucho más con los medios digitales para poder abordar el aislamiento del confinamiento.

Algunos han podido adaptarse, porque o lograban entender los medios que tenían para informarse, comprar, socializar, o quedaban fuera del sistema. Otro grupo no lo ha logrado aún, aunque va en aumento el nivel de uso de los medios de comunicación virtuales, tanto por las condiciones de accesibilidad y los bajos costos.

GENERACIÓN X - (1965-1980)

Esta es una generación que se caracteriza por vidas activas, en general equilibradas y positivas que dedican gran parte de su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre, entre otras actividades. En el año 2011, la Universidad de Michigan llevó adelante un estudio de largo plazo en estas poblaciones que los identificó como “activos en sus comunidades, mayormente satisfechos con sus empleos y capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento”.

Entre las personas que fueron objeto de estudio se identificaron las siguientes características: son personas entre los 40 y 55 años de edad, que transitan por una etapa de la vida que los caracteriza como recursivos, lógicos y buenos resolviendo problemas

es una población laboralmente activa

son padres de familia que necesitan estar muy presentes puesto que tienen hijos que aún no cumplen la mayoría de edad y que necesitan asistencia en sus actividades académicas, que ahora también son virtuales.

La Generación X se muestra activa y comprometida con sus respectivos contextos y se han adaptado, con una facilidad considerable, a las nuevas tendencias tecnológicas y al uso de las redes sociales o los dispositivos tipo Smartphone.

Su proceso de aprendizaje, en el uso de las diferentes herramientas tecnológicas, ha sido relativamente rápido, porque han comprendido las ventajas que aporta el desarrollo tecnológico a sus diferentes actividades y calidad de vida.

GENERACIÓN MILLENNIALS (GENERACIÓN Y) - (1981 – 1996)

Estos jóvenes, nacidos a partir de los 80, son una generación digital e hiperconectada. En general, los Millennials (o Generación Y) son más seguros, curiosos, cuestionadores de lo establecido por las generaciones anteriores. Se ubican entre los 26 y los 41 años, y son la primera generación de nativos digitales, experimentaron el nacimiento, la consolidación y la expansión de internet.

Los nativos digitales toman como natural e indispensable contar con tecnología en todas las tareas que realizan, incluso en la social como son las redes.

En esta nueva era, sí se vieron afectados respecto de su libertad social, salir con amigos, viajar, pero utilizaron las tecnologías de comunicación con más eficiencia que en el pasado.

Son la generación de la transición entre lo análogo y lo digital, por lo tanto, ellos han ido creando y utilizando nuevos instrumentos y modalidades en desarrollar la tecnología para trabajar, estudiar y entretenernos.

GENERACIÓN CENTENNIALS - (1997 – a la actualidad)

Esta generación llamada Centennials (o Generación Z), que se ubica entre los 8 y 22 años, se diferencia de los millennials, por el uso intensivo de la tecnología de comunicación e información y de los contextos digitales, la tecnología es su modo de vida natural, así como para relacionarse con el entorno.

En general se los cataloga como más seguros, saben lo que quieren y usan de manera permanente los espacios digitales, ya que pueden acceder y navegar en las redes con mayor fluidez que las generaciones anteriores.

Los centennials no solo son nativos digitales, sino que además tienen como parte fundamental de su vida las redes sociales. Para ellos es inimaginable solo vivir en un entorno analógico, serían incapaces de interactuar en un mundo sin pantallas. De hecho, se podría decir que las pantallas son extensiones de sí mismos.

Los centennials han crecido sobreexponidos a la información, y quizá por eso están más conectados a la realidad.

La educación virtual para ellos no es un reto, más bien es una opción motivadora. Es decir, que el desafío para ellos está en cómo mantenerse entretenidos y cómo ocupar su tiempo de manera productiva más allá del uso de las aplicaciones de entretenimiento como por ejemplo Tik Tok.

Ahora bien, ¿cómo ha impactado la pandemia entre estas generaciones? Se puede decir que ha comenzado **una nueva generación llamada “c por Covid”**. ¿Qué pasará con esta generación en cuanto a sus estudios, su relacionamiento social, su proyección profesional? ¿cuánto ocupará la tecnología en sus vidas?

Han sido y están siendo partícipes de una gran crisis y han interiorizado que somos frágiles y vulnerables. En un mundo como el que se avecina, que estará marcado por la incertidumbre como lección aprendida. Quizás esto los prepare mejor para ese futuro. La experiencia de los ‘centennials’ de vivir en entornos inseguros les dará una «ventaja adaptativa» frente a otras generaciones, pero quizás también más caos.

De la capacidad de resiliencia de los jóvenes dependerá su adaptación a las facetas más agrestes del mundo “post-covid”. La “generación que se viene”, y que la pandemia por coronavirus podría dejarnos, estaría mucho más orientada hacia la socialización digital que podría potenciarse en la tecnología desde el hogar.

Es probable que los medios de transporte cambien, la gente se quede más en su casa, y que el teletrabajo haya llegado para quedarse. La crisis del coronavirus debería enseñarnos el alto costo de ignorar los peores escenarios y poner más atención a la ciencia.

La generación Covid, independientemente de la edad, raza o género es parte de algo distinto, dando comienzo a una nueva generación donde surgirán nuevos valores, creencias y conocimientos para enfrentarse a los retos que nos depara el futuro.”

Mag. Carolina Abuchalja, Directora de Facultades y Miembro del Rectorado, UDE, UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA, UY,

<https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/>

	GRANDIOSA	TRADICIONALISTA (SILENCIOSA)	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS (GENERACIÓN Y)	CENTENNIALS (GENERACIÓN Z)
Período	1901-1927	1928-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1996	1997 a la actualidad
Liderazgo	Jerarquía	Jerarquía	Consenso	Competencia	Participación y conciliación	Tecnología y comunicación
Actitud	Sumisa	Práctico	Optimista	Escéptico	Colaborador	Depresión, Soledad
Actitud frente al trabajo	Conformista	Dedicado	Enfocado	Busca balance	Busca libertad	Desafíos
Actitud frente a la autoridad	Respeto	Respeto	Amor/Odio	Distancia, autonomía	Cuestionamiento	Igualdad
Relación con la organización	Sacrificado	Sacrificado	Gratificación Personal	Poco dispuesto al compromiso	Ganar-Ganar	Estructura horizontal
Aspiración	Sobrevivir	Sobrevivir	Vivir mejor	Tener "vida personal"	Encontrar sentido a su vida	Independencia económica

BIBLIOGRAFIA

Nilda Chirinos. Características generacionales y los valores, Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana. (2009). Venezuela.

Jorge Etkiny Leonardo Schvarstein. Identidad de las organizaciones, Invarianza y cambio. Paidós. Grupos e Instituciones. (1989). Buenos Aires, Barcelona y México.

Mariela A. Ardison. Cultura Organizacional.

Santiago Dodero. El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Ateneo. (2002).

LEACH, Peter, La empresa Familiar. 1ª Ed. Buenos Aires. Ediciones Granicas S.A., 1993

Filippi Graciela. El Aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional. Edición primera, segunda impresión. Editorial universitaria de Buenos Aires. 2003. Buenos Aires.

Filippi Graciela, Liliana Ferrari y Eduardo Sicardi. Psicología y Trabajo. Una Relación Posible. Tomo 2. 1ra edición. Editorial Eudeba 2016. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Edgar H. Schein. Profesor de Administración, Sloan Fellows, Massachusetts, Intitute of Techonology. Traducción de: Victor E. Cruz Cardona, PH.D, University or california, Los Angeles, Profesor Asociado, Universidad del Valle Cali. Prentice-Hall Hispanoamericana SA. California.