



UADE



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

LAS EMPRESAS CON PROCESOS HUMANIZADOS

EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR MANTENIENDO UNA RELACION

VIDA – TRABAJO EQUILIBRADA, MITOS Y VERDADES

AUTORES:

Cisterna Natalia LU: 1021258
Erechires Mariela LU: 133044
Giarletta Diego LU: 135310
López Lorena LU: 1021579
Velasco Mariana LU: 1018267

PROFESORES:

De Arteche Mónica Regina
Sosa Federico Adrián

AÑO: 2015

RESUMEN EJECUTIVO.

El objeto de este Trabajo de Investigación Final es corroborar los mitos y las verdades sobre las empresas que son consideradas con cultura organizacional humanas. Vamos a especificarnos en caracterizar cómo son dichas culturas, el clima laboral de las mismas, cómo son los beneficios que le brindan a sus empleados. Estos 3 conceptos representan las variables que consideramos para el estudio.

A partir de diversas metodologías de investigación exploratoria, tales como encuestas, entrevistas a empleados de empresas con cultura organizacional humanas y una entrevista a un experto del tema. Con todas estas metodologías pudimos corroborar que las empresas deben ser muy dinámicas para poder adaptarse a los cambios que exigen las nuevas generaciones. Estas generaciones buscan desafíos constantes, beneficios que sean acordes a sus necesidades, y que les permitan tener una relación vida-trabajo equilibrada.

Con respecto a la entrevista realizada al experto, podemos afirmar que cada organización es única, por lo que se debe estudiar cada caso en particular, porque poseen culturas diferentes. Pero lo que sí es claro, que existe un gran desafío que se presenta hoy en día, que es poder encontrar en la cultura ese punto de equilibrio en común en donde se nutre los valores de las empresas y cómo ponerlas en práctica.

Al analizar las encuestas, pudimos apreciar que las personas entre 18 a 25 años deciden cambiar de organización entre 1 a 5 años, por lo que buscan empleos más dinámicos y desafiantes. Mientras que aquellas personas comprendidas entre 26 a 35 años buscan una relación más equilibrada entre vida-trabajo, por esta razón consideran cambiar en un periodo de tiempo de 5 a 10 años.

También pudimos verificar que dentro de las empresas humanizadas no hay tantos empleados mayores de 35 años, por lo que creemos que al ser empresas muy cambiantes y exigentes, optan por buscar nuevos empleos.

Finalmente, al analizar las entrevistas, hemos percibido que las 2 personas que tienen entre 3 a 4 años de antigüedad, saben que no tienen una relación vida-trabajo



aceptable, pero en el día de hoy su prioridad es el trabajo y poder adquirir todos los conocimientos posibles para desarrollarse como profesionales.

PALABRAS CLAVES.

Cultura organizacional - Equilibrio vida-trabajo - Motivación



EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this research is to asseverate myths and truths of companies that follow a humanized organizational culture for all process.

We will focus on identifying the characteristics that characterize the culture, the working environment in these organizations and what benefits organizations provides to theirs employees.

We will conduct various methodologies of exploratory research, such as surveys and interviews with employees of these companies. In addition, will get additional feedback by interviewing a subject matter expert

As result of the research we corroborated that companies should be very dynamic to adapt to changes required by new generations: these generations seek constant challenges, benefits that are tailored to their needs, and allow them to have a balanced work-life relationship.

Based on feedback expert we identified that humanized companies are not following a unique guideline, but most of them have some similarities: They are in constant search of a balance between the values of the company and the needs of their employees.

Finally, when analyzing the interviews, we have received the 2 people who are between 3-4 years old, they know they do not have a work-life acceptable relationship, but prioritize their work to acquire all possible knowledge to develop as professionals in these businesses

KEY WORDS.

Organizational culture - Life Balance - Motivation

ÍNDICE.

| | |
|--|-----------|
| PARTE I - INTRODUCCIÓN & JUSTIFICACION | 7 |
| INTRODUCCIÓN. | 7 |
| PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN. | 8 |
| OBJETIVOS | 8 |
| AGRADECIMIENTOS | 9 |
| ALCANCE | 10 |
| PARTE II - MARCO TEÓRICO | 11 |
| CAPÍTULO I | 11 |
| LA HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO. | 11 |
| EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LOS PATRONES DE ANÁLISIS. | 13 |
| EL CLIMA LABORAL. | 16 |
| CAPÍTULO II | 18 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA | 18 |
| RESEÑA HISTÓRICA. | 18 |
| CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE PERSONIFICA A UNA ORGANIZACIÓN. | 19 |
| DEFINICIÓN TEÓRICA. | 20 |
| MODELOS CULTURALES. | 20 |
| CAPÍTULO III | 31 |
| MOTIVACION | 31 |
| DEFINICIÓN. | 31 |
| TEORÍAS TRADICIONALES. | 31 |
| TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS. | 32 |
| EL NUEVO MODELO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA. | 34 |
| FACTORES DESMOTIVADORES. | 35 |
| FACTORES MOTIVACIONALES SEGÚN LA GENERACIÓN. | 36 |
| CLASIFICACIÓN DE EDADES SEGÚN LAS GENERACIONES. Generación X: de 34 a 50 años. | 37 |
| CAPÍTULO IV | 38 |

| | |
|---|-----------|
| CALIDAD DE VIDA LABORAL | 38 |
| CONCILIACIÓN EMPRESA, FAMILIA Y SOCIEDAD. | 38 |
| EL FACTOR DEL BENEFICIO PARA RETENER AL RECURSO HUMANO. | 39 |
| TENDENCIAS ACTUALES DE BENEFICIOS. | 40 |
| BENEFICIOS SEGÚN GENERACIONES. | 41 |
| PARTE III - METODOLOGÍA | 42 |
| METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 42 |
| PARTE IV – PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 44 |
| PRESENTACIÓN DE DATOS: ENCUESTA. | 44 |
| ANÁLISIS SEGÚN MODELO QUINN Y CAMERON | 48 |
| PRESENTACIÓN DE DATOS: ENTREVISTA | 49 |
| Unilever | 50 |
| Accenture. | 52 |
| SAP | 53 |
| PRESENTACIÓN DE DATOS: ENTREVISTA EXPERTO | 56 |
| RESUMEN ENTEVISTAS. | 57 |
| PARTE V – INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS. | 59 |
| ANÁLISIS DE INDICADORES | 59 |
| PARTE VI – CONCLUSIONES | 64 |
| PARTE VII – IMPLICANCIAS | 65 |
| PARTE VIII – ANEXOS | 67 |
| CUADRO METODOLÓGICO | 67 |
| ENCUESTA | 68 |
| ENTREVISTAS | 71 |
| ENTREVISTA EXPERTO | 77 |
| BIBLIOGRAFIA | 81 |

PARTE I - INTRODUCCIÓN & JUSTIFICACION

INTRODUCCIÓN.

La humanización del trabajo es una cultura organizacional que se encuentra en expansión. Como su palabra lo dice, es netamente un cambio total en la forma de trabajo de la totalidad de los empleados de una organización. Para esto las empresas tienen y necesitan entregar más libertad al empleado, más atención a sus necesidades personales y otorgar mayor prioridad a sus requerimientos familiares.

El trabajo es para el hombre la razón de ser, es parte de su vida y de la vida de sus futuros hijos. El deseo y la necesidad de trabajo parte del crecimiento personal y por ende las empresas deberán encontrar la manera de que su personal se sienta feliz. El trabajo debe ser algo agradable y no una actividad tediosa.

La humanización del trabajo, como parte de la cultura organizacional, está relacionada en forma directa con la conciliación entre vida laboral y personal de los individuos.

Muchos de nosotros hemos deseado tener la posibilidad de trabajar en algunas de las mejores empresas de re-nombre, ya sea por sus beneficios, por su forma de trato al personal o por propio crecimiento personal.

¿Pero cuál es la verdad de los empleados que han tenido la posibilidad de verse inmersos en esta cultura organizacional? ¿Cuáles son los mitos y cuáles las verdades?

Uno de los principales pilares de la empresas netamente humanas es el de retener a su personal generando un ambiente competitivo, agradable; hacer que el empleado se sienta parte de su trabajo. Esto es así porque el trabajo hace a la persona y no la persona hace al trabajo.

La retención del personal es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio.

Según Fernando Grosso (decano de la facultad de ciencias sociales de la UAI – 2010), asegura que las empresas que innoven en políticas de conciliación vida trabajo, han logrado registrar en forma objetiva mejoras sustanciales en su rendimiento traducidas en la reducción de costos por una menor rotación del personal y un menor número de bajas por enfermedad, el incremento de la productividad por hora de trabajo y una mejor retención de los empleados talentosos.

Pero el problema central del trabajo en empresas netamente humanas radica en que cada uno de los empleados debe estar dispuesto al desarrollo personal y profesional como una obligación / sacrificio. Esto genera una alta dedicación hacia el trabajo por parte del personal para el cumplimiento de los objetivos. Entendemos que este tipo de empresas son muy dinámicas y por ende en su mayoría están formadas por empleados altamente eficientes, no mayores de 35 años (Alfredo Muñoz Adán - Profesor de la Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid – septiembre 2006).

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.

- ✓ ¿Qué hacen las empresas para retener a su personal manteniendo una relación vida vs trabajo equilibrada?
- ✓ ¿Coinciden los objetivos personales con los que la empresa quiere transmitir a través de los beneficios que implementan?
- ✓ ¿Cómo se sienten los empleados que trabajan en una empresa en la cual se centra en políticas de humanizar el trabajo?

OBJETIVOS

- Analizar las empresas que implementen la humanización de sus actividades en profundidad para así identificar sus mitos y verdades.

- Indagar y dar verdad si las empresas con una cultura organizacional enfocada en la humanización del trabajo genera un balance de vida-trabajo equilibrado para sus empleados.
- Establecer si este tipo de cultura organizacional es un medio eficaz para generar mayores beneficios para las empresas y si existe problemática alguna de implementación.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de Investigación Final bajo evaluación de la Profesora Mónica de Arceche y el Profesor Federico Sosa, quienes merecen nuestro agradecimiento por su apoyo y dedicación a lo largo de la realización de este trabajo.

También queremos agradecer a las personas que accedieron a darnos las entrevistas de las cuales nos fueron de gran ayuda para obtener la información necesaria y llegar así a nuestras conclusiones. Ellos son: Alberto Kinzurik, Belén Santarrosa, Andrés Pérez Pizarro. Como así también a todas aquellas personas que se tomaron unos minutos en participar de las encuestas.

Queremos destacar la colaboración del Licenciado Alejandro Pablo Cardozo, quien nos brindó una entrevista como experto del tema.

No queremos dejar de mencionar a nuestra familia, por su contención y entendimiento a la hora de realizar esta investigación.

ALCANCE

En este trabajo de investigación trataremos de desarrollar la humanización del trabajo como forma de motivar y retener a los empleados de organizaciones que se consideran humanizadas, es decir que poseen planes o programas enfocados al empleado para que pueda tener un equilibrio entre su vida personal y la profesional. Analizamos diferentes variables para llegar a determinadas conclusiones como por ejemplo las distintas generaciones, qué beneficios son valorados por parte de los empleados, si poseen tiempo para poder disfrutar dichos beneficios, entre otras. A partir de estas variables, desarrollamos nuestras conclusiones a través de encuestas y entrevistas a empleados que trabajan en organizaciones reconocidas como humanizadas.

PARTE II - MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

LA HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Cuando hablamos de humanización del trabajo como parte de la cultura de la empresa, está directamente relacionada con la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados (work and life balance).

Hoy, el principal reto y la nueva tendencia que tienen las organizaciones, consiste en humanizar a la organización, resultado de las exigencias de un mercado demandante y globalizado. Sin embargo, aún la mayoría de las empresas del país carecen de estos beneficios a sus trabajadores, factor que podría afectar en su futuro desempeño y productividad, y desde el punto de vista de la organización pone en riesgo la sustentabilidad de las operaciones como el crecimiento a lo largo del tiempo.

Existen varios factores en el entorno que influyen para que un trabajador se sienta a gusto en una empresa: un buen equipo de trabajo, el contexto laboral, el trato con los superiores, seguridad, continuidad en el tiempo, horarios flexibles y oportunidades de crecimiento, según comentó Alejandro Melamed, director del programa de Especialización Work Life Balance de la Universidad de Salamanca.

Según Alejandro Melamed: "Humanizar la organización es la posibilidad de generar un contexto donde los empleados se sientan bien. Si la gente está bien, la empresa también lo está, pero muchas veces la humanización es lo que falta. El único valor competitivo de las compañías es su gente, aunque a menudo suele olvidarse". Y añade: "Es un círculo vicioso. Si no le prestas atención, la gente se desmotiva, no produce resultados, y, al final del día, la empresa no cumple con sus metas y objetivos. Es, básicamente, al revés: cuanto mejor trates a la gente, mejores resultados vas a lograr."(4-06-2015).

El Work and Life Balance es cuando la empresa cuenta con una serie de políticas apuntando hacia el interior de la organización, en la que apuesta por un

trabajo responsable desde el punto de vista emocional de cada uno de sus empleados. Esta práctica sostiene que es de gran importancia que los integrantes de una compañía se sientan contentos y a gusto con las cosas que realizan, sin dejar de lado su vida personal.

Esto surge a partir de diferentes cambios en la sociología del trabajo (guerra del talento, nuevas generaciones, mayor proporción de talento femenino entre otras), se visualizó que en muchas organizaciones –independientemente del tamaño, industria, origen- se están generando iniciativas en esta dirección y que lo que hacía falta era una organización, una formalización, con rigurosidad académica y un enfoque integrador.

De acuerdo con el especialista, empresas alrededor del mundo empiezan a optar por estas tendencias humanistas garantizándoles beneficios imprescindibles en sus filas, aumentando su productividad.

El incrementar el nivel de satisfacción y sensación de bienestar de los empleados es necesario para el crecimiento organizacional de una empresa, el trabajo en equipo y la buena dirección de un líder que se preocupa por sus dependientes, hará el cambio de una empresa a un equipo de trabajo.

El IAE Business School realizó una encuesta (2013) en 118 empresas de países como Argentina, Brasil y México, en la que se determinó que sólo seis compañías, en las que destaca Coca Cola y Unilever, tuvieron un buen puntaje respecto a la atención de las necesidades personales de sus trabajadores.

La conclusión a la se pudo alcanzar es que el 78% de los encuestados está apenas en camino de ser una empresa familiarmente responsable.

Se debe considerar que el menor rendimiento de los empleados de una empresa pasa por factores como el estrés y la falta de flexibilidad en sus tiempos, derivando en consecuencias negativas que sólo se reflejan en los resultados de la compañía.

Por lo tanto, para lidiar con esta insatisfacción laboral, las empresas ahora tienen la opción de entregar más libertad al trabajador, más atención a sus necesidades personales y dar más prioridad a sus requerimientos familiares.

Algunas de las formas en que se puede adoptar el Work and Life Balance son:

- a) A través del fomento de actividades extras para los empleados.
- b) Implementación de programas, así los empleados puedan tener una vida más saludable.
- c) Organizar salidas, paseos, reuniones para los trabajadores junto a los jefes.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LOS PATRONES DE ANÁLISIS.

Existen numerosas y distintas contribuciones de autores y especialistas que han aportado diferentes enfoques sobre la administración de las organizaciones, que esto ha llevado al surgimiento de diversas teorías administrativas.

En dicho capítulo nos vamos a enfocar en los autores que hicieron aportes más significativos.

Federick Winslow Taylor nacido en Estados Unidos (20 de Marzo de 1856), ingeniero mecánico y economista. Se considera que fue uno de los promotores de la organización científica del trabajo, considerado el “padre de la Administración Científica”. Su principal interés fue la productividad, relacionado con una mayor eficiencia tanto en la producción como en el aumento de salario de los empleados, es decir, el problema reside en la parte humana, la fuerza de trabajo y de los trabajadores a los cuales hay que dirigir y controlar para poder lograr un incremento en la productividad.

En su libro “The Principles of Scientific Management” (1911), enumeró los principios fundamentales que determinó como la base para el enfoque científico de la administración son:

- a. Elaborar una ciencia que sustituya el viejo método empírico, para la ejecución de las operaciones del trabajo.

- b. Seleccionar a los trabajadores, adiestrarlos, enseñarles y formarlos.
- c. Colaborar con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realice de acuerdo con los principios, es decir, cooperación entre cada uno de los empleados.
- d. El trabajo junto con la responsabilidad, se comparte casi de igual manera entre la gerencia y los obreros.
- e. Desarrollar la capacidad de los empleados, para su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Henri Fayol nacido en Turquía (29 de Julio de 1841), es otro de los principales contribuyentes de la teoría administrativa moderna, centra sus estudios a nivel de la dirección, pero a su vez haciendo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos. Identifico 14 principios para la administración eficiente, de los que podemos mencionar:

- Autoridad y responsabilidad: estas dos deben estar relacionadas entre sí, y que la responsabilidad debe desprenderse de la autoridad.
- Unidad de mando: los empleados deben recibir órdenes de un solo superior inmediato.
- Espíritu de grupo: se debe promover el espíritu del trabajo en equipo, en sentido de unidad.
- Jerarquía: se deben establecer los rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la organización.

George Elton Mayo nacido en Australia (26 de diciembre de 1880), fue otro teórico que se interesó en investigar las relaciones humanas en las organizaciones. Su interés fue estudiar en los jefes, los efectos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en la relación con la producción.

Algunas de las conclusiones a las que llegó de acuerdo a sus experimentos son:

- a. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, no por la capacidad física del trabajador.

- b. El comportamiento de los individuos se apoya por el grupo. Los trabajadores no actúan aisladamente por sí mismos.
- c. El comportamiento de los trabajadores se condiciona con las normas y estándares sociales.
- d. En todas las organizaciones es de gran importancia tener en cuenta las decisiones que toman los empleados para establecer las relaciones.
- e. Elton Mayo llegó a la conclusión de que a mayor interacción, mayor capacidad productiva.
- f. Cualquier cambio produce reacciones en los empleados.
- g. Si el trabajador se siente a gusto, es más productivo y eficiente a la hora de trabajar.

Hoy en día, existen diferentes formas de organizar el trabajo, que son completamente diferentes a lo que mencionamos anteriormente. Las empresas cada vez más se deben enfocar en la calidad de vida laboral (se sabe que ayuda al crecimiento tanto de la empresa como del mismo empleado), otorgándole a los trabajadores oportunidades para la creatividad y participación, favoreciendo su aprendizaje y un equilibrio en la relación vida-trabajo.

Resulta imprescindible que las empresas tengan una cultura bien definida, clara y precisa, siendo esta la base de toda organización. A partir de la definición de la cultura, se pueden establecer objetivos y un mismo “mensaje” a todos los empleados para estar alineados.

Hay ciertas características que se basa esta nueva cultura organizacional:

- ✓ Fomentar y desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados. Con esta característica lo que se busca es capacitar al empleado, para darles el conocimiento suficiente que les permita tener una visión de su trabajo y un mejor entendimiento del mismo.
- ✓ Relación entre empresas. Lo que se espera con esto, es relacionarse entre productores y proveedores, para poder ofrecerles una mejor solución al cliente acorde a sus necesidades.

- ✓ Orientarse al cliente. Basarse en las necesidades de los clientes, tanto en identificar como explorar nuevos problemas.
- ✓ Sacar provecho de las nuevas tecnologías de la información que hay hoy en día. Ya sabemos que la tecnología avanza día a día. Esto es importante para diseñar e implementar las nuevas tecnologías como soporte dentro de la estructura de la organización.
- ✓ Flexibilidad. Se busca una flexibilidad en el trabajo, pero ésta debe ser compatible con las necesidades individuales de cada empleado.

EL CLIMA LABORAL.

El clima laboral podemos definirlo como un conjunto de características que describen a la organización. Estas características las cuales se desprenden de la cultura organizacional son las que distinguen a una organización de otra y son las que influyen en la conducta de las personas.

El clima laboral se conformara mediante la suma de factores los cuales envuelven al individuo y su propio ambiente como ser la cultura del país, en entorno interno y externo, la formación, y aspectos psicológicos.

Hoy en día el clima laboral es un concepto que cambia dependiendo de las situaciones organizacionales y de las percepciones que los mismos empleados tengan. El clima laboral está relacionado con una función tiempo con lo cual, esta ira adoptando formas distintas ante factores internos o externos.

Seremos conscientes que ciertas acciones de comunicaciones no favorecen al buen clima:

- Hacer que el Jefe termine el trabajo por uno
- Criticar la cultura de la empresa y a los compañeros por ir a favor de los objetivos de la empresa

- No compartir con los demás soluciones posibles para resolver problemas o el simple know-how.
- Falta de transparencia
- No seguir los procesos de la empresa

En muchas ocasiones el clima laboral se ve viciado dada la falta de una cultura organizacional adecuada que se adapta a la persona.

Esto significa que la el clima laboral puede ser moldeado en relación a generar conciencia en la personas, motivas a las mismas a interactuar con los demás.

Podremos asegurar entonces que el clima laboral está relacionado directamente con la motivación individual por ende, cuanto mayormente se vea afectado el clima laboral, la motivación hacia los subordinados no tendría efecto alguno.

En la actualidad, las empresas impulsoras e innovadores del trabajo en un clima laboral satisfactorio se encuentran con una pendiente en pleno crecimiento.

Está comprobado que trabajar en un buen clima tiene un impacto positivo en las acciones de los empleados.

Las organizaciones generan valor en el ambiente valorando las necesidades de los individuos, sus actitudes y motivaciones como así también los aspectos relacionados con el ambiente en si (Instalaciones, materiales de trabajo, metodología de trabajo).

CAPÍTULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL CORPORATIVA

RESEÑA HISTÓRICA.

El término cultura organizacional es un término relativamente nuevo, que se tuvo conocimiento en el año 1980. La idea básica partía en ver a las organizaciones como culturas que diseñaban un sistema de significado compartido entre los miembros.

A medida que fue pasando el tiempo la cultura se fue definiendo como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización. En donde las diferentes personalidades y perspectivas que tienen los empleados en las empresas son muy diversas y no siempre coinciden, este es un punto importante a tener en cuenta en el departamento de recursos humanos de una empresa. El gran desafío que se presenta hoy en día es poder encontrar en la cultura ese punto de equilibrio en común en donde se nutre los valores de las empresas y cómo ponerlas en práctica. La cultura engloba modos de vida, arte, tecnologías, tradiciones, creencias y derechos fundamentales del ser humano. Por lo tanto y a modo de ejemplo, la Cultura Organizacional corporativa sería algo así como la medula espinal de la organización dado que todo fluye en forma viral hacia todos los grupos o sistemas.

Es por esto último que la misma tendrá efectos sobre el comportamiento de aquellos que estén inmersos en ella. Tendrá también efectos en los procesos de retención y rotación voluntaria por lo tanto, a mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores, mayor será el compromiso del trabajador con la organización minimizando el abandono voluntario.

Cabe destacar que la cultura organizacional debe ser cambiante para poder adaptarse al medio externo y evitar así conflictos en el medio interno.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE PERSONIFICA A UNA ORGANIZACIÓN.

Para poder obtener un panorama completo de la cultura de una organización existen 7 características que revelan su esencia, estas son:

Autonomía individual. Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para desenvolverse en la organización.

Estructura. Es el grado de normas y reglas para vigilar y controlar el comportamiento del empleado dentro de la empresa porque al haber distintos niveles jerárquicos estos se dividen, agrupan o coordinan las actividades y deben ser supervisados.

Apoyo. Es el grado de ayuda que muestran los responsables de las áreas a sus subordinados.

Identidad. Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

Desempeño-premio. Es el grado en donde los empleados logran superar los objetivos planteados por encima de los demás, para así recibir una retribución extra ya sea por el lado económico, como un aumento salarial o por beneficios, como descuentos, promociones, etc.

Tolerancia del conflicto. Es el grado de discordia presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto o franco ante las diferencias.

Tolerancia del riesgo. Es el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos en la toma de decisión individual y grupal.

DEFINICIÓN TEÓRICA.

Según Edgard Schein la cultura requiere de una perspectiva evolutiva y la define como “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992). Según Stephen P. Robbins (1999) las organizaciones exitosas son aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. En otras palabras, las empresas serán flexibles porque evolucionan con el tiempo, y al igual que los humanos,

Si sabemos enseñar y transmitir a cada circunstancia, el rendimiento y los resultados variaran significativamente, al igual que su viabilidad. Para ello es importante conocer como es en realidad en ADN de nuestra compañía para poder trabajar sobre ello.

MODELOS CULTURALES.

Schein: Etapas

En un modelo realizado en el año 1990 por Schein, la teoría de la dinámica cultural puede enfatizar las siguientes etapas:

1. **Creación de la cultura: Formar normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes:**

Todos los incidentes críticos que ocurran dentro de la organización precisan de una respuesta y esto da surgimiento a normas, valores y creencias que luego se convierte en supuestos básicos cuando se repiten los patrones de comportamiento. Según Schein (1990), la historia de los incidentes críticos de un grupo y la forma en

que los miembros los resuelven, son indicativos de los elementos de su cultura. La identificación con los líderes, pero sobre todo aquéllos que fundaron la organización, cuyas figuras sirven como modelos para la fijación e implantación de creencias, valores y supuestos básicos, constituye también otra forma para la creación de una cultura organizacional y que los grupos e individuos luego aprenden. Cuando estos líderes tienen la suficiente fuerza para implantar sus propios puntos de vista y creencias, el impacto sobre la cultura emergente es considerable. En síntesis, Schein (1990) lanza la siguiente hipótesis:

"Cuando la cultura evoluciona y crece, dos procesos ocurrirán simultáneamente: un proceso de diferenciación en varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración, o una tendencia por los varios elementos profundos de la cultura para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de consistencia."

2. Preservación de la cultura a través de la socialización.

Los procesos de socialización facilitan el adoctrinamiento de los nuevos miembros de una organización, contribuyendo a la reproducción y conservación de los sistemas culturales.

Según Van Maanen, ha identificado siete dimensiones que influyen en los procesos de socialización:

- 1).- El grupo contra el individuo.
- 2).- Lo formal contra lo informal.
- 3).- Lo autodestructivo y reconstructivo contra lo auto realizado.
- 4).- Lo serial contra lo fortuito.
- 5).- Lo secuencial contra lo disyuntivo.
- 6).- Lo fijo contra lo variable, y
- 7).- Torneo contra concurso.

Respuesta a los efectos de socialización para la preservación de la cultura

Según Schein:

A. Una orientación de custodia: los nuevos miembros se conforman a todas las normas y completan el aprendizaje de todos los supuestos. Las técnicas de socialización que apoyan esta orientación tienen que ser formal, auto reconstructiva, serial, secuencial, variable y de forma de torneo.

B. Individualismo creativo: los miembros desempeñan un rol de innovación y creatividad al aceptar sólo los valores y suposiciones básicas pero rechazan algunas que no son tan importantes. Las técnicas de socialización que el investigador recomienda para que los nuevos miembros sean más creativos, son las informales, auto realizadas, fortuitas, disyuntivas, fijadas en términos programados y de concurso. Los esfuerzos de los nuevos miembros por innovar y crear, contribuyen a la evolución cultural.

C. Rebelión o el rechazo total a los supuestos básicos de la cultura existente: Los métodos de socialización del grupo pueden orientarse a la formación de valores, supuestos básicos contrarios a la cultura de la organización y pueden formar individuos más rebeldes y desleales.

3. Evolución natural y diferenciación.

Como hemos mencionado, la cultura de una organización se encuentra sujeta a constante cambio y movimiento, ejerciendo presión sobre sus supuestos básicos, valores y creencias fundamentales. La cultura organizacional desarrolla un ritmo de crecimiento y una evolución dependiendo de las fuerzas que se resistan al cambio.

Cuando una cultura organizacional crece y evoluciona, empiezan a formarse subculturas que permean la interacción de los diferentes grupos y que en forma negociada, se produce la "cultura total" de las organizaciones que evoluciona "ya sea por esfuerzos para imponer la cultura general o permitiendo a las subculturas dominantes que pueden estar mejor adaptadas a las condiciones cambiantes del medio ambiente que sean las más influyentes". (Schein)

4. **Evolución guiada y cambio administrado.**

Los principales elementos vitales que forman la esencia de una cultura organizacional funcional, deben ser aprendidos y preservados por todos los miembros, evitando aquéllos que se consideren negativos y disfuncionales para el desarrollo de las organizaciones en un medio ambiente que por estar en constante evolución y cambio, siempre ejerce presiones y retos que ponen en peligro la identidad de las mismas organizaciones.

Los esfuerzos para guiar y administrar el cambio y evolución de las culturas organizacionales se concentran en actores importantes que realizan intervenciones en los procesos de las organizaciones: por un lado, el tipo de liderazgo que se ejerza y por otro lado el trabajo profesional de agentes de cambio.

Etapas de Stephen P. Robbins

Principios básicos para trabajar sobre el ADN de tu empresa:

1. Conocer cuál es la identidad de la empresa. Cada empresa puede parecer única, pero en realidad se pueden clasificar en tan sólo siete patrones de comportamiento (en orden desde el más pequeño al más eficaz en la ejecución): pasivo, agresivo, superado, reinventado, rápido, preciso, y resistente. Saber cuál es el nuestro y proyectar cual es el que queremos o requiere el mercado es vital.

2. Convivir con diferentes personalidades. La mayoría de las empresas contienen una mezcla de personalidades, o más unidades de negocio que corresponden a diferentes arquetipos. Esto es especialmente cierto de las empresas que han hecho grandes adquisiciones.

3. Excelencia en la ejecución del plan estratégico. La conexión entre el tipo de personalidad de la organización y lo bien que la organización ejecuta la estrategia es clave. Tras muchos proyectos de análisis estratégico de las empresas, puedo afirmar que aproximadamente el 50% no gestionan correctamente ni siguen su plan estratégico. Lo que provoca que la empresa vaya a la deriva y se pervierta su personalidad.

4. Escuchar al mercado para adaptarse. Los líderes de las organizaciones deben buscar sin descanso la retroalimentación de las personas más cercanas al mercado, fomentando y actuando sobre las críticas de los clientes y empleados de primera línea, y adoptar medidas para abordar los problemas menores antes de que se conviertan en problemas mayores.

5. El rendimiento se basa en factores interdependientes. ADN de su organización se compone de cuatro pares de bloques de construcción: los derechos de decisión y normas, los motivadores y compromisos, la información y modos de pensar, y la estructura y redes. La forma en que esta estructura se combina determina la aptitud de la empresa para su ejecución.

6. El organigrama no es la única solución. Muchos líderes de la compañía caen en una trampa común: Ellos piensan que el cambio de la estructura de su organización va a resolver sus problemas. Pueden eliminar las capas de gestión importantes y reducir temporalmente los costos de esa manera, pero muy pronto, las capas se arrastran de nuevo y la eficiencia a corto plazo desaparece. Veo constantemente estructuras como la piedra angular, no la piedra angular. Es mejor cambiar otros elementos formales en primer lugar, al igual que los derechos de decisión, motivadores, y los flujos de información, y

luego averiguar los cambios estructurales necesarios para apoyar a la empresa revitalizado. Es decir, sin cultura, no hay compañía!

7. Los intangibles son importantes. Esos elementos de ADN organizativos formales son atractivos para las empresas porque son tangibles. Ellos pueden ser fácilmente definidos y medidos. Pero son sólo la mitad de la historia. Solo con estos elementos no conseguiremos resultados. Eso es debido a que muchos ejecutivos ignoran los elementos informales, intangibles. Estos incluyen normas (lo que la gente piensa que es la manera correcta de comportarse), compromisos (las promesas la gente se siente motivado para seguir) mentalidades (actitudes y creencias profundamente arraigadas), y redes (conexiones entre los empleados fuera de la estructura formal). Ellos se suman a influir en las formas de pensar, sentir, comunicarse y comportarse. Hasta que se aprende a influir en estos factores, sus esfuerzos por construir el rendimiento serán desequilibrados.

8. Derechos de decisión y procesos de flujos de la información. Los derechos de decisión y los rasgos de la información son tan potentes como la estructura de la organización. Cada vez hay más empresas que hacen uso inteligente de la tecnología de la información digital para diferenciarse. Pero estos cambios también pueden ser de baja tecnología. Hay empresas que aumentan su rendimiento mediante el establecimiento de reuniones periódicas para garantizar que las personas en la parte superior y la parte inferior de la jerarquía estén hablando regularmente juntos, y la información fluya de manera más eficaz entre ellos.

9. Factores informales. El mejor enfoque para la mejora de los intangibles como las normas y los compromisos es usarlos como fuerza de transformación. Así, en lugar de tratar de cambiar la cultura de tu empresa, utiliza sus fortalezas intangibles para ayudar a mejorarla. Supón que tu empresa está perdiendo clientes a pesar de tener un profundo compromiso con el servicio al cliente. Al centrar la atención en unos comportamientos poderosos y positivos, se puede extraer el compromiso y aumentar las tasas de retención de clientes.

10. El Alto rendimiento no puede ser aislado. Es raro que los departamentos o unidades de negocio trabajen de forma aislada. Los cambios son más propensos a durar cuando están hechos de manera integral, a través de una empresa o división. Fabricación necesita saber la previsión de ventas, y las ventas, a su vez, tienen que saber lo que el marketing va a promover. La mayor conectividad entre los diferentes grupos o funciones, hace más eficaz la organización.

El Modelo cultural de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2003)

El modelo tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhoc y d) Mercado. Es una herramienta la cual permite determinar la situación actual de la organización en referencia a la cultura dominante, tipo de jerarquía y el tipo de clan.

El modelo se compone sobre el principio de la que cultura está definida entre dos dimensiones: En primer lugar el “el grado de libertad y el grado de orientación” el cual contempla aspectos de la flexibilidad, la libertad en la toma de decisiones y alto dinamismo de gestión. En el extremo opuesto “Estabilidad, orden y control”

En segundo lugar, la orientación de la organización se encuentra resumida entre la “orientación interna” que resalta la integración de los individuos; hacia una “Orientación Externa” que se caracteriza por la diferenciación y rivalidad.

LA combinación de estas 2 dimensiones se define como las cuatro culturas las cuales describiremos a continuación.

El **clan** es en cierto modo la familia, con valores y metas compartidas entre los integrantes de la organización. Estos son participativos y le dan valor al clima laboral siendo integrados por el líder del clan el cual procura el bienestar de los mismos.

La **adhocracia**, es una cultura marcada por el emprendimiento y la innovación donde los involucrados toman la iniciativa teniendo libertad individual de hacerlo. Su líder tiene la característica de innovador con una baja aversión al riesgo, muy motivador

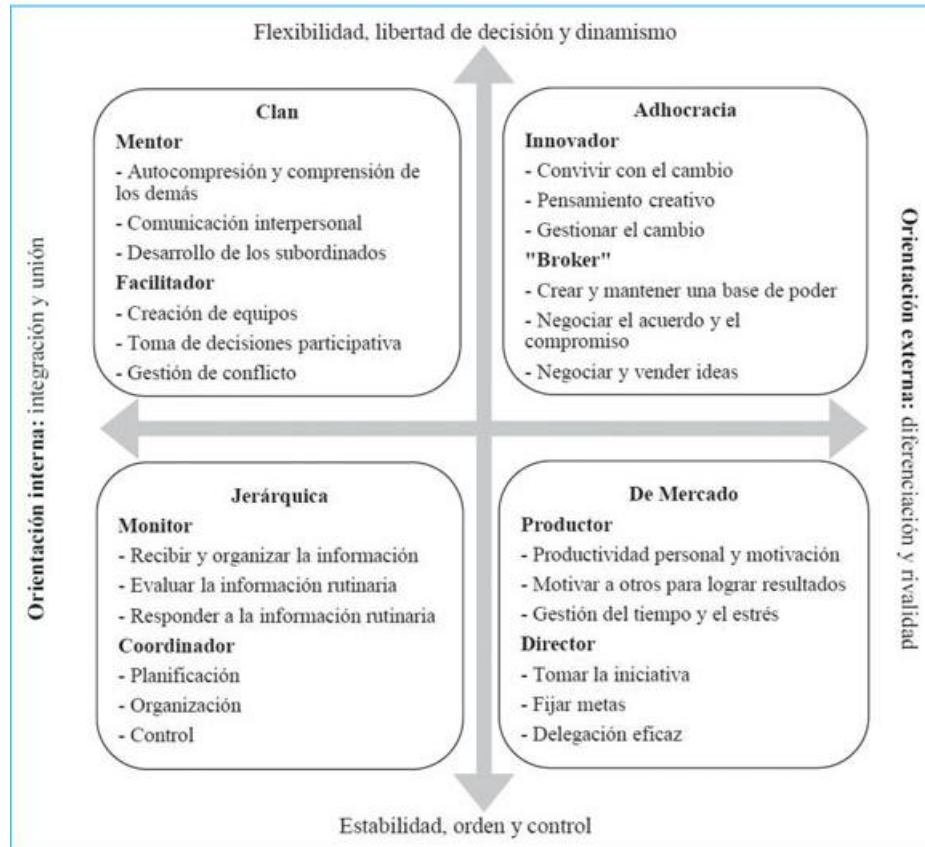
y con capacidad de anticipación a las fluctuaciones del futuro. Son Líderes de la nueva escuela, negociadores y persuasivos en cuanto al manejo de los recursos.

La cultura de **mercado** se orienta hacia la comparación con el medio externo la cual fomenta la competencia para lograr los objetivos. El director deberá planificar los objetivos, los roles y tareas en base a normas y políticas. Por otro lado el productor se orienta a la tarea, responsabilizándose por el cumplimiento de los objetivos y mantener altos niveles de productividad personal.

La cultura **jerárquica** se enfoca en que cada rol de quien la compone está definido y deberán cumplirse las normas establecidas por la organización. Los líderes serán monitores y coordinadores, focalizados de que se cumplan las normas de la organización; un líder con un perfil que coordina las tareas de grupo.

Es de entender que las organizaciones son complejas para ser encasilladas dentro de una tipología. Las organizaciones presentan una combinación de ciertos atributos de modo que no se identifiquen completamente con una tipología concreta si no que están inmersas en una mezcla de varias de ellas.

No existe una fórmula concreta si no una opción para innovar y orientar a la organización a la opción que as se adapte para el logro de los objetivos.



Casos de Éxito

Hemos podido comprender que la conformación de una exitosa cultura organizacional permitiría desarrollar la capacidad para sobrevivir, adaptarse y crecimiento de la organización.

A continuación, estableceremos los parámetros de aquellas empresas que hay sobresalido dard la innovación de una cultura organizacional humana.

Google.Inc

La empresa fundada en 1997 por Larry Page y Sergey Brin y desde sus comienzos la cultura organizacional fue conformada por sus propios empleados.

La empresa Valora el talento personal más que la experiencia; valora la iniciativa, la forma de trabajo en forma interactiva y se muestra con una cultura totalmente abierta. Es este un modo de trabajo donde todos están dispuestos a contribuir sintiéndose cómodos de compartir ideas y opiniones.

Uno de los pilares es que se centraron en proporcionar al cliente la mejor experiencia posible, haciendo que los propios empleados encuentren superarse, encontrando la habilidad para trabajar en equipo para obtener soluciones rápidas.

Cuando los empleados no están trabajando, están jugando en las áreas comunes para distenderse. La idea de superarse es parte de la cultura de la empresa dado que considera que sus empleados con los mejores y que la innovación es solo cuestión de tiempo.

La empresa deja libre de hacer o deshacer a los grupos de trabajo, que ellos mismos trabajen a sus tiempos, que encuentren el espíritu de hacerlo bien sintiéndose bien por lo que hacen.

Las oficinas de Google en todo el mundo son similares: Disponen de comida, heladeras con bebidas de todo tipo, salas de juegos con metegol, pool, etc.

El Recurso Humano, la clave del éxito

Para Google, el recurso humano es clave y es por eso se toma en serio medir la satisfacción del empleado desde el momento que ingresa a la empresa.

Mide el tiempo en que esperan en la cola del comedor para recibir la comida, el tiempo de demora en los ascensores como en la demora por el uso de los Juegos por estar en uso. Hacen sentir a cada empleado como en su propia casa pero la política de la empresa. La empresa mantiene una política de edad por ende todos son jóvenes de hasta 30 años.

Google hoy cuenta con 15000 empleados y más de 40 oficinas en todo el mundo.

Cultura y creencia, las 10 verdades de google

Centrarse en el usuario para que él sea parte de fomentar en forma gratuita el buen desempeño de los trabajadores y de esta forma conseguir nuevos cliente. Es una manera de virilizar el buen trabajo.

La idea es que todo trabajo sea útil para el usuario por encima de sus propios beneficios u objetivos internos.

El afán de superación personal ante mejorar lo existente. La información en infinita en internet por ende una mejor forma de proveer la búsqueda de información es parte de brindar un mejor servicio.

Pero ante todo, cuanto más rápido se realice mejor dado que la tecnología crece y los usuarios necesitan más información en menos tiempo.

No hace el mal es parte del lema que se difunde, se puede ganar dinero sin hacer el mal.

La vestimenta formal en la oficina es evitada, el trabajo debe ser un desafío y este tiene que ser divertido por lo tanto se promueve la creatividad y la innovación.

Depositán una gran dosis de confianza en todos sus empleados, entiende que son seres humanos, energéticos y apasionados por lo que hacen, con una visión creativa del trabajo, de la diversión y de la vida misma.

Decir que es genial no es suficiente si no es un comienzo para llegar a la meta. Aunque los objetivos fijados son propiamente inalcanzables, estos se fijan porque creen que el esfuerzo genera la necesidad de innovación y mejora, esfuerzo para cumplir esos objetivos.

CAPÍTULO III

MOTIVACION

DEFINICIÓN.

La motivación podemos definirla como lo que impulsa a una persona a que cumpla una determinada actividad o a que se comporte de una manera u otra ante una situación particular. También podemos decir que es lo que dirige y mantiene la conducta de una persona, con el propósito de lograr objetivos o metas. Con respecto a la motivación laboral, es lo que da energía al trabajador para alcanzar la satisfacción de sus propias metas y alcanzar los objetivos mediante el desarrollo de su trabajo, y es en lo que nos centraremos principalmente en nuestro trabajo.

TEORÍAS TRADICIONALES.

En cuanto a lo referido a la motivación laboral, observaremos que existen muchas teorías al respecto, pero mencionaremos tres teorías conocidas y sus respectivos autores, para dar contexto a nuestro trabajo de investigación.

De las mismas, se encuentra la pirámide de Jerarquías de necesidades de Maslow (1954), de la cual solo mencionaremos, que se basa en niveles de necesidades de forma ascendente empezando desde la base de las necesidades fisiológicas, y luego subiendo en orden y satisfaciéndolas siguen, las necesidades de seguridad, de afiliación, de reconocimiento hasta llegar a lo más alto de todo las necesidades referidas a la autorrealización.

Otra conocida teoría, que solamente mencionaremos también es la de Herzberg (1967) más relacionado al trabajo, en el cual se basa en Factores Higiénicos basados de forma indirecta a la actividad que se realiza y los otros Factores son los Motivadores, que son parte del trabajo de forma directa.

Y como ultima mención, la teoría 'X' e 'Y' de McGregor (1966), la cual distingue dos tipos de empleados, los 'X' quienes tienden a evitar las responsabilidades, entre otras características que proponen un empleado con pocas ganas de prosperar por su propia voluntad, al contrario del otro tipo, los 'Y' quienes valoran las responsabilidades y tienden a esforzarse en el trabajo sin necesidad de premios.

Aunque estas tres teorías no son las únicas que existen en cuanto a motivación, mencionamos solo algunas conocidas y que hay muchos estudios hechos. Y como hasta el día de hoy se sigue enseñando las mismas, establecimos una introducción para poder relacionarlo con las actividades actuales que se realizan en empresas referidos a la motivación.

Lo que podemos concluir en esta parte, es que las tres teorías que mencionamos, aunque son muy importantes en cuanto al conocimiento, también podemos determinar que en las empresas actuales estas teorías, son muy difícil de ver ya que los tiempos cambiaron y estas mismas teorías quedan anticuadas en cuanto a los cambios, no solo generacionales sino también en las culturas de las organizaciones, y principalmente en nuestro tema de investigación en el cual nos centraremos, referido a los factores, o formas de motivación que existen hoy en día.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS.

Empezaremos aclarando que la teoría que destacaremos a continuación aunque no sea del todo actual, ya que es del año 1964 aproximadamente, según Stephen Robbins (1994) es una de las teorías más aceptadas en el ambiente entre otras, pero también mencionaremos algunas críticas al respecto. Dicha teoría es la de las Expectativas de Víctor Vroom (1964).

La cual determina que para lograr un buen desempeño por parte de los empleados, es necesaria la motivación mediante recompensas como puede ser por ejemplo un bono, reconocimiento en el salario o un cambio de puesto con más responsabilidades, y dichas recompensas compensaran las metas u objetivos

personales de los mismos empleados, y además el compromiso de desarrollar habilidades y aptitudes para conseguirlas.

Por lo tanto según Víctor Vroom (1964), se desprenden tres tipos de relaciones teniendo en cuenta el esfuerzo y el desempeño, que se basa en el nivel de esfuerzo que una persona pueda llegar a lograr para obtener una evolución; la segunda relación consiste en el desempeño y por otro lado la recompensa, en este sentido la persona piensa que un determinado grado de desempeño lograra el resultado deseado; y la tercera relación incluye el nivel en que los premios satisfacen las metas u objetivos personales del individuo.

El mismo Stephen Robbins (1994) en su libro Comportamiento Organizacional, explica algunas críticas en cuanto a la teoría de Víctor Vroom (1964), ya que al momento de comprobar si funciona la teoría de las expectativas aparecieron obstáculos metodológicos en cuanto a la medición y juicios. Esto tiene que ver que muchos estudios realizados no han podido repetir el principio de la metodología de los principios de la teoría en cuanto a las relaciones. Como puede ser la medición del esfuerzo de una misma persona en diferentes situaciones, pero casi todas las repeticiones se han hecho con distintas personas y en cuanto se corrige este detalle se eleva la validez de la teoría. Y otros críticos señalan que la teoría es limitada en cuanto a la práctica, ya que no todos los individuos perciben con claridad la relación entre esfuerzo, desempeño y entre recompensa. Entonces como poca gente puede darse cuenta de esta relación en un nivel elevado, la teoría podría considerarse idealista. Por eso si las empresas recompensaran a sus empleados por el desempeño, en vez de tener en cuenta la antigüedad, habilidades y dificultad de trabajo, la teoría de las expectativas cobraría mucho más sentido. Sin embargo, Stephen Robbins (1994) también aclara que más que refutar la teoría, estas críticas solo la respaldan, ya que puede explicar por qué hay una gran parte de la fuerza de trabajo la cual pone poco empeño en el cumplimiento de sus obligaciones.

Siguiendo la línea de las teorías contemporáneas, destacaremos a Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee (2008), la cual también es mencionada en el ejemplar de Alejandro Cardozo (2015), del cual se sustrae esta misma y consiste en

que las conductas de las personas se guían a fin de cuatro logros, obtener bienes escasos incluyendo los intangibles como estatus social; establecer conexiones con individuos y grupos; satisfacer nuestra curiosidad sobre el mundo que nos rodea; protegernos de amenazas externas y promover justicia. Estos cuatro objetivos son las que deberían tener en cuenta los gerentes, ya que son las cosas que hacemos. A diferencia de la teoría de Maslow (1954) mencionada al principio de este capítulo, estos cuatro objetivos no son jerárquicos sino que se deben cumplir todos, es decir no se satisfacen de un factor de uno a la vez de forma ascendente.

Entonces lo que plantean Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee (2008), a partir de una encuesta que realizaron es intentar determinar qué acciones debería tomar la gerencia para satisfacer estas cuatro metas y hacer crecer la motivación global de una organización. Dicha encuesta la realizaron a 385 empleados de empresas globales de servicios de IT y servicios financieros y empleados de 300 empresas del listado de Fortune 500 (revista que hace una lista de las 500 grandes empresas estadounidense de capital abierto dependiendo del volumen de ventas), y definieron la motivación global de acuerdo a cuatro indicadores relacionados con el lugar de trabajo, compromiso, satisfacción, obligación e intención de renunciar. De este planteo, se obtuvo que para lograr los cuatro objetivos los cuales motivan a los empleados, cada objetivo está vinculado con un elemento organizacional y con acciones de acuerdo al siguiente esquema Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee.

EL NUEVO MODELO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.

| Objetivo | Elemento | Acciones |
|------------------------|------------------------|--|
| Obtener bienes escasos | Sistema de recompensas | -Diferenciar los empleados de alta performance de aquellos de baja y media. -Atar claramente recompensa a performance. -Remunerar como los competidores. |
| Establecer conexiones | Cultura | -Alentar la confianza mutua y amistad entre los colaboradores. |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Valorar la colaboración y el trabajo en equipo. -Fomentar el compartir las mejores prácticas. |
| Satisfacer nuestra curiosidad | Diseño de puestos | <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar puestos con roles distintos e importantes para la organización. -Diseñar puestos con significado y alentar el sentido de contribución del mismo a la organización. |
| Protegernos | Medición de performance y asignación de recursos | <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar la transparencia en todo el proceso. -Enfatizar su imparcialidad. -Construir confianza siendo justo y transparente en otorgar recompensas, tareas y otras formas de reconocimiento. |

FACTORES DESMOTIVADORES.

Para poder desarrollar este tema, nombraremos a dos autores citados en el libro de Alejandro Pablo Cardozo (2015), llamado Puro Management.

Uno de los autores, H. Leprich (2007) determina que es evidente que en las organizaciones es mucho más fácil desmotivar que motivar a las personas para el cumplimiento de una tarea. Algunas situaciones de desmotivación se puede mencionar, la injusticia, reprender en público, cambiar constantemente sin que implique mejoras de procesos, la monotonía de tareas, seguir reglas no escritas, entre otras. Y Leprich (2007) menciona que la crítica fácil junto con elogios escasos es una combinación demoledora.

El segundo autor que incluiremos en nuestro trabajo de investigación, es Jaime Maristany (2007) quien agrega otros hechos con fuentes desmotivadores a continuación, como las expectativas dudosas que consta de que los gerentes envían señales a sus colaboradores sobre posibilidades futuras que no se concretan; las reuniones improductivas es decir horas invertidas sin resultados; la hipocresía en la diferencia entre lo dicho y la realidad; no tener derecho a la información que haría que los empleados se desempeñarían mejor; bajos e estándares de calidad como trabajos mal hechos, desperdicios altos, la desmotivación que surge al realizar cosas mal

hechas; la sensación de recibir una remuneración por debajo de la debida; discriminación en el trabajo de todo tipo.

Con lo ya expuesto y a partir, como hemos mencionado anteriormente, hay muchas teorías con respecto a la motivación laboral, pero solo hemos indicado las teorías más conocidas, y desarrollado las que nos parecían más contemporáneas con respecto a autores actuales. Nos encaminamos por esta dirección ya que nuestros objetivos apuntan a entender las políticas empresariales en cuanto a la motivación y qué beneficios implementan las empresas para retener al personal, y del lado de los empleados si los beneficios que reciben les son útiles en su vida para conciliar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Y para lograr o estimar conclusiones sobre el work in life balance, veremos más adelante como impacta en los beneficios corporativos que tienden actualmente en las empresas como **GOOGLE, SAP y ACCENTURE LIMITED** las cuales desarrollaremos en el transcurso de nuestro trabajo a través de las entrevistas y analizaremos los resultados obtenidos.

FACTORES MOTIVACIONALES SEGÚN LA GENERACIÓN.

Para poder identificar los factores motivacionales, recurriremos a una encuesta que realizada entre 2013 y el 2014, los resultados que se obtuvieron con respecto a los factores motivantes con más importancia según los empleados de empresas locales. Se entrevistaron a 513 personas de 416 empresas a las que se tomaron en cuenta para la muestra. Vale aclarar que la fuente de la encuesta, la obtuvimos del ejemplar PURO MANAGEMENT, de Alejandro Cardozo, de la edición 2015.

A partir de estos resultados, se observó que teniendo en cuenta las edades de los empleados encuestados, se pudo identificar los factores motivacionales con más relevancia según las generaciones, las deducciones se clasificaron y se resumieron en el cuadro que se encuentra a continuación, también sacado del ejemplar PURO MANAGEMENT, de Alejandro Cardozo, de la edición 2015.

CLASIFICACIÓN DE EDADES SEGÚN LAS GENERACIONES.

Generación X: de 34 a 50 años.

Generación Y: de 18 a 33 años.

Baby Boomers: 51 años o más.

| Generación | Factores Motivacionales | |
|--------------|--|---|
| | Mas Importante | Menos Importante |
| Y | Dinero, Reconocimiento y Desarrollo | Relación con el jefe, Condiciones laborales y Prestigio |
| X | Balance de vida, Reconocimiento y Desarrollo | Promoción, Relación con el Jefe y Condiciones laborales |
| Baby Boomers | Balance de vida, Reconocimiento y Desarrollo | Promoción, Relación con el Jefe y Condiciones laborales |

CAPÍTULO IV

CALIDAD DE VIDA LABORAL

CONCILIACIÓN EMPRESA, FAMILIA Y SOCIEDAD.

Solo en la medida en que la persona esta equilibrada es capaz de poder conciliar la familia, el trabajo y la vida social. Hoy en día las personas buscan cada vez más estar más preparadas para afrontar los retos profesionales en un entorno cada vez más competitivo. Cuando hablamos de ser dueños de nuestro destino nos referimos a dirigir el sentido de nuestro cambio interior en relación con nuestro entorno (Nuria Chinchilla (2009). Dueños de nuestros destinos)

Aquellas empresas que han comprendido la necesidad que hoy en día viven los individuos han logrado generar un valor agregado al innovar en una nueva metodología de trabajo.

En las últimas décadas se ha ido consolidando una dinámica social que reivindica para la mujer la posibilidad de desarrollar una vida profesional y laboral compatible con la opción de vida trabajo equilibrado.

La mayoría de las empresas consideran el trabajo y la vida personal como prioridades competitivas entre un juego en que la victoria de un área significa la pérdida del otra. Desde la perspectiva tradicional de la cultura organizacional, los directivos son los que deberían compaginar el trabajo y las vidas de las personas de sus empleados con el fin de lograr un equilibrio. Sin embargo, hoy en día los nuevos directivos de las organizaciones han cambiado las políticas integrando a sus empleados a colaborar en conseguir los objetivos laborales como personales.

Estos directivos se basan en tres principios básicos: El primero es informar a sus empleados sobre las prioridades laborales para que ellos mismos las integren a sus prioridades personales.

En segundo lugar, es el de apoyar y celebrar el éxito de sus empleados y en tercer lugar el de experimentar con la forma de trabajo haciendo que los mismos empleados encuentren la mejor forma para trabajar organizando sus actividades personales para que permitan cumplir con los objetivos laborales. (Harvard Business Review: Vida y Trabajo – Fridaman, Christensen, Degroot; 2002)

EL FACTOR DEL BENEFICIO PARA RETENER AL RECURSO HUMANO.

En esta parte del trabajo de investigación, vamos a desarrollar algunos beneficios empresariales que existen en la actualidad en el ambiente laboral en Argentina.

Primero, mencionaremos algunas razones por las cuales, las organizaciones llevan a cabo la implementación de beneficios corporativos, haremos referencia a un estudio realizado **por MERCER**, la cual es una consultoría que ayuda a sus clientes para analizar el rendimiento de las personas, entre otros aspectos. Entre los motivos que se encuentran para identificar alguna de las razones para que las empresas evalúen la determinación de beneficios son por ejemplo, son prácticas habituales en el mercado, para la retención de talentos, motivar al empleado, mayor atracción para nuevos talentos, y también un factor muy importante son las leyes laborales que están en vigencia.

Para contextualizar el ámbito empresarial, con respecto a beneficios corporativos, citaremos un artículo de Infobae con fecha el 01 de Noviembre de 2011, en el cual muestra un estudio realizado a 200 empresas locales (multinacionales y Pyme) para evaluar el nivel de compromiso, desarrollo y puesta en marcha de programas de conciliación entre vida laboral y vida familiar. Esta encuesta fue realizada por el Centro Standard Bank Conciliación Familia y Empresa (CONFYE) de la IAE Business School, en el 2011.

Los beneficios más aplicados en Argentina según el mencionado estudio son, el subsidio escolar de los hijos, teniendo en cuenta además el monto legal; ingreso a

gimnasio; políticas de bienestar en horario laboral; contribución para terminar estudios; informar sobre centros para personas mayores o discapacitados; contar con servicio de guarderías; brindar semana comprimida; posibilidad del teletrabajo.

TENDENCIAS ACTUALES DE BENEFICIOS.

En el mismo artículo de Infobae (2011), podemos mencionar algunas tendencias referido a los beneficios corporativos, la Capital de Buenos Aires y Gran Buenos Aires los estudios marcaron que según las políticas más usadas por las empresas los son permisos para abandonar el lugar de trabajo por emergencias familiares en un 81%, los horarios flexibles (28%) y la semana laboral comprimida (19%).

En el interior del país que tienen costumbres totalmente diferentes a los de la capital los estudios marcaron que el horario laboral flexible es del (16%), las emergencias familiares (71%) y no se aplican la política de semana comprimida.

Sobre todo en Buenos Aires los estudios muestran que en algunas empresas ya utilizan licencias especiales por adopción (36%), licencias por paternidad extendido (26%), maternidad extendido (18%), y licencia extendida para el cuidado de un familiar (31%)

Hace poco tiempo empezaron en algunos lugares a negociar tener unos días adicionales de vacaciones (23%).

El problema que se notó por parte de las empresas, las largas ausencias en el trabajo que preocupa a las empresas es como se reintegrara el empleado a sus deberes, se registra que en un 38% de los casos se les brinda apoyo para su reintegración. Este puede ser fuera de horario laboral y la empresa debe hacerle saber que se preocupan por su bienestar y salud.

Estas políticas ayudan a mejorar el equilibrio de vida-trabajo de las personas. Estos beneficios tenderán a una mejora en la salud y calidad de vida de los empleados. Es necesario que se empiece a tener en cuenta seriamente ya que esto es la clave

para que una persona se sienta a gusto con su trabajo y valorado, por lo tanto se lograra que no abandone el trabajo.

BENEFICIOS SEGÚN GENERACIONES.

En las organizaciones de hoy en día, podemos segmentarlas teniendo en cuenta las edades, es decir por generación. Aquí incluiremos a los conocidos Baby Boomers (de 51 o más años), generación X (de 34 a 50 años) y generación Y (de 18 a 33 años).

Según el estudio realizado por la consultoría MERCER, en la generación de los Baby Boomers, tienden los beneficios relacionados a la salud, con los programas sanitarios, con el soporte que brindan casi todas las empresas en general, en este aspecto esta generación se encuentra cómoda en la actualidad ya que es la misma generación que determino el esquema.

Dentro de la generación X, también estiman los beneficios orientados a la salud, pero incluyen flexibilidad horaria para poder conciliar un equilibrio entre lo laboral y sus temas personales.

Con respecto a la generación Y, pone énfasis en su formación y evolución profesional, flexibilidad en cuanto al tener acceso a la tecnología, en productos financieros.

PARTE III - METODOLOGÍA

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será abordada desde un paradigma cualitativo dado que nos apoyaremos en la descripción de la cultura organizacional de empresas humanizadas, las diferentes formas de motivación que utilizan las empresas para poder retener a los empleados, el clima laboral dentro de las mismas.

Otras características de nuestra investigación que permiten calificarla como cualitativa son:

- Estamos interesados en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, en este caso los empleados
- Contamos con datos provenientes “desde adentro” de las organizaciones, por lo que tenemos una perspectiva más cercana a la información.
- Nos fundamentamos en la realidad, orientado a lo exploratorio.
- Opinión de un experto en el tema

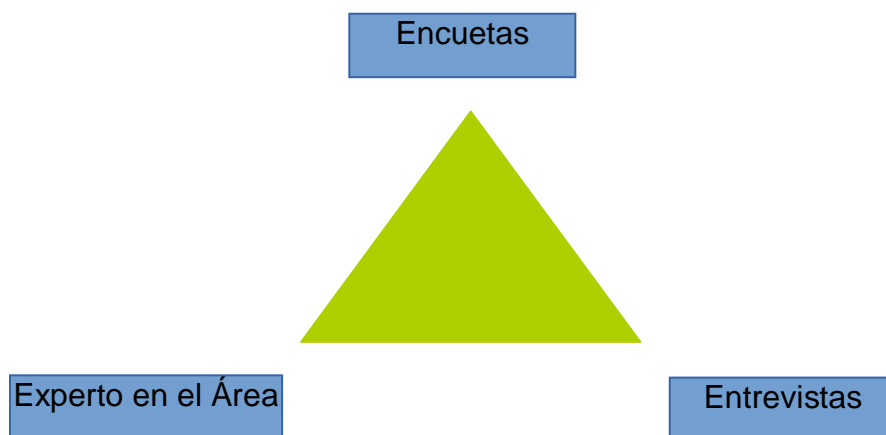
A pesar de que nuestro enfoque sea cualitativo, y ante las deficiencias que se producen por la utilización de un sólo método, lo cual dificulta la correcta medición de la calidad o cantidad a estudiar, decidimos realizar una “triangulación”, con el fin de llevar a cabo una combinación de atributos propios de ambos paradigmas y lograr de esta manera obtener el resultado más óptimo en nuestra investigación.

Las herramientas nos proveerán información relevante para poder cumplir con nuestros objetivos, mientras que una triangulación a través de encuestas, entrevistas a empleados de las empresas y a un experto en la materia nos permitirá validar algunos resultados obtenidos como así también, validar nuestro marco teórico.

Analizaremos el clima laboral de las organizaciones dado que este es un espejo de la aplicación de la cultura organizacional y de la motivación personal de los empleados al estar inmersos en ese medio.

Realizaremos una evaluación de las encuestas segmentando el personal entre 18 a 25 años, de 26 a 35 años y mayores de 35 años. Entendemos que las necesidades personales de los empleados se agrupan en segmentos de grupos de edades por lo tanto, es posible que muchos beneficios de las empresas no coincidan con las necesidades personales de los individuos. Dichas encuestas se realizarán a empleados de empresas humanizadas en diferentes cargos como áreas. Esto es de gran ayuda para poder validar nuestra teoría dado que no todas las áreas de las organizaciones trabajan del mismo modo.

También realizaremos 3 entrevistas a empleados de las organizaciones para poder comprender en mayor medida como interactúan de acuerdo al tipo de modelo cultural correspondiente a su organización. Este método exploratorio nos ayudara a validar nuestra teoría mediante el experto en el tema, el cual nos va a permitir profundizar más sobre el concepto en cuestión.



PARTE IV – PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

PRESENTACIÓN DE DATOS: ENCUESTA.

A partir del análisis realizado anteriormente, hemos decidido encuestar a hombres o mujeres, en un rango de edad a partir de 18 años en adelante que trabajen actualmente en diferentes áreas de las empresas consideradas con cultura humanizada tales como Accenture, SAP, Google. A partir de las encuestas, buscamos tener un amplio alcance para así disponer de una muestra significativa.

Hemos decidido hacer la encuesta lo más sencilla y precisamente posible para que cada encuestado nos pueda dar su punto de vista sobre las acciones que realizan las empresas para mantener un equilibrio vida-trabajo. De las 88 personas encuestadas obtuvimos los siguientes resultados.

RANGO DE EDADES

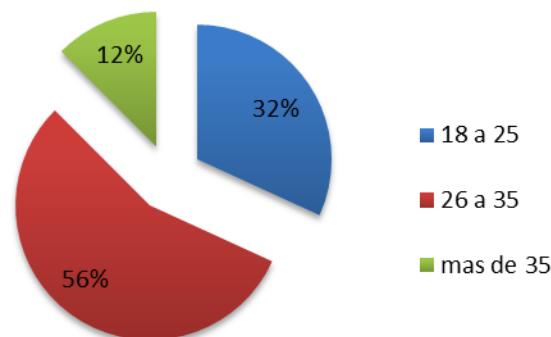
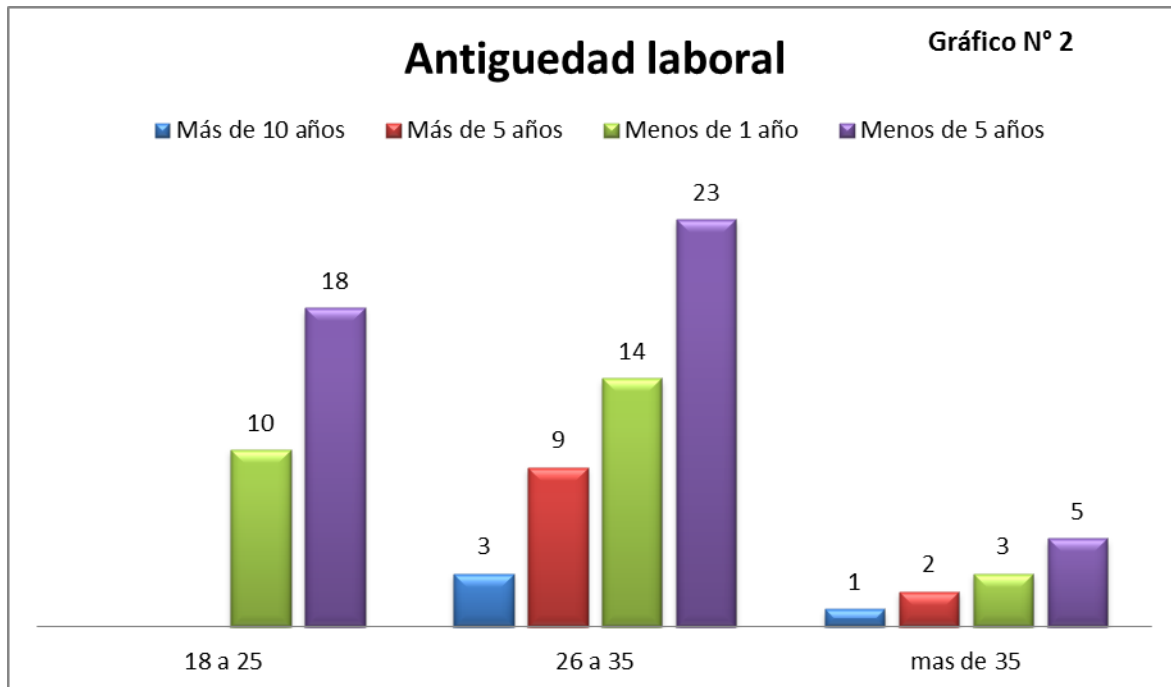


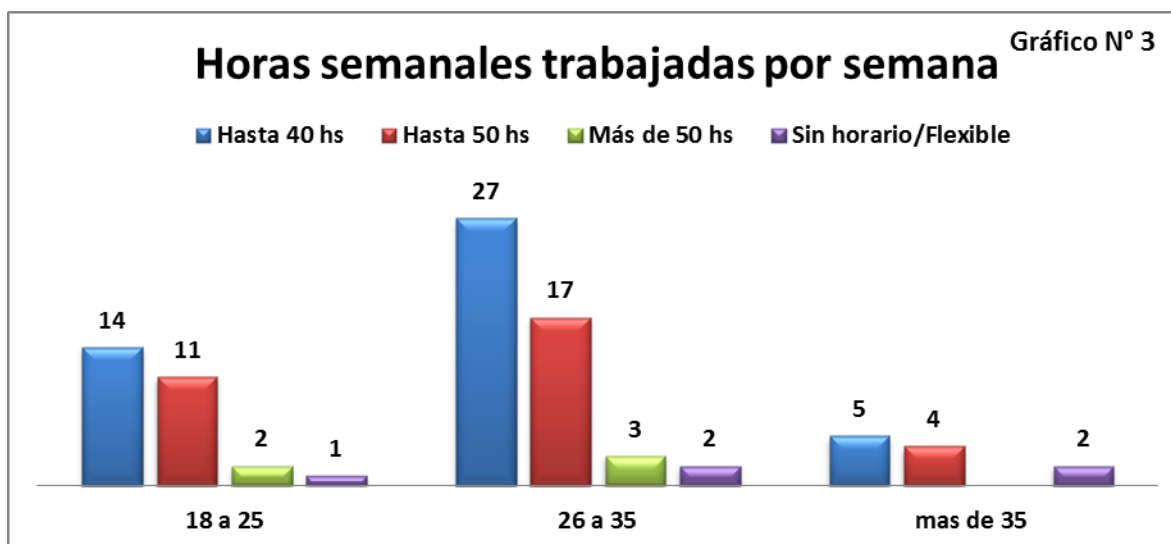
Gráfico N° 1

El gráfico N° 1, agrupa el rango de edades de las personas encuestadas donde el 56% tienen entre 26 a 35 años, el 32% tiene entre 18 a 25 años, y el 12% más de 35.

Para realizar un análisis más específico de los datos, hemos decidido dividir el análisis de acuerdo al rango de edades.

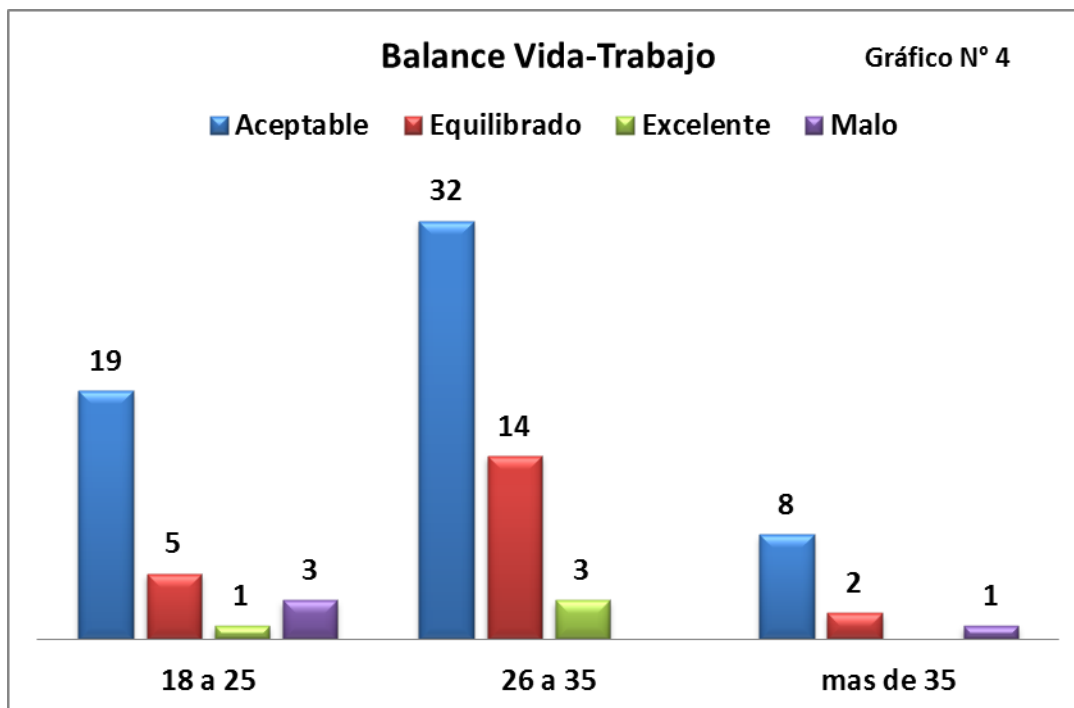


El gráfico N° 2, provee información de la antigüedad laboral de los empleados agrupados por edades. De la evaluación de los datos se verifica que los empleados entre 18 a 25 años y de 26 a 35 años, un alto % de los mismos está en su trabajo hace menos de 5 años. En contra parte para aquellos empleados de más de 35 años, podemos apreciar que en este tipo de empresas no se cuenta con una muestra significativa, debido a que estas empresas son muy dinámicas generando un alto grado de competitividad.



Al analizar las horas semanales trabajadas por semana (Gráfico N° 3), teniendo en cuenta el rango de edad de 18 a 25 años, no hay mucha diferencia entre las personas que trabajan hasta 40 horas semanales y aquellos que trabajan más de 50 horas. Lo mismo sucede con el rango de edad entre 26 a 35 años de edad, hay encuestados que trabajan hasta 50 horas por semana, pero también hay muchos más que lo hacen 40 horas.

En el Gráfico N° 4, teniendo en cuenta el rango de edad entre 18 a 25 años, comprendemos que el balance de vida-trabajo es menos equitativo que aquellas personas entre 26 a 35 años. Este valor se puede verificar en el Gráfico N° 4 – A el cuál verifica que consideran cambiar de trabajo entre 1 a 5 años. Para el rango entre 26 a 35 años, se aprecia que hay una relación vida-trabajo más equilibrada, lo cual se verifica en el Gráfico N° 4 – A, en donde los mismos consideran cambiar de trabajo en un periodo de tiempo de 5 a 10 años.



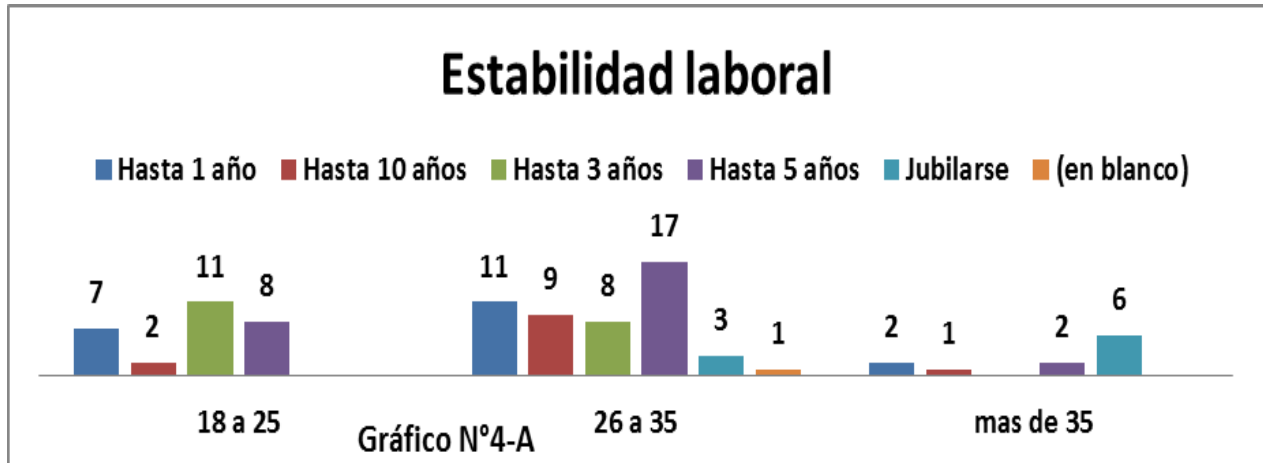
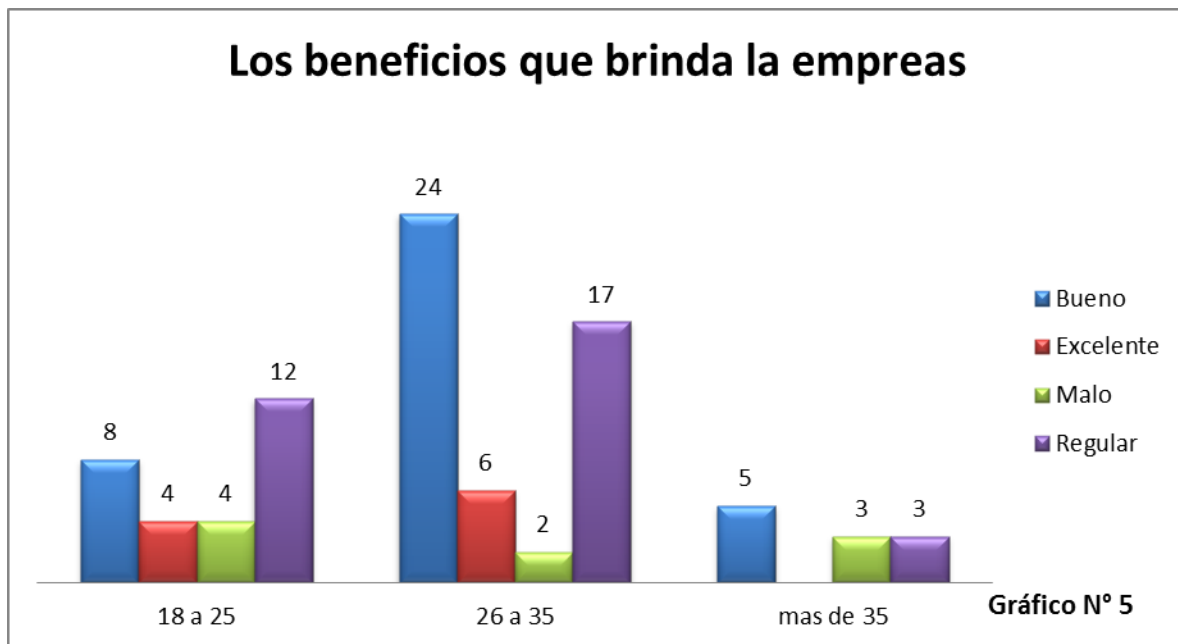
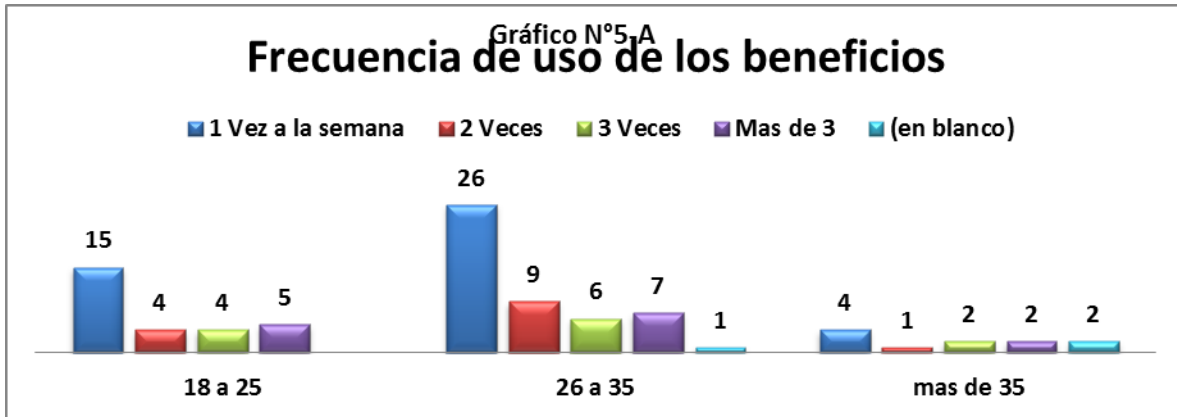
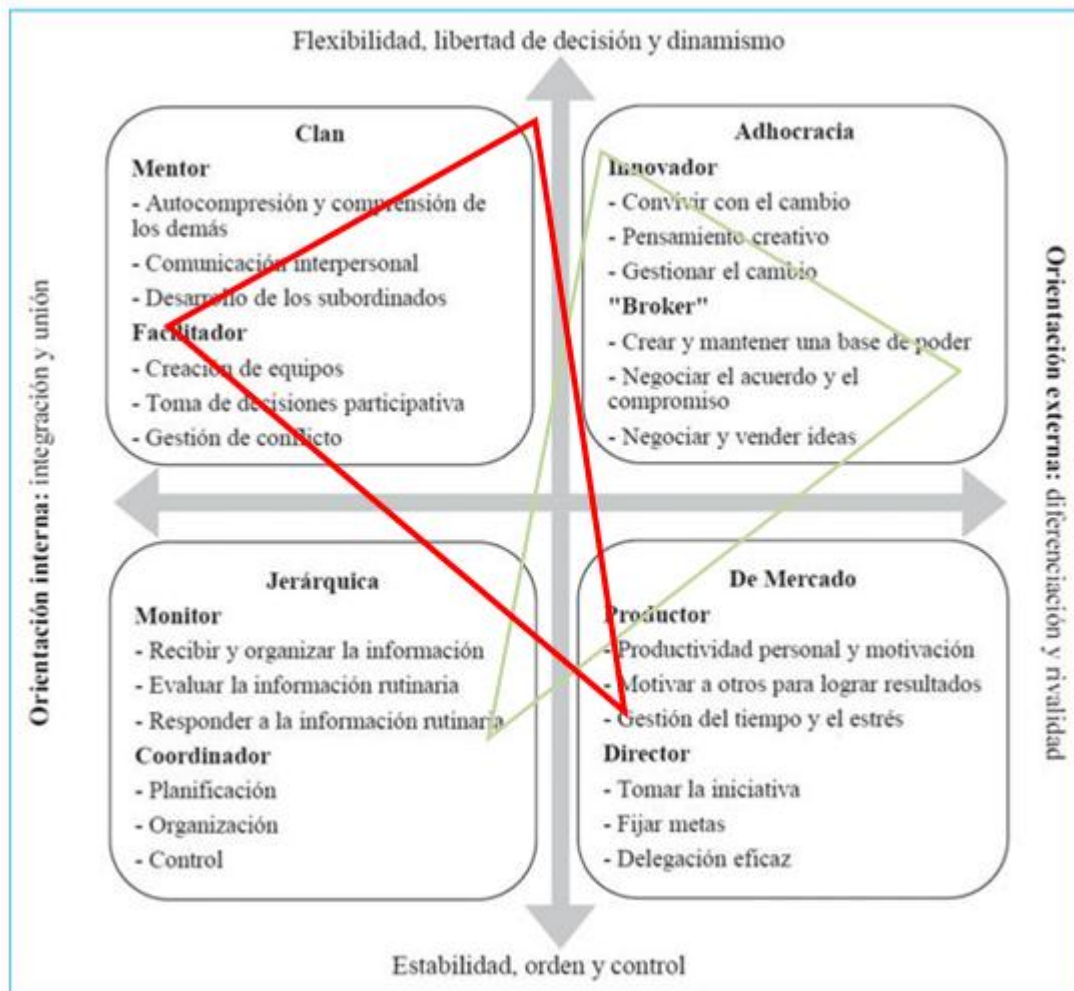


Gráfico N° 5, del mismo se desprenden los beneficios que la empresa les brinda a sus empleados. Es de considerar que en el rango entre 18 a 25 años, considera que los beneficios son regulares, ya que solo los utilizan 1 vez a la semana en su mayoría (Gráfico N° 5–A). De lo contrario sucede con el rango de edad entre 26 a 35 años, que considera tener en su gran mayoría beneficios aceptables, dado que los usan más veces por semana.





ANÁLISIS SEGÚN MODELO QUINN Y CAMERON



Del análisis de las encuestas comprendemos que las empresas totalmente humanizadas se encuentran orientadas hacia la flexibilidad, libertad de decisión y

dinamismo con una orientación media entre la integración y la diferenciación. Esto último dependiendo de la organización puede o no decidir generar más diferenciación y rivalidad.

Por otro lado este tipo de organizaciones hacen referencia a la Adhocracia buscando la innovación continua por parte de sus empleados, generando el compromiso necesario para sobresalir y alcanzar los objetivos generando así un ambiente altamente competitivo y dinámico.

La comprensión del método en aplicación nos trajo como corolario que las organizaciones humanizadas están en constante cambio por lo tanto en un comienzo son más propensa a ser parte de un “clan” para lograr así transferir el conocimiento necesario a sus súbditos a través de mentores (Modelo Quinn y Cameron, competing values of framework)

Una de las mayores consideraciones a tener de este modelo es que en las empresas humanizadas cada uno genera su propio orden, cada uno es parte de su propio control de sus actividades. Esto es debido a que cada persona es parte de un clan, de un objetivo en común el cual persiguen y los empuja a superar toda barrera.

Podemos comprender que este método ha sido de gran utilidad para poder identificar en mayor medida la cultura organizacional de este tipo de organizaciones.

PRESENTACIÓN DE DATOS: ENTREVISTA

A través de las entrevistas realizadas trataremos de lograr explicar los objetivos establecidos en nuestro trabajo de investigación, para poder obtener conclusiones sencillas.

Nos basaremos en desarrollar aquellos conceptos, los cuales apuntamos en nuestro marco teórico y consideramos importantes, para tratar de conseguir información que genere valor nuestro trabajo.

Dichas entrevistas fueron realizadas a personas pertenecientes a empresas que son consideradas como **referentes en políticas del equilibrio vida y trabajo**, ubicadas en la Provincia de Buenos Aires.

Las empresas entrevistadas son:

- **Unilever**: Alberto Kinzurik , Director Personal Care R&D Cono Sur, Área “ Investigación y Desarrollo”, ‘Research and Development’
- **Accenture**: Andrés Pérez Pizarro, “Líder del equipo de activos fijos”, “Fixed Assets Team Lead”
- **SAP**: Belén Santarrosa, Líder de Pre-venta para Latinoamérica.

Unilever

Es una multinacional que tiene más de 400 marcas de productos destinados al consumo masivo. Se encuentra entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operan.

La misión de Unilever es ‘Aportar vitalidad a la vida. Satisfacer necesidades de áreas con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida.’

Sus propósitos y principios corporativos establecen que para alcanzar el éxito se requieren los más elevados estándares de conducta empresarial.

En cuanto a políticas de humanización del trabajo, según Unilever en la plataforma online figura actualmente en 2015, y teniendo en cuenta la entrevista que realizamos, detallan que las mismas políticas y explica que la vitalidad, flexibilidad, agilidad son tres características que demanda el ambiente laboral del S XXI, para responder a esta necesidad lanzaron la modalidad de trabajo ‘AGILE WORKING’.

Esta modalidad de trabajo, tiene como objetivo, volver más eficientes los espacios. De esta manera, se flexibiliza la forma de trabajar porque el empleado puede

conectarse de manera remota o en la oficina. Lo que empezaron a hacer fue dejar de personalizar los escritorios, para que pudieran decidir dónde ubicarse en un área asignada.

Montaron espacios de trabajo llamados 'CONNECT', consiste en salas abiertas para poder trabajar en equipo.

Queremos destacar el Plan de vida sustentable de Unilever, alguno de los beneficios que ofrece la compañía a los empleados son; Viernes Flexible, snacks saludables; tiempo de maternidad, referido a la lactancia 'maternity time'; 'job sharing' quiere decir cuando dos trabajadores desempeñan solidariamente una única e idéntica obligación laboral; los días de vacaciones los empleados las manejan a su conveniencia y además tienen más días de los permitido por la ley; cuentan con licencia de paternidad.

Podemos visualizar que Unilever, se estaría enfocando en que los empleados prioricen los tiempos laborales para equilibrarlo con el personal según el Plan que estarían implementando actualmente. Relacionamos la teoría de Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee (2008), que desarrollamos en nuestro marco teórico, podemos ver algunos puntos determinados de la entrevista teniendo en cuenta el campo de Diseño de puestos, el cual tiene como objetivo alcanzar Satisfacer la curiosidad del empleado. En este punto, comparamos según los resultados de la entrevista, que hay conocimiento del impacto del trabajo del entrevistado, dentro de la organización y también conoce en que aspectos contribuye dentro de la empresa su labor. Esto mismo podemos verlo en que las acciones que deberían implementar la empresas son de diseñar puestos con significado y alentar el sentido de contribución a la misma organización, con esto queremos ver que la teoría de Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee (2008), pudimos ver que en algún punto hay conexión entre la realidad de las empresas y la teoría.

También relacionamos el cuadro de clasificación según las generaciones y los factores motivacionales más importantes y menos importantes, según la encuesta que figura en el ejemplar PURO MANAGEMENT, de Alejandro Cardozo, de la edición 2015.

Vemos que los beneficios que se resaltan en la entrevista tienen que ver con los factores motivacionales más importantes los cuales coinciden con el cuadrante de generación, los Baby Boomers a quienes los factores motivacionales más importantes que reconocen son Balance de vida, Reconocimiento y Desarrollo. Vale a aclarar que el entrevistado tiene 61 años por eso lo identificamos en el cuadrante de los Baby Boomers.

Accenture.

Es una de las compañías de servicio a empresas líderes mundiales, facilitando servicios de consultoría y tercerización 'outsourcing' a través de sus áreas de negocios de estrategia digital, tecnología y operaciones.

Se dedican a impulsar a las organizaciones a que maximicen su desempeño y logren su visión. Desarrollan e implementan soluciones de tecnología con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia de sus clientes. Por otro lado, apoyan a que sus clientes se conviertan en empresas y gobiernos de alto desempeño.

En base a los conceptos de humanización del trabajo, Accenture ofrece a sus empleados un plan llamado 'TOTAL REWARDS', el cual es una serie de recompensaciones, que contribuyen en el desempeño individual.

Estas recompensaciones ayudan a equilibrar una carrera laboral exitosa con un estilo de vida saludable, ya que según sus políticas los empleados durante las 8 horas de trabajo estipuladas deberían estar lo más cómodos posibles y poder sentirse bien y dar lo mejor de sí cada día.

Dichas recompensas, nombraremos algunas como gimnasio con pase libre; 'Flex Friday' que quiere decir una tarde de viernes libre al mes; 'homeworking' trabajo desde hasta dos días por semana desde la casa; y beneficios para padres recientes, alternativas flexibles para madres durante el primer año y padres durante el primer mes.

Por otro lado cuentan con determinados beneficios que ayudan a mejorar el clima laboral, como: 'happy hour' es decir después del horario laboral se hace salidas de equipo; fiestas de áreas, fin de año; running team salir a correr en equipo;

campeonatos de futbol; clases de yoga; pilates y canto; concurso de fotografía; concursos para ganar entradas a entretenimientos; salidas para celebrar importantes proyectos; y reuniones de comunidad, entre otros.

Podemos ver que las políticas de beneficios que otorga Accenture a sus empleados, basándonos en la entrevista realizada, son una forma de motivación para lograr que los empleados quieran realizar un buen desempeño dentro de la organización ya que obtendrán recompensas. Y esto coincide con la teoría de las expectativas de Vroom (1964), y podemos notar que a pesar de los años, podemos notar actualmente características de dicha teoría en planes de motivaciones en las organizaciones actuales.

También podemos destacar el punto en que las actividades que se hacen fuera del horario laboral en equipo, como las reuniones, salidas del área, o celebraciones de algún determinado proyecto; se puede visualizar la relación con respecto a las conductas de las personas las cuales se guían a partir de cuatro logros esto según la teoría contemporánea de Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda Eling-Lee (2008). Y a partir de esta teoría podemos relacionar uno de los logros que se trataría de Establecer Conexiones en el campo de Cultura, que se estarían cumpliendo a partir de estas actividades para desarrollar las habilidades interpersonales con los demás compañeros de trabajo y afianzar el trabajo en equipo y alentar la confianza mutua entre pares.

SAP

SAP fue desarrollado en Alemania en 1972. Ellos querían producir un software que marcara un tendencia acerca de cómo debían hacerse las cosas en el mercado para soluciones de negocios integradas y dieron inicio a una pequeña empresa llamada Systemanalyse y Programmentwicklung. Desde entonces, aquella compañía se llama SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos).

Citamos tanto la visión y misión de SAP que figuran en su página oficial actualmente.

La visión de SAP es: “Ayudar a que el mundo funcione mejor y mejorar la vida de las personas”.

La misión de SAP es: “Ayudar a que cada cliente se convierta en una empresa gestionada de forma óptima. Se logra mediante la entrega de las innovaciones tecnológicas que abordan los desafíos del hoy y del mañana, sin interrumpir las operaciones de negocio de los clientes. Por ejemplo, la movilidad empresarial”.

Hoy en día SAP, con sus 7500 empleados y presencia global, es líder de mercado en software de aplicaciones para empresas donde su misión es ayudar a las organizaciones a combatir los efectos de la complejidad, generar nuevas oportunidades para la innovación y el crecimiento, y mantenerse a la delantera de la competencia.

SAP tiene fuertes ambiciones para el éxito empresarial sostenible, tanto para nuestra empresa y para nuestros clientes. Creemos que los indicadores más importantes para medir este éxito comprenden indicadores tanto financieros como no financieros: los ingresos, el margen, la lealtad del cliente, y el compromiso del empleado.

Los Valores de Sap

- Innovación en nuestro trabajo. El alto nivel de competencia y las nuevas necesidades del mundo actual, nos inspiran a reinventarnos constantemente y a buscar siempre soluciones creativas que sorprendan gratamente a nuestros afiliados.
- Solidaridad en el espíritu de nuestro negocio, que nos lleva a buscar siempre un sistema integrado de bienestar. Entendemos que tenemos un rol social que deseamos enfatizar y mantener en el tiempo.
- Excelencia para crecer, mejorar y perfeccionarnos, es una constante de nuestro trabajo diario.
- Ética en cada uno de nuestros actos, tanto individuales como organizacionales.

De la evaluación de la entrevista realizada podemos destacar que la empresa cuenta con metodologías Ágiles de trabajo con lo cual genera un alto dinamismo de actividades y alto grado de compromiso de los empleados.

La empresa cuenta con una amplia gama de beneficios al empleado aunque muchos no dispongan del tiempo necesario para hacer uso de los mismos.

Mantener un balance de vida trabajo aceptable es una de las consideraciones que la empresa promueve dentro de su cultura organizacional.

Una de las principales cuestiones es que los beneficios o premios otorgados están atados al cumplimiento de objetivos con lo cual, conlleva a todos los departamentos a reducir el tiempo trabajando horas extras y hasta fines de semana en un ambiente altamente profesional y competitivo.

Los beneficios son Bonos por alcance de objetivos, una semana extra de vacaciones, capacitación gratuita en toda la Gama de SAP, medicina prepaga con un plan mejorado, no disponen de horarios flexibles, descuentos en gimnasios y ropa.

La innovación es parte del día a día y se enfoca a todas las áreas de la empresa. Todos son parte de los proyectos y pueden promover mejores caminos para poder llegar a nuestros objetivos brindando el mismo servicio al cliente. La empresa espera que sus empleados puedan comprender las necesidades de los clientes y así poder brindar un mayor servicio y eso requiere de capacitación continua y un alto compromiso.

Dado el alto dinamismo de las actividades, no es posible trabajar en forma remota. Se realizan reuniones diarias y en forma presencial.

Del análisis de esta entrevista entendemos que los beneficios económicos generan una divergencia absoluta en la relación vida trabajo donde los empleados rescinden su vida personal para alcanzar los objetivos tomando a estos como logros personales.

PRESENTACIÓN DE DATOS: ENTREVISTA EXPERTO

Realizamos una entrevista al Licenciado Alejandro Pablo Cardozo, sobre los temas que abordamos en nuestro trabajo de investigación. Según sus dichos podemos decir que hubo un avance en que son cada vez más las organizaciones que están implementando prácticas o programas con enfoque humanizado, para capturar nuevos empleados y retenerlos a través de conseguir un buen clima laboral. Esto podemos relacionarlo según el marco teórico en el capítulo 1, en el cual que se hace mención del concepto de clima laboral ya que hoy en día, varía según las percepciones de los individuos y de las situaciones de las organizaciones. Aquellas empresas que quieran seguir creciendo teniendo en cuenta la innovación en las formas de lograr un ambiente laboral satisfactorio, lograría un bienestar en los equipos de trabajo.

También notamos según el marco teórico en el capítulo 3, Factores motivacionales según la generación; que según las generaciones, baby boomers, 'X', 'Y', distintos elementos a la hora de motivarse a trabajar en un sitio o mantenerse en el mismo lugar de trabajo, por eso analizamos los beneficios que son relevantes para cada generación, en el cual tuvimos en cuenta el análisis que figura en el ejemplar PURO MANAGEMENT, del Licenciado Alejandro Cardozo.

En cuanto al capítulo 2, Cultura Organizacional Corporativa, podemos destacar que aunque haya varios modelos para analizar las culturas organizacionales, según el Licenciado Alejandro Cardozo se debe tener en cuenta que cada empresa u organización es única y que la cultura organizacional es marcada en principio por los dueños de la empresa o la alta gerencia, pero debe amoldarse a las nuevas generaciones como la 'Z' para comprenderlos y poder desarrollar un plan para que tengan conocimiento de la organización y que deseen trabajar en la misma y considerar qué factores son desmotivadores para evitar la fuga de talentos principalmente, el cual es uno de los desafíos que deben enfrentar en corto-mediano plazo las organizaciones.

RESUMEN ENTEVISTAS.

| | EMPRESAS | | |
|--|---|--|---|
| | UNILEVER | ACCENTURE | SAP |
| Beneficios dentro de la compañía | Lo que se busca es que los espacios de trabajo se vuelvan más eficientes. | Otorga una serie de recompensaciones que contribuyen en el desempeño individual. | Un programa de beneficios diseñado a la formación de profesionales. |
| Políticas de humanización empresarial | <ul style="list-style-type: none"> * Viernes flexible * Más días de vacaciones permitidas por la ley, y manejo a conveniencia * Comida saludable | <ul style="list-style-type: none"> * Home working * Alternativas flexibles para padres * Viernes flexible al mes * Running team * Reuniones de equipo | <ul style="list-style-type: none"> *Plan integral de salud. *Trabajo flexible *Ergonométrica *2 semanas extras de vacaciones * Bono por llegar |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | a los objetivos. |
| Antigüedad en la empresa | 38 años | 3 años | 4 años |
| Horas semanales trabajadas | Aproximadamente 50 horas | Más de 40 horas semanales | Más de 50 horas semanales |
| Impacto del trabajo en la organización | En el área de investigación y desarrollo, se debe estar actualizado en las nuevas tendencias del mercado. | Cada integrante del equipo aporta su valor agregado desde el lugar que le corresponde. No sólo desde la innovación y mejoras de los procesos, sino también desde la confianza y el clima | Libre pensamiento de innovación. Mejora continua en la forma de llegar al cliente. Integrar al cliente y no el software al cliente. |
| Participación en eventos, | Si | Si | Si |

| | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|
| charlas, capacitación | | | |
| Equilibrio vida-trabajo | Aceptable | Aceptable | Aceptable en el corto plazo |

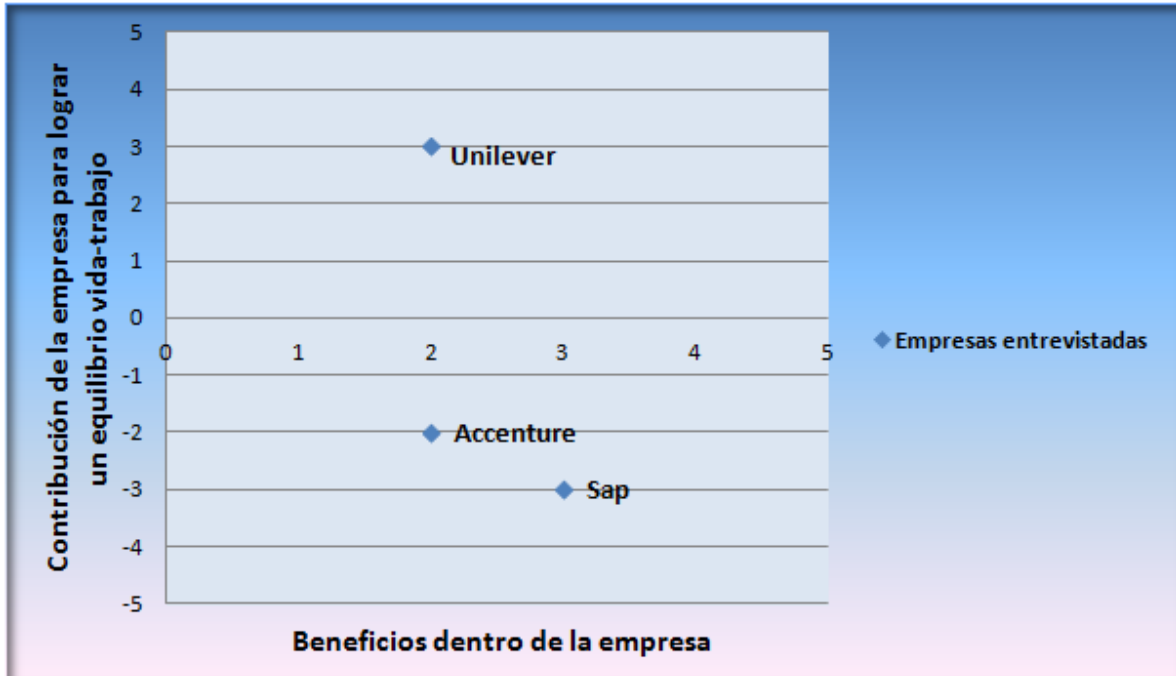
PARTE V – INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

ANÁLISIS DE INDICADORES

Para lograr desarrollar con mayor profundidad los objetivos que establecimos al principio de nuestra investigación y que formulamos conceptos, teorías y análisis a lo largo de este mismo trabajo, consideramos relevante analizar las variables, de las cuales destacamos a partir de las entrevistas realizadas a personas que pertenecen a empresas con políticas humanizadas. Analizaremos las variables que nos permitan conocer a dichas empresas, y evaluar si los beneficios dentro de las mismas contribuyen a lograr un equilibrio entre la vida personal de los empleados y el trabajo. Este análisis lo reflejaremos en el gráfico de Osgood.

Análisis Beneficios dentro de la empresa y contribución de la empresa para lograr un equilibrio Vida-trabajo.

Considerando las variables que tienen que ver con los beneficios dentro de la empresa (eje X) con la contribución de la organización para lograr un equilibrio vida-trabajo (eje Y), como muestra a continuación:



La ubicación de las empresas entrevistadas en dicho gráfico fueron dispersas; en el caso de la empresa Unilever(2;3) cuando preguntamos en la entrevista con respecto al conocimiento de los beneficios que otorga la empresa fue de manera positiva porque se conocen en su mayoría y se hacen uso de los mismos tales como: beneficio de la metodología “agile working”, es una nueva iniciativa que lanzo Unilever en el año 2012 que permite trabajar por objetivos, es decir que cada uno de los empleados puede manejar sus horarios en cualquier parte del mundo, por consiguiente permite cambios estructurales en la dinámica de trabajo.

Otro beneficio que se hizo mucho hincapié es el viernes flex, mediante esta acción los empleados tienen la posibilidad de retirarse los días viernes a las 13 hs compensando una hora más laboral de lunes a jueves; también manejan sus vacaciones a su conveniencia, cuentan con herramientas de trabajo que pueden ser utilizados para uso personal como computadoras y teléfonos de la compañía; licencia por paternidad, a partir del nacimiento de su hijo, son 7 días corridos que pueden tomarse; mas días de vacaciones de lo que indica la ley.

En cuanto a la contribución de la empresa para lograr un equilibrio vida-trabajo de los empleados, es positiva, porque cuenta con programas de beneficios flexibles

que permiten atraer y retener a los empleados potenciales, apoyan el cambio cultural y ambientes flexibles de trabajo porque consideran que el crecimiento del negocio y de la gente, van de la mano.

Teniendo en cuenta estos dos criterios, decidimos que los beneficios dentro de la compañía tengan el valor de 2 en el eje X, y 3 en el eje Y. Es por esta razón que consideramos que la empresa se encuentra comprometida y que la contribución de la misma para lograr un equilibrio vida-trabajo es alta.

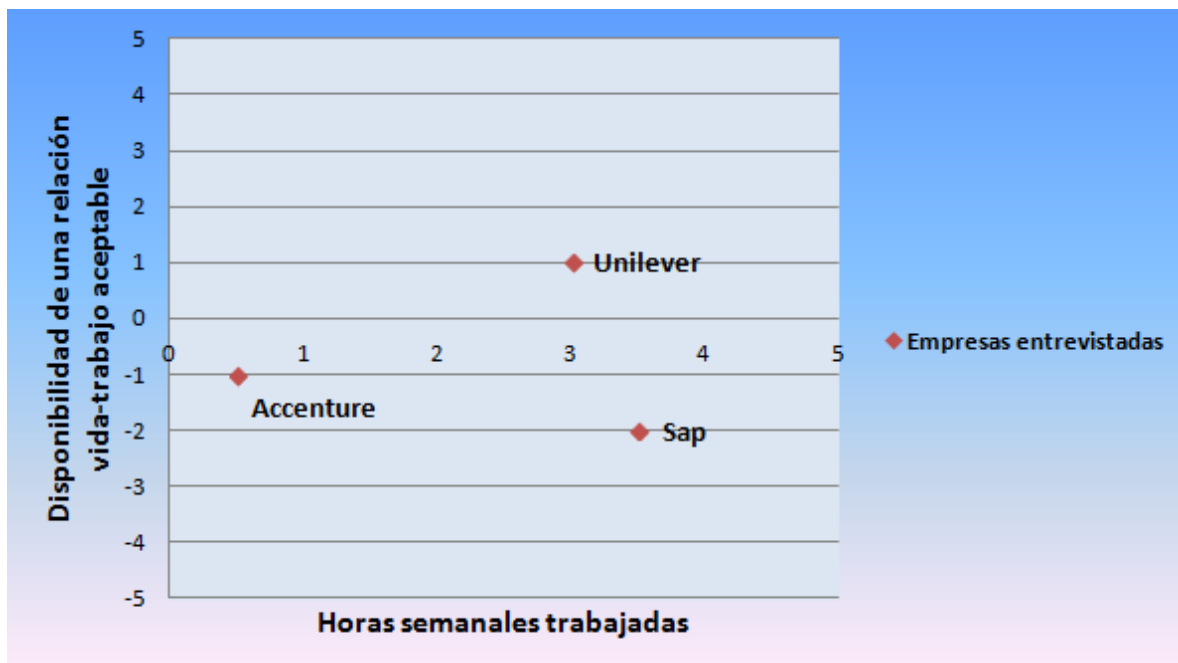
En el caso de la empresa Accenture (2;-2) cuando se realizó la encuesta pudimos deducir que los empleados tienen conocimientos de todos los beneficios de la empresa por una alta comunicación interna y que constantemente se hacen mención de los mismos por vía mail y también por una plataforma virtual llamada intranet a donde pueden también hacer consulta de los mismos. Cuentan con un programa llamado "Total Rewards" en el cual se encuentran beneficios de gimnasio, descuento en la Universidad, uso del teletrabajo, horarios antitráfico, entre otros. Con respecto a la contribución de la empresa para lograr un equilibrio entre vida-trabajo cuentan con programas como "AccenWell", "Running Team", "Skin checks" y estudios de rutina anualizados. Tienen seguimientos de estos programas las personas de HR en donde envían mail para coordinar la asistencia en los horarios y clases en varias oportunidades, pero no todas las actividades se realizan durante el horario laboral. Lo puntuamos con un -2 ya que estos beneficios están pero no pueden ser aprovechados por todos los miembros de la compañía entonces la contribución de la de la empresa entre vida y trabajo es un pantallazo "marketinero".

Por último tenemos la entrevista realizada a Sap (3,-3) podemos deducir que los beneficios que otorga la compañía son meramente programas diseñados a la formación de profesionales basados en libre pensamiento de innovación porque busca la mejora continua en la forma de llegar al cliente, tienen capacitación continua en Argentina o en otras partes del mundo. Disponen de trabajo flexible, plan integral de salud personal, ergonométrica, 2 semanas extras de vacaciones, bono por llegar a los objetivos.

Con respecto a la contribución de la empresa a lograr un equilibrio vida y trabajo es aceptable en el corto plazo, las personas trabajan varias horas extras ya que lo que les interesa es lo económico, es decir cobrar un bono por los objetivos y las personas que trabajan en esas compañías no les interesa la consecuencias de su vida, permanecen en esas compañías exclusivamente por el salario y por los conocimientos que puedan adquirir, es por esta razón que lo puntuamos con un -3.

Análisis horas semanales trabajadas y disponibilidad de una relación vida-trabajo aceptable.

Considerando las variables que tienen que ver con las horas semanales trabajadas (eje X) con la disponibilidad de una relación vida-trabajo aceptable (eje Y), como muestra a continuación:



En el caso de la empresa Unilever (3;1) las horas trabajadas son aproximadamente 50 horas semanales, este promedio se encuentra por arriba de lo normal, pero cuenta con una disponibilidad de una relación vida trabajo aceptable. Considera tener un

equilibrio entre su vida personal y su trabajo, por todos los beneficios mencionados anteriormente.

En cambio en la compañía Accenture (1,5;-1) la carga horaria según las entrevista son un poco más de 40 horas semanales, en donde el empleado busca investigar, desarrollar e innovar nuevas tendencias. La disponibilidad de una relación vida-trabajo aceptable se encuentra negativa, porque al realizar horas extras no le permite llevar adelante actividades personales.

En la compañía de Sap (3,5;-2) las horas que se trabajan semanalmente son más de 50 horas, es mucho más de lo normal. Considerando la disponibilidad de una relación vida-trabajo aceptable, lo puntuamos como un -2 ya que los empleados son conscientes de la exigencia y lo que le propone la compañía con respecto a cumplir los objetivos y aceptan a no tener mucho tiempo libre en su vida personal.

PARTE VI – CONCLUSIONES

Para finalizar nuestro trabajo de investigación, abordamos los temas más relevantes de los cuales consideramos dar las siguientes conclusiones:

En relación al marco teórico (Capítulo II, Cultura organizacional), cultura organizacional de empresas humanizadas, hemos identificado que estas empresas brindan beneficios a sus empleados, siendo estos, un medio por el cual intentan retienen a su persona. Estos beneficios pueden o no ser valorados por todos ya que estos están relacionados con las distintas generaciones y perspectivas de vida (Capítulo II, Factores motivacionales según la generación).

En la actualidad las organizaciones deben ser dinámicas ante cambios externos para las generaciones nuevas, para poder adaptar su cultura organizacional rápidamente. Las empresas que no comprendan las necesidades individuales de sus empleados quedaran al margen o rezagadas.

Hoy en día las nuevas generaciones (Capítulo III, Motivación, Calificación de edades según las generaciones) buscan desafíos constantes, la posibilidad de innovación. Estos buscan ser parte del cambio.

El clima laboral y la opción de acceder al conocimiento son dos conceptos relacionados para este tipo de organizaciones dado que los individuos buscan crecer rápidamente en un ambiente dinámico y agradable (Capítulo I, Clima Laboral / Resultado de encuestas)

Del modelo de Quinn y Cammeron (Capítulo II, Modelos culturales) podemos determinar que el estado actual de las culturas dominantes de las empresas humanizadas que hemos evaluado, se orientan hacia la flexibilidad, libertad de deserción y dinamismo, con un porcentaje menor en el control.

Las organizaciones buscan situarse en el cuadrante de la Adhocracia, donde los involucrados pueden tomar la iniciativa, con líderes motivadores que mantengan una baja aversión al riesgo. Por otro lado, un porcentaje menor busca situarse en el

cuadrante del clan para el desarrollo de los subordinados (Capítulo II, Modelos culturales), integrados por líderes que influyen en los valores de la compañía.

Concluimos que muchos de los beneficios que las empresas brindan, siendo estos de conocimiento por parte de los empleados, no son gozadas en su totalidad ya que puede ser por falta de tiempo o porque no coinciden con los intereses personales.

Como consecuencia del análisis de las encuestas y entrevistas realizadas, los resultados son totalmente variados para poder dar una verdad absoluta de cómo se sienten los empleados en empresas humanizadas.

Interpretamos que por más que estas organizaciones tengan un amplio programa de beneficios, esto no garantiza que los empleados se sientan conformes con las políticas de las organizaciones a corto plazo.

Como conclusión final, interpretamos que existe una tendencia de las organizaciones a innovar en una cultura organizacional humanizada para atraer a las nuevas generaciones.

PARTE VII – IMPLICANCIAS

Las implicancias que podemos deducir a partir de los resultados obtenidos de nuestra investigación mediante los métodos de encuestas, entrevistas a empresas con políticas humanizadas, junto con el análisis del experto, Licenciado Alejandro Pablo Cardozo, podemos destacar:

- Las empresas que siguen un plan de humanización del trabajo deberían investigar qué actividades valoran o motivan a las nuevas generaciones conocidas como la 'Z', para que no haya pérdida de talentos en las organizaciones, ya que son los nuevos jóvenes quienes se están insertando en el mundo laboral. Y son aquellos jóvenes que se diferencian de las otras generaciones como la 'X' e 'Y' que están

presentes en el ambiente laboral y con quienes compartirán el mismo espacio de trabajo.

- También las organizaciones deberían cambiar su planificación de trabajo, enfocarse más en trabajar por objetivos, ya que como vimos en nuestro trabajo de investigación, las personas valoran la posibilidad de tener la libertad de administrar su tiempo. Este tipo de implicancia va dirigido a empresas que están implementando sus primeras políticas relacionadas a la humanización del trabajo.
- Las organizaciones deberían analizar y desarrollar e ir más allá de lo legal, como en aspectos económicos, Seguridad e Higiene, Beneficios básicos que normalmente brindan, para que los empleados se sientan comprometidos y contribuyan a la organización.
- Las empresas que recién comienzan a implementar políticas de humanización para equilibrar la vida-trabajo de los empleados, deben tener en cuenta que los beneficios que se brindaran se realicen dentro del horario laboral si lo prefiere.

PARTE VIII – ANEXOS

CUADRO METODOLÓGICO

| OBJETIVOS | DIMENSIONES | INDICADORES | INSTRUMENTO | PREGUNTAS |
|---|---------------------------|--|--------------------------------------|---|
| Investigar en las empresas con cultura organizacional humana, sus características, beneficios y la aplicación de las mismas | Humanización del trabajo | Ambiente positivo. Flexibilidad laboral | Encuestas Entrevistas Pregunta | Pregunta: 4, 5, 10, 12 Item: 4, 11, 12 |
| Analizar y comprobar desde la teoría del comportamiento, si los objetivos personales del individuo se alinean con la organización | Teoría del comportamiento | Satisfacción del empleado Relación Vida Trabajo | Encuestas Entrevistas Pregunta | Pregunta: 8, 9 Item: 9, 10 |
| Evaluar Si el grado de motivación de los empleados es suficiente como para que el empleado se sienta a gusto dentro de la empresa | Factores motivacionales | Compromiso. Participación. | Encuestas Entrevistas Pregunta | Pregunta: 6, 7, 11 Item: 5, 6, 7, 8 |
| Analizar si los beneficios corporativos ayudan a retener al personal | Retención del personal | Antigüedad en el puesto | Encuestas Entrevistas Pregunta | Pregunta: 1, 3 Item: 1, 3 |
| Indagar la razón del porqué se produce una rotación del personal | Rotación del personal | Pedidos de cambio por año | Encuestas Entrevistas Pregunta | Pregunta: 2 Item: 2 |

ENCUESTA

Muestra:

Mitos y verdades de las empresas humanizadas.

Preguntas:

Sexo.

Edad.

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) Más de 35 años

1- Trabaja en la empresa hace.

- a) Menos de 1 año
- b) Menos de 5 años
- c) Más de 5 años
- d) Más de 10 años

2- Rotación de área dentro de la empresa.

- a) 1 vez
- b) Menos de 3 veces
- c) Menos de 5 veces
- d) Más de 5 veces
- e) Nunca

3- Considera trabajar en esta empresa

- a) Hasta 1 año
- b) Hasta 3 años
- c) Hasta 5 años
- d) Hasta 10 años
- e) Jubilarse

4- Horas semanales que trabaja en la empresa.

- a) Hasta 40 horas
- b) Hasta 50 horas
- c) Más de 50 horas
- d) Sin horario/Flexible

5- Mi contribución a la empresa es valorada por colegas y jefe directo.

1 – 10 (1 malo – 10 excelente)

6- Los beneficios que la empresa le brinda son acordes a sus necesidades personales.

1 – 10 (1 malo – 10 excelente)

7- Frecuencia de uso de los beneficios.

- a) 1 vez a la semana
- b) 2 veces a la semana
- c) 3 veces a la semana
- d) Más de 3 veces a la semana

8- Participo de las reuniones de grupo organizadas por la empresa.

- a) En horario laboral
- b) Fuera de horario laboral
- c) Indistinto
- d) Nunca

9- Mi balance vida y trabajo es (%Vida - %Trabajo)

- a) 50 / 50
- b) 20 / 80
- c) 40 / 60
- d) 80 / 20
- e) 60 / 40

10- La empresa se compromete al equilibrio de vida-trabajo saludable.

1 – 10 (1 no ayuda – 10 me ayuda)

11- Dispongo de Libertad para organizar mis actividades laborales.

1 – 10 (1 no dispongo – 10 dispongo)

12- Cuento con la libertad de mejorar las metodologías de trabajo.

1 – 10 (1 sin libertad – 10 con total libertad)

ENTREVISTAS



Nombre de la persona:

Cargo que ocupa en la organización:

Área a la que pertenece:

ENTREVISTA.

SAP

1- ¿Hace cuantos años trabaja en esta empresa?

4 años

2- De ser posible, ¿trabajaría toda su vida hasta retirarse en esta empresa?

Si, totalmente.

3- ¿Cuántas horas semanales trabaja?

Aproximadamente más de 50 horas a la semana.

4- ¿Usted sabe el impacto que tiene el valor agregado de su trabajo en la organización?

Si, lo conozco y mi líder me lo dice.

5- ¿Conoce todos los beneficios que la empresa le otorga? ¿Hace uso de ellos? ¿Con que frecuencia?

Conozco los beneficios que la empresa me otorga. En general hago uso de los mismos cuando lo necesito.

6- Usted considera que lo tienen en cuenta para participar de eventos, charlas, capacitación, entre otras.

Si

7- ¿Cree usted disponer de una relación vida trabajo aceptable?

No, pero el trabajo es mi prioridad por el momento.

8- ¿Cómo contribuye la empresa contribuye para equilibrar la vida-trabajo?

Tenemos agile working, y una vez a la semana comemos todos juntos fuera de la oficina. Además tenemos yoga todos los días por 15 minutos para estirarnos.

9- ¿Tiene flexibilidad en la toma de decisiones para organizar su trabajo?

No, totalmente.

10- ¿Cuál es el grado de compromiso de su trabajo?

Estoy 100% evocada a mi trabajo.

11- ¿Cree que es posible que acepten nuevas metodologías de trabajo propuestas por usted?

Sí, es lo que esperan de mí, innovación continua.



Nombre de la persona:

Cargo que ocupa en la organización:

Área a la que pertenece:

ENTREVISTA.

1- ¿Hace cuantos años trabaja en esta empresa?

3 años

2- De ser posible, ¿trabajaría toda su vida hasta retirarse en esta empresa?

No lo creo. Planeo hacerlo esta terminar la Universidad

3- ¿Cuántas horas semanales trabaja?

Alrededor de 50 hs. semanales

4- Conoce el impacto de su trabajo en la organización? Qué valor agregado genera?

Tengo conocimiento del E2E (End-to-End) de mi proceso, y a cuales otros este alimenta

5- ¿Conoce todos los beneficios que la empresa le otorga? ¿Cuáles son los beneficios? ¿Hace uso de ellos? ¿Con que frecuencia?

Sí. El Programa se denomina “Total Rewards” e incluye desde el salario hasta el gimnasio, descuento en la Universidad, uso del teletrabajo, horarios antitráfico, entre otros. Estos descriptos los uso a todos.

6- Usted considera que lo tienen en cuenta para participar de eventos, charlas, capacitación, entre otras.

Creo que si. Al menos 2 veces al año he estado presentando ante mis pares, superiores y ante el Cliente mi role y/o el proceso del cual formo parte. Es lo que se espera de mi dado mi Nivel de Carrera.

7- ¿Cree usted disponer de una relación vida trabajo aceptable?

Sí. Es una decisión muy personal darle el tiempo a mis estudios y a mi vida privada. No obstante, siendo Accenture una multinacional a veces no resulta sencillo poner esos límites sin sentir temor a quedar mal visto.

8- ¿Cómo contribuye la empresa para equilibrar la vida-trabajo?

Hay diversos programas como “AccenWell”, “Running Team”, “Skin checks” y estudios de rutina anualizados. Llegan los mails de la gente de HR, y uno se anota para reservarse un horario. Los profesionales vienen al Edificio, y eso facilita mucho las cosas.

9- ¿Tiene flexibilidad en la toma de decisiones para organizar su trabajo?

Totalmente. Es lo que se espera de mi dado mi Nivel de Carrera.

10- ¿Usted se siente reconocido por sus pares y jefe directo en relación a las actividades que lleva a cabo?

La empresa tiene un proceso de evaluación que denomina 360 grados, y es mediante el que se definen quienes cobran los Bonus. Involucra la evaluación de cada uno mediante la preparación de una presentación de cada individuo a través de las distintas etapas de evaluación. Finalmente el 50% cobra Bonus (el de 20% de esa mitad es “Above” (medio sueldo anualizado) y el 30% restante “Significantly Above” (cobra 1 sueldo anualizado extra))

11- ¿Cree que es posible que acepten nuevas metodologías de trabajo propuestas por usted?

Accenture se caracteriza por un alto énfasis en la Innovación constante de sus procesos, buscando ganar eficiencias, reducción de trabajo manual y manteniendo siempre un alto grado de satisfacción del servicio brindado al Cliente. En la actualidad, me encuentro liderando una propuesta para estandarizar 12 Reportes en una gran Base de Datos que funciona con Macros. Fecha estimada de Go Live: Enero de 2016.



Nombre de la persona:

Cargo que ocupa en la organización:

Área a la que pertenece:

ENTREVISTA.

1- ¿Hace cuantos años trabaja en esta empresa?

38 años.

2- De ser posible, ¿trabajaría toda su vida hasta retirarse en esta empresa?

Si, con seguridad.

3- ¿Cuántas horas semanales trabaja?

Aproximadamente 50 horas a la semana.

4- ¿Usted sabe el impacto que tiene el valor agregado de su trabajo en la organización?

Si, conozco el impacto. Ya que el área de investigación y desarrollo tienen que estar actualizados en las nuevas tendencias del mercado, para que la organización pueda continuar siendo líderes.

5- ¿Conoce todos los beneficios que la empresa le otorga? Si conozco. ¿Hace uso de ellos? En general, si. ¿Con que frecuencia? Cuando lo necesito.

6- Usted considera que lo tienen en cuenta para participar de eventos, charlas, capacitación, entre otras.

Si. Totalmente

7- ¿Cree usted disponer de una relación vida trabajo aceptable?

Para mi es aceptable y balanceada, ya que es uno de los puntos que más valoro, junto al desarrollo que he tenido en todo este tiempo.

8- ¿Cómo contribuye la empresa contribuye para equilibrar la vida-trabajo?

Tenemos agile working, que nos permite trabajar desde casa; manejamos las vacaciones a nuestra conveniencia; tenemos computadoras y teléfonos de la compañía; licencia por paternidad; mas días de vacaciones que lo que indica la ley.

9- ¿Tiene flexibilidad en la toma de decisiones para organizar su trabajo?

Absolutamente.

10- ¿Cuál es el grado de compromiso de su trabajo?

Mi grado de compromiso es alto con la organización, por eso estoy hace tanto tiempo y quiero seguir trabajando hasta jubilarme.

11- ¿Cree que es posible que acepten nuevas metodologías de trabajo propuestas por usted?

Sin lugar a dudas. De hecho lo hacen.

ENTREVISTA EXPERTO

TEMA: “El mejor lugar para trabajar manteniendo una relación vida-trabajo equilibrada, mitos y verdades”

Nombre: Alejandro Pablo Cardozo

Cargo: Director y Profesor Titular Ordinario del Departamento de Administración y Recursos Humanos de UADE.

Preguntas.

1- ¿Qué opina sobre la humanización del trabajo, con respecto a la evolución del pensamiento administrativo?

La evolución del siglo XX en la organización del trabajo presenta diversas facetas. Taylorismo, Relaciones Humanas, Toyotismo, Lean management, etc., cada uno de estos enfoques fueron aportando perspectivas diferentes y una creciente preocupación por el ser humano. El universo empresarial es sumamente heterogéneo. Aún hoy encontramos situaciones laborales de mano de obra esclava; pero eso es un delito; sucede, pero es un delito y es un gran avance para la sociedad que lo sea. Y también encontramos las empresas denominadas B, que ponen al ser humano en el centro de toda su gestión. Lo que es indudable es que las empresas vienen implementado prácticas laborales a fin de reclutar y retener a los empleados, apuntando a sostener un buen clima laboral.

2- ¿Qué opina sobre los mitos y verdades de las organizaciones humanizadas? ¿Considera que muchas organizaciones dicen ser humanas y en realidad no lo son?

Cómo definiríamos una organización humanista y otra que no lo es? Un mito sería que todas las organizaciones son “humanistas” y que en verdad no lo son? Eso

es muy dicotómico, blanco y negro, la realidad es mezcla. Tomemos las empresas. Las empresas deben cumplir obligaciones sociales y económicas, es decir leyes vigentes y además ganar dinero, para eso actúan en un mercado. Además pueden desarrollar sensibilidad social y responsabilidad social, es decir más allá de lo que las leyes establecen, actuando también por ciertos ideales. Y dentro de esa actuación pueden hacerlo o no éticamente; lo vemos en cómo resuelven los dilemas éticos que se presentan diariamente. Por eso podemos ver en la actualidad desde grandes empresas multinacionales que fueron capaces de cometer fraudes comunicando a sus clientes que cumplían determinadas normas en sus productos y sabían que no lo hacían, y PyMEs que frente a la crisis económica hacen todo lo posible para no desvincular a sus colaboradores.

3- ¿Cómo suele ser el clima laboral de este tipo de organizaciones?

Cada empresa es única. Hay evidente preocupación en las empresas por ejemplo aquí y en el exterior para reclutar y retener a las nuevas generaciones, las llamadas Y, y la más reciente ingresante Z. Las prácticas laborales que contribuyen a un buen clima laboral favorable para esto se centran en general en muchas variantes de flexibilidad en relación con el tiempo (el sistema ROWE es el máximo ejemplo), oportunidades de capacitarse, de trabajar en el exterior, y teletrabajo.

4- Cultura organizacional corporativa, ¿qué características fundamentales personifican a este tipo de organizaciones?

En parte fue mencionado anteriormente. Las grandes empresas trabajan sostenidamente en lograr y mantener una marca empleadora; que los jóvenes las conozcan y deseen trabajar en ellas. Para ello es necesaria una cultura de apoyo, de equipo, de posibilidades abiertas para todos.

5- ¿Qué cosas deberían tenerse en cuenta para preservar la cultura organizacional?

La cultura es marcada según los casos por los dueños y la alta gerencia. Son quienes transmiten valores y formas de trabajo, dar ejemplo. Preservar la cultura es un trabajo permanente; y cambiarla es difícil.

6- ¿Qué tipo de motivación implementan las organizaciones humanizadas?

Un aspecto central de la motivación en estas organizaciones es el trabajo significativo; que el trabajo aporte; que tenga significado, aún en tareas parcialmente rutinarias, buscar la forma de identificar el agregado de valor, que la persona sienta que está aportando al bien de la empresa.

7- ¿Qué factores motivan a los empleados? ¿Cuáles son las diferencias más destacables si los clasificamos por edad?

La investigación publicada en el libro Puro Management exhibe que la generación Y valora fundamentalmente el dinero, el reconocimiento y las posibilidades de desarrollo; las generaciones mayores, X y Baby bommers, cambian dinero por Balance de vida.

8- ¿Qué grado de importancia cree que tienen los beneficios otorgados por las organizaciones?

Como fue dicho han sido crecientemente importantes sobre todo en este siglo para reclutar y retener colaboradores.

9- ¿Cuáles son los beneficios más implementados por este tipo de organizaciones?

Es lo que las empresas llaman “salario emocional”. Incluye desde organizar el tiempo del empleado según sus necesidades, tener tiempo para desarrollar ideas propias, incentivar hábitos saludables, hasta licencias por paternidad extendida y adecuación laboral para cuidados de familiares enfermos y teletrabajo.

10- ¿Qué se podría hacer para que este tipo de culturas corporativas se expanda?



Cada empresa es un rompecabezas a medida. Cada empresa es una cultura. Aquí juegan muchos factores. Situación económica en general, situación del mercado laboral que puede hacer que una persona acepte trabajos que en otra situación no aceptaría, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Alejandro Cardozo (2014). A Puro Management. Edición universidad UADE.
- Stephen P. Robbins (1987). Comportamiento Organizacional
 - https://books.google.com.ar/books?id=Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&dq=Stephen+P.+Robbins&hl=es-419&sa=X&ved=0CB4Q6AEwAGoVChMIoZbyx4_fyAIVw46QCh0x3QRJ#v=onepage&q=Stephen%20P.%20Robbins&f=false
 - http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed_Robbinshttp://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed_Robbins
- Schein, Edgar H (1992). Organizational Culture and Leadership
 - https://books.google.com.ar/books?id=kZH6AwTwZV8C&pg=PA365&dq=Schein.+Edgar&hl=es-419&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMIhO-EmZDfyAIVSxeQCh0GwAH_#v=onepage&q=Schein%2C%20Edgar&f=false
- Gaspar Berbel Giménez (2011). Manual de Recursos Humanos.
 - https://books.google.com/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA187&dq=clima+laboral+chiav enato&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIuIP_8YGdyAIVxpCOCh2aWwTh
- Best Place to Work 2015 – web Site greatplacetowork
 - <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentina/las-mejores-en-argentina-hasta-250>
- Alfredo Muñoz Adán (Septiembre 2006). Profesor de la Facultad de Psicología Universidad Complutense de Madrid. Artículo.
 - http://coitt.es/res/revistas/Antena165_08b_Articulo_Futuro.pdf
- Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2003). The Competing value of Framework
 - <https://books.google.com.ar/books?id=DB5CBAAAQBAJ&lpg=PP1&dq=By%20Kim%20S.%20Cameron%2C%20Robert%20E.%20Quinn&pg=PA6#v=onepage&q=By%20Kim%20S.%20Cameron%2C%20Robert%20E.%20Quinn&f=false>
- Marco Hierling, Iang Yu (2007). Organización Cultural y caso de Google

- https://books.google.com/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA187&dq=clima+laboral+chiav enato&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMluIP_8YGdyAIVxpCOCh2aWwTh
- Google - Reseña histórica [Video](#) (español – 52:50 minutos)
- Google – Desde dentro - [Video](#) (Idioma Ingles - 2:16 minutos)
- Harvard Business Review. Equilibrando trabajo y vida (2002)
 - https://books.google.com.ar/books?id=n_s3xXW60BEC&pg=PA7&dq=balance+vida+trab ajo&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q=balance%20vida%20trabajo&f=false
- Maslow, Abraham H., Motivación y personalidad. Motivación y personalidad (1991)
- Alejandro Melamed - Empresas más humanas
<https://www.youtube.com/watch?v=S21FKH7RmLM>
- Javier Alonso Mosquera Isaza, HACIA UNA ORGANIZACION MAS HUMANIZADA
- Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales,
https://books.google.com/books?id=Chcdg_iZzGIC&pg=PA409&dq=humanizacio n+del+trabajo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi5nrnM86nJAhVC- mMKHSHuB7oQ6AEINjAG#v=onepage&q&f=false