

# UADE



## Estilos de liderazgo que fomentan la motivación de la generación Y: casos de molinos harineros

Integrantes: Agostina Ayerbe

María Paz Tuñón

Tutor: Sandra Vanessa Welsh

Año: 2017

Lugar: Universidad Argentina de la Empresa  
(UADE)



## **AGRADECIMIENTOS**

Se agradece principalmente a nuestra familia que nos acompañó en este camino de aprendizaje y nos apoyó en todas las decisiones que tomamos.

A los profesores que nos transmitieron el conocimiento y la pasión por esta vocación.

A nuestros amigos quienes nos ayudaron aportando su pequeño granito de arena.

A nuestra tutora de tesis que fue quien nos guió a lo largo de este trabajo.

A los entrevistados que nos brindaron una parte de su tiempo para hacer posible este trabajo. Especialmente a Fabián Melián, Lorena Bramajo y Anibal Muscariello quienes pusieron a nuestra disposición todos los recursos necesarios para hacer la investigación.

Este logro es gracias a todos ustedes.

## RESUMEN

Esta tesis toma como problemática central el cambio en la forma de trabajar y en el ámbito laboral que introdujo la generación Y lo que lleva a una necesidad de modificar la manera de trabajar del líder.

La investigación se ha propuesto como objetivo encontrar herramientas que permitan al líder motivar a esta generación dentro de las empresas molinos harineras y lograr un elevado rendimiento en el logro de los objetivos. Para ello se buscó identificar las diferencias en la forma de trabajar de los líderes contemporáneos con los tradicionales, estudiar que concepciones tiene en relación al trabajo la generación Y, y analizar cómo se logra que los líderes comprendan los nuevos pensamientos de la generación Y.

Es una investigación de tipo descriptiva y para afrontar la problemática se llevaron a cabo entrevistas a distintos líderes dentro dos empresas molinos harineras y encuestas a los empleados que estos líderes tienen a cargo.

Los principales resultados fueron que un gran elemento motivador utilizado en estas empresas es el dinero, sin embargo los encuestados coinciden en que la posibilidad de un ascenso y la relación que mantienen con su supervisor genera un mayor grado de motivación. La buena comunicación es una herramienta que genera variadas consecuencias positivas para la organización. Por un lado, muestra el grado de preocupación del líder por sus seguidores lo cual afianza la relación que mantienen y aumenta su motivación. Por el otro, permite conocer las demandas y expectativas de cada uno de sus subordinados y así actuar en base a ello. Existen diferencias entre lo que esperan las generación Y en comparación con las anteriores en cuanto a la forma de trabajar, prefiriendo las primeras hacerlo con horarios flexibles. Estas dos herramientas, entonces, se consideran útiles para la motivación de estas generaciones.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1: TIPOS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>12</b>
1.1 Concepto de liderazgo	12
1.2 Tipos de liderazgo tradicionales	13
1.3 Liderazgo contemporáneo	16
<b>CAPÍTULO 2: MOTIVACION</b>	<b>20</b>
2.1 Concepto de motivación	20
2.2 Proceso de motivación	20
2.3 Motivaciones tradicionales	22
2.4 Motivaciones contemporáneas	23
<b>CAPITULO 3: GENERACIÓN Y EN LAS EMPRESAS MOLINOS HARINERAS</b>	<b>26</b>
3.1 Generaciones	26
3.2 Generación Y	27
3.3 Generación Y en las empresas de producción commodities	30
<b>METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b>	<b>32</b>
4.1 Análisis de las entrevistas	32
4.2 Análisis de las encuestas	42
4.3 Análisis de los artículos periodísticos	48
4.4 Análisis cruzado de los instrumentos y teoría	56
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>58</b>



<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO 5</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 6</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO 7</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 8</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 9</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 10</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 11</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 12</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO 13</b>	<b>104</b>

## INTRODUCCIÓN

Los cambios generan impactos en toda la organización y siempre se generan para mejorar. En algunas ocasiones se producen debido a factores externos que demandan que la organización se adapte para seguir siendo competitiva y en otras son generados internamente, pero siempre tienen dependencia de la actitud de las personas involucradas. (Ferrer Dávalos, 2015).

El entorno cambia continuamente y la manera de concebir el trabajo también. “Uno de los principales problemas en el desarrollo de la Dirección empresarial hoy en día lo constituye su flexibilidad o facilidad para adaptarse al cambio que se vive vertiginosamente en todos los ámbitos del mundo” (Prada Ospina, 2013, p.45). La generación Y impone nuevos retos a los empleadores y líderes de una organización.

Liderar ya no implica sólo dar órdenes e instrucciones sino que la autonomía, el autoaprendizaje, la capacidad de trabajar en equipo, el desarrollo de relaciones duraderas y significativas, la libertad de decisión y participación, la diferenciación e individualidad, la innovación y el entretenimiento bien enfocado, constituyen demandas de la generación Y (“Distintas motivaciones para las nuevas generaciones”, 2011).

Según lo referido anteriormente entre algunas de las cosas con las cuales tiene que lidiar un líder se encuentran: comprender a sus empleados y sus principales motivaciones para que estos puedan desarrollar su máximo potencial y actuar en pos a los objetivos de la empresa.

Según Prada Ospina (2013), un directivo líder es el respaldo del equipo, el que potencia y dinamiza a las personas para que se desarrollen y alcancen sus metas con innovación y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de trabajo en equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el arquitecto del trabajo en equipo mediante la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las mejores medidas a tomar, preparados ante cualquier cambio intempestivo.

Como afirma Lazzati y Sanguineti (2003) un líder debe entender los sentimientos y emociones de sus seguidores para saber cuáles son sus motivaciones, debe saber de qué manera comunicarse para que el mensaje sea claro y generar confianza, que los seguidores creen lo que el líder dice, comprender su visión y entusiasmarse con la misma.

Esta investigación hará foco en las empresas molinos harineras, por ser consideradas industrias donde las tareas son monótonas, reiterativas y manuales. Esto presenta un gran reto para los líderes de estas organizaciones que enfrentan requerimientos de la generación Y contrapuestos a la forma de realizar el trabajo en este tipo de industrias de producción masiva. El líder entonces debe lidiar con esto y encontrar la manera eficaz de motivarlos para lograr su máximo rendimiento.

Por lo cual esta investigación buscó dar respuesta a los siguientes interrogantes:

**¿Cuáles son los estilos de liderazgo que fomentan la motivación de la generación Y en un entorno cambiante aplicado a casos de molinos harineros en la provincia de Buenos Aires, Junín?**

¿En qué difieren las formas de liderar actuales con las tradicionales?

¿Cuáles son los principales elementos motivadores para alcanzar un elevado rendimiento en el logro de los objetivos?

¿Qué concepciones tiene en relación al trabajo la generación Y?

¿Cómo logramos que los líderes comprendan los nuevos pensamientos acerca del trabajo?

Asimismo, el objetivo principal fue: Identificar los estilos de liderazgo que fomentan / promueven la motivación de la generación Y en molinos harineros.

Objetivos secundarios:

Analizar los rasgos de los líderes que hacen a la motivación de la generación Y en la actualidad.

Estudiar las actitudes y comportamientos presentes en ellos y compararlos con los estilos de liderazgo tradicionales

Caracterizar los estilos de liderazgo presentes en la actualidad a través de la comparación.

Identificar las herramientas, técnicas y modelos que mejor se adapten a la motivación de la generación Y en empresas molinos harineras.

Estudiar el comportamiento de la generación Y en el ámbito laboral.



Objetivos	Preguntas	Variables	Indicadores	Instrumentos	Marco teórico
Identificar los estilos de liderazgo que fomentan / promueven la motivación de la generación Y en molinos harineros.	¿Cuáles son los estilos de liderazgo que fomentan la motivación de la generación Y en un entorno cambiante aplicado a casos de molinos harineros en la provincia de Buenos Aires, Junín?	Liderazgo Motivación	<p>Estilo de liderazgo predominante en empresas molinos harineras</p> <p>Grado de predominación de liderazgo orientado a las personas en empresas molinos harineras</p> <p>Grado de predominación de liderazgo orientado a las tareas en las empresas molinos harineras</p> <p>Diversidad de estilos de liderazgo existentes en empresas molinos harineras</p> <p>Grado de preocupación de los líderes en la motivación de las personas</p>	Entrevistas Encuestas	Capítulo 1.2 Capítulo 1.3 Capítulo 3.3
Analizar los rasgos de los líderes que hacen a la motivación de la generación Y en la actualidad. Estudiar	¿En qué difieren las formas de liderar actuales con las tradicionales?	Liderazgo Motivación	Grado de influencia de la participación en la toma de decisiones en la motivación de la generación Y	Entrevistas Encuestas Artículos Periodísticos	Capítulo 1.2 Capítulo 1.3





<p>las actitudes y comportamientos presentes en ellos y compararlos con los estilos de liderazgo tradicionales</p>			<p>Grado de influencia de la autonomía y libertad para ejercer el trabajo en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia de la diversidad de tareas a realizar en la motivación de la generación Y</p> <p>Grado de influencia de las compensaciones económicas en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia del buen clima laboral y la generación de vínculos en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia del ascenso en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia de tener una mayor responsabilidad en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia de tener trabajos más desafiantes en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia de tener una buena</p>		
--	--	--	--	--	--



			<p>relación con los pares en la motivación de la generación Y</p> <p>Influencia de tener una buena relación con el supervisor en la motivación de la generación Y</p>		
<p>Identificar las herramientas, técnicas y modelos que mejor se adapten a la motivación de la generación Y en empresas molinos harineras.</p>	<p>¿Cuáles son los principales elementos motivadores para alcanzar un elevado rendimiento en el logro de los objetivos?</p>	<p>Motivación</p>	<p>Grado de relevancia de las motivaciones económicas en las empresas molinos harineras</p> <p>Grado de relevancia de las motivaciones no económicas en las empresas molinos harineras</p> <p>Diversidad de elementos motivadores presentes en empresas molinos harineras</p> <p>Repercusión de los distintos elementos motivadores en el desempeño favorable de la generación Y en empresas molinos harineras</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Capítulo 2.3</p> <p>Capítulo 2.4</p> <p>Capítulo 3</p>
<p>Estudiar el comportamiento de la generación Y en el ámbito laboral.</p>	<p>¿Qué concepciones tiene en relación al trabajo la generación Y?</p>	<p>Comportamiento de la generación Y</p>	<p>Grado de preferencia de condiciones de trabajo flexibles de la generación Y</p> <p>Grado de importancia de la participación en la toma de decisiones para la generación</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Artículos periodísticos</p>	<p>Capítulo 3</p>



			Y Grado de relevancia para la generación Y de las compensaciones económicas		
--	--	--	--	--	--



## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: TIPOS DE LIDERAZGO PRESENTES EN LAS ORGANIZACIONES

El ADN de una organización está marcado por el clima emocional que se vive internamente, y el cual está definido las acciones que llevan a cabo los líderes. El accionar del líder determina la capacidad y la motivación para realizar correctamente el trabajo. El liderazgo, es entonces, una herramienta de suma importancia para las organizaciones debido a que permite aumentar la eficiencia en el logro de los objetivos, guiando e impulsando el trabajo de los empleados hacia la consecución de la meta. Un líder debe saber qué estilo adoptar teniendo en cuenta la situación que se le presenta, los individuos con los que se relaciona y los constantes cambios del entorno que afectan a la organización.

Este capítulo se orientó a desarrollar las distintas tipologías del liderazgo, basadas en las teorías tradicionales y las contemporáneas. Se buscó identificar las diferencias entre los líderes y demostrar que debido a la influencia del entorno organizacional inestable y el cambio en la concepción del trabajo ya no resulta eficaz la aplicación de los tipos de liderazgo tradicionales en las organizaciones contemporáneas.

#### 1.1 Concepto de liderazgo

El liderazgo se encuentra en cualquier situación en la cual una persona trate de influir en el comportamiento u accionar de otra. De esta forma, todos ejercen liderazgo en un momento u otro, ya sea en actividades centradas en los negocios, en hospitales, en la familia, en instituciones educativas.

“El liderazgo es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes. Implica una relación interpersonal, donde juegan no solo la aptitud del líder, sino también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación” (Sanguineti y Lazzati, 2003). El liderazgo es más que la posesión de las habilidades técnicas, implica atraer la mente y el corazón de sus seguidores.

Según Fiedler (1967) es relevante indicar que un estilo de liderazgo que resulta eficaz en una situación dada puede no serlo en otra distinta, por lo tanto, el estilo debe ser adaptado a la situación en la cual se aplique.

La organización que prospera es aquella que se distingue de las demás por tener un liderazgo dinámico y eficiente. Según Hersey, Blanchard y Johnson (1999), los líderes eficaces son aquellos que logran adaptar su estilo a las distintas situaciones. Un liderazgo exitoso no depende solo del comportamiento que manifieste el líder sino de la manera en

que sus acciones se adecuen a los factores que lo rodean para poder liderar de manera más eficaz (Lussier y Achua, 2005).

Influir en el comportamiento de otras personas requiere de tres habilidades: entender la situación actual, modificar y gestionar los recursos disponibles para hacer frente a la contingencia y relacionarse con los seguidores con el objetivo de que comprendan y acepten el cambio necesario para cerrar la brecha entre la situación actual y a la cual se quiere llegar. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1999)

## **1.2 Tipos de liderazgo tradicionales**

Un líder puede adoptar distintos comportamientos según la situación que debe liderar. Hace ya varios años se realizan distintas investigaciones con el objetivo de determinar los diferentes tipos de liderazgos presentes en las organizaciones.

Autores como House y Aditya (1997) plantean que los tipos de liderazgo pueden analizarse de distintas perspectivas: rasgos, comportamiento y contingencia. Estas perspectivas comprenden los tipos de liderazgo tradicionales, que las organizaciones consideraban aptos y útiles para dirigir.

Partiendo de la perspectiva de los rasgos, Hersey Blanchard y Johnson (1999) establecieron que antes de 1945 se creía que el liderazgo se concentraba en los rasgos *per se* del líder y por lo tanto había ciertas características inherentes para poder ser considerado como tal. En consecuencia se creía que la capacitación para el liderazgo solo era de provecho para aquellos que tenían estos rasgos inherentes.

Hersey, Blanchard y Johnson (1999) citando a Bennis establecieron siete características que comparten los líderes que tienen un desempeño eficaz: conocimiento del negocio, capacidad de motivar, de comunicar un sentido de resultados, metas o dirección que atraiga a los seguidores, capacidad de elegir a la gente adecuada, de tomar decisiones rápidas, de pensar en forma sistemática, creativa e inventiva, de ser confiable y por último la capacidad de conocerse y aplicar las habilidades propias. Sin embargo Jennings, luego de varios estudios, concluyó que no hay rasgos que predigan el éxito o fracaso organizacional.

Analizando los líderes desde su comportamiento, los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación Empresarial de la Universidad Estatal de Oshio identificaron dos dimensiones: orientado hacia las tareas y orientado hacia las relaciones.

Crummer (2001) concluyó que los líderes orientados a las tareas determinan de forma bien definida lo que deben realizar sus seguidores para hacer su trabajo. Esta conducta limita la autodirección por parte de los subordinados, el líder se centra en el trabajo que hace el subordinado, se estimula el cumplimiento de reglas y disposiciones.

Además define a los líderes orientados a las relaciones como aquellos que buscan construir una amistad y calidez en la relación con sus subordinados, les tienen confianza, los respetan

y se preocupan por ellos. El líder presta mucha atención a las necesidades de sus seguidores y se interesa en conformar equipos de trabajo cooperativos.

Hersey, Blanchard y Johnson (1999) mostraron la rejilla de liderazgo creada por Blake y McCauley. En la misma, cinco clases de liderazgo, basadas en el interés por el cumplimiento de las tareas y el interés en las relaciones, se plasman en cuatro cuadrantes. El interés por las tareas se ubica en el eje horizontal y el interés por las relaciones en el eje vertical.

En la rejilla del comportamiento (Figura 1), los estilos de liderazgo se pueden valorizar de la siguiente manera:

9.1 Administración empobrecida: el líder realiza el mínimo esfuerzo para el cumplimiento de su trabajo.

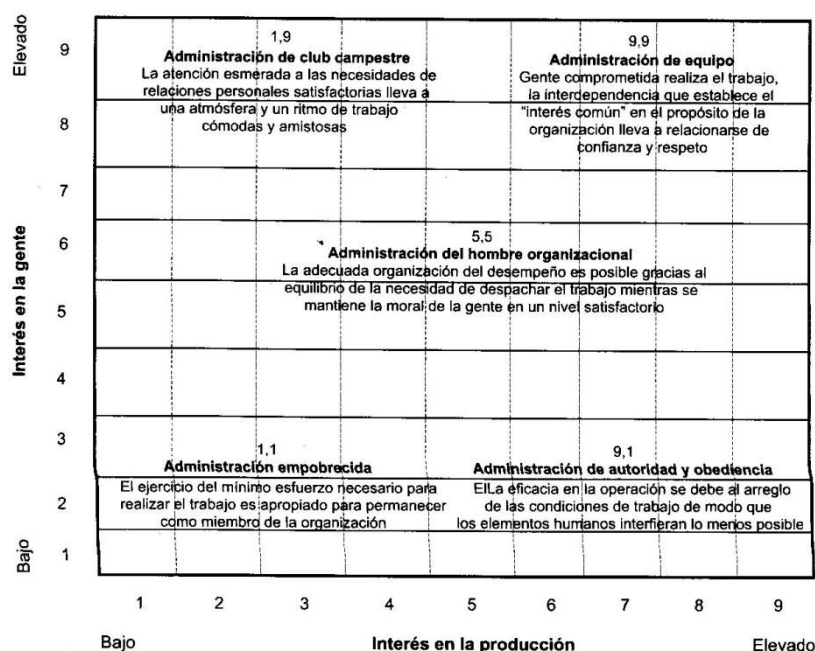
1.9 Administración de club campestre: se busca generar relaciones personales, desarrollar un clima de trabajo propicio, cómodo y amistoso.

9.1 Administración de autoridad y obediencia: el líder busca que se cumplan todas las tareas con la mínima interferencia de recursos humanos posibles

5.5 Administración del hombre organizacional: genera un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos y las relaciones personales

9.9 Administración de equipo: se busca cumplir con los objetivos y la interdependencia que establece el interés común en el logro de los objetivos lleva a generar relaciones de confianza y amistad

Figura 1. Rejilla del comportamiento



Fuente: Sarasquea, V. (2010). Copyright por La Rejilla del Liderazgo.

Según el estudio de la Universidad de Ohio la orientación hacia las tareas y la consideración son dos dimensiones distintas y separadas. Una calificación elevada en una dimensión no implica una baja en otro aspecto. Lussier y Achua (2005) afirman que cada líder puede concentrarse en la producción o en las relaciones, en ambos comportamientos o en ninguno. Esto va a variar dependiendo el contexto en el que se encuentre.

Esta teoría establece que para tener éxito en las organizaciones el líder debe estar orientado tanto a la producción como a su gente. Estos dos aspectos deben ser complementarios.

Por su parte, la perspectiva contingencia, está basada en la flexibilidad del líder, en que los líderes deben cambiar su estilo cuando se encuentran en distintas situaciones.

Se destaca que algunos gerentes poseen los rasgos “correctos” y practican los comportamientos “correctos” pero resultan ser ineficaces. Debido a la gran cantidad de situaciones que deben enfrentar los líderes lo que hace a un líder eficaz en una situación dada no es lo que se requiere para obtener la misma eficacia en otra, Jones y George (2010).

Por último, según Hersey, Blanchard y Johnson (1999), el liderazgo es de naturaleza situacional o contingente. El modelo de contingencia de Fiedler (1967) indica tres variables situacionales que determinan si una situación es favorable o no para el líder: sus relaciones personales con los miembros del grupo, el grado de estructuración de la tarea y el poder y la autoridad que le brinda su posición. La primera variable refiere a la medida en que a los seguidores les agrada el líder y confían en él, la segunda variable indica la medida en que las tareas están claramente definidas y por último el poder por posición es el que le brinda su puesto para influir sobre los seguidores.

En la figura 2 se resumen las características de cada perspectiva.

Figura 2. Resumen de las teorías del liderazgo.

<b>PERSPECTIVAS/TEORIAS DEL LIDERAZGO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Rasgos	Hay ciertos rasgos innatos que favorecen a una persona para el desarrollo del liderazgo. La capacitación para este último solo resulta útil cuando se presentan dichos rasgos.
Comportamiento	El accionar del líder puede estar orientado hacia las tareas o hacia las relaciones. Esto implica brindarle mayor importancia al logro de los objetivos organizacionales o a las relaciones mantenidas con sus seguidores.

Contingencia	El estilo de liderazgo es difícilmente trasladado a distintas situaciones, por el contrario, un estilo eficaz para determinada situación puede no serlo para otra. El líder debe entonces comprender cómo modificar su estilo según la situación en la cual se encuentre.
--------------	---

Fuente: Elaboración propia

Estas teorías no son excluyentes entre sí sino complementarias porque cada una plantea la cuestión del liderazgo desde un ángulo distinta, no es necesario que se acoten a una sola perspectiva, sino que pueden hacer uso de una combinación de ellas para lograr mayor eficiencia.

### 1.3 Liderazgo contemporáneo

En la actualidad el labor de los líderes se ven influenciados por factores contemporáneos como la globalización, la comunicación por medio de redes sociales, alta cualificación, entre otros, por lo que se demandan estilos diferentes de liderazgo (Crummer, 2001). Las personas, la información, las posibilidades de comunicarse y de acceder a distintos conocimientos han cambiado de forma rotunda.

Barahona Urbano, Cabrera Moya y Torres Castro (2011) citan a Stephen (2009) quien clasifica los cambios que enfrentan las organizaciones en la actualidad en seis fuerzas: la naturaleza de la fuerza del trabajo, la tecnología, las crisis económicas, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial. Cada una de estas fuerzas alerta sobre los nuevos retos que deben enfrentar los líderes.

Este nuevo paradigma cambió los procesos de trabajar, de interrelacionarse, de establecer nuevos mercados, las formas de laborar en las oficinas. Para manejar las relaciones, los líderes deben estar en toda la organización, ya no significa solo una representación en una estructura de red orgánica. Se propone, entonces, la imagen de un líder situado en el centro de un círculo, no en la cima de una jerarquía.

Gore (2012) plantea que la vida actual de las organizaciones es compleja y variada y que, a pesar de ello, las teorías que guían el comportamiento y accionar de las mismas siguen siendo centralmente planificadas y basadas en gente que actúa obedeciendo por obligación.

Alguna vez, el liderazgo consistió en indicarle a los subordinados qué debían hacer, cómo y cuándo debían hacerlo, hoy, es cada vez más difícil lograrlo por la creciente especialización que lleva a que muchos de los empleados tengan más conocimiento sobre su trabajo que sus propios jefes y porque se vuelve cada más complicado predecir lo que sucede, lo que va a suceder en el entorno y qué se debe hacer en esa situación.



Ferran (2016) establece que el nuevo modelo de negocios ya no admite empleados que sean obedientes y requieran instrucciones específicas sobre lo que deben hacer. En estos tiempos se requiere un líder con visión de futuro, apertura, dialogo, confianza, humildad, humanismo. Se debe buscar que los empleados se sientan motivados y entusiasmados con el trabajo y de esta forma sean más eficientes. Estos podrían ser considerados entonces, los rasgos que deben caracterizar a los líderes para lidiar con las nuevas organizaciones.

Según Porter y Olmsted (2006) los líderes deben buscar una comunicación clara con sus seguidores, deben poder comprobar que el cómo y el por qué en las organizaciones se cumpla sin necesidad de estar recordando o empujando a sus seguidores para que se logre. En base a lo que sostiene Molinari (2016), para contar con un equipo con gente altamente motivada, es necesario que el líder desarrolle al máximo su capacidad de indagación. Esto refiere a establecer una buena comunicación y relación con sus seguidores con el objetivo de conocer que es lo que estos esperan de su puesto de trabajo y de la empresa en la cual se encuentran. El líder debe comprender que lo que es importante para uno de sus seguidores, puede no serlo para otro. Cuanto más personalizada sea la relación que se cree entre ambos, mayor será el impacto que esta tenga en el desempeño del trabajador. Que los colaboradores se encuentren motivados influye en el logro de buenos resultados.

Hoy, se buscan líderes que reten todos los días los mapas mentales, sean constructivos, trabajen en equipos.

Entonces, se encuentra que las organizaciones que pretenden manejar estas situaciones nuevas con herramientas del pasado tienen como consecuencia conflictos en el nivel de satisfacción del personal, en el nivel de ausentismo y en la motivación.

Por lo tanto, la aplicación de las teorías tradicionales mencionadas anteriormente ya no resultan compatible con esta nueva concepción.

Ferran citando a García (2016) establece que actualmente es necesario diseñar organizaciones permeables, que pongan en segundo plano la supervisión y que establezcan expectativas claras del desempeño individual así como sistemas de recompensa asociados al cumplimiento de este desempeño.

Se deben crear organizaciones flexibles, pensadas y hechas para las personas, que no sean hostiles a la innovación, Barahona Urbano, Cabrera Moya y Torres Castro (2011)

Certo (2010) identificó cuatro estilos de liderazgo que se ajustan a las nuevas situaciones: carismático o transformacional, el jefe como maestro, el superliderazgo y el liderazgo emprendedor.

Según Certo (2001), George (2010) y Nye jr (2011) un líder carismático es aquel seguro de sí mismo, con ideas sólidas y convincentes capaz de transmitir una visión creíble, deseable generando entusiasmo en sus seguidores para que la quieran adoptar como propia. Esta

visión debe ser coherente con la estrategia de la empresa y estar orientada al logro de las metas organizacionales.

Estos tipos de líderes tienen un gran poder de comunicación, no sólo de forma verbal sino a través de sus actos, buscan brindar el ejemplo, transmitiendo confianza y seguridad que les permite influenciar a las personas y dirigirlos en pos a una meta en común.

Una de sus tareas es brindar un estímulo intelectual haciendo que la gente conozca los problemas de la organización y las consecuencias si estos no se resuelven, que lo vean como un desafío que pueden y deben enfrentar y vencer. Que sean conscientes de la importancia de su puesto y su contribución. Hacerlos sentir parte de la organización hace que se faciliten los cambios dentro de la misma evitando el rechazo y resistencia. Esto es esencial para las empresas que deben ser flexibles y adaptarse continuamente a un entorno cambiante para lograr la supervivencia.

Por último practican la consideración del desarrollo enfocándose en mejorar las aptitudes y capacidad de los subordinados para que se superen y preocupándose por su bienestar.

El líder jefe como maestro se caracteriza por intentar corregir conductas inapropiadas en sus seguidores de la forma más adecuada. Se encarga de la escucha activa de su seguidor no sólo en lo que dice sino también en las emociones y sentimientos que hay detrás de esas palabras. Se muestra empático, no juzga a la persona sino que se pone en su lugar comprendiendo la situación que enfrenta. Además brinda apoyo emocional, alentándolos, dándoles ánimo y motivándolos para poder superar los retos que suceden en la organización. Por último, manifiesta su conocimiento experto dando el ejemplo de cómo debería ser la conducta apropiada, cómo manejar el problema generando mayor confianza en la persona y respeto.

Este líder se preocupa por el bienestar de su gente, se muestra paciente, tolerante, con la capacidad para escucharlos y ayudarlos a resolver sus problemas logrando que estos no decaigan ante un obstáculo y se sientan más entusiasmados al logro de los objetivos.

El superliderazgo se centra en la autonomía de sus subordinados, en generar auto-confianza suficiente para que puedan trabajar de forma independiente y desarrollarlos. En este caso las personas demandan poca atención de su líder lo que es importante en las organizaciones que cada vez son más planas. El líder busca que los trabajadores entiendan que pueden realizar correctamente su trabajo por si solos, que no requieren del control continuo para llevarlo a cabo.

Por último, el líder emprendedor actúa como auto empleado y considera su papel muy importante para la organización. Encuentra oportunidades y formas de mejora donde nadie más las ve.

Como sostiene Molinari (2016) el modelo de la colaboración viene imponiéndose cada vez con mayor fuerza. Este pone el foco en la velocidad, eficiencia, basándose en la autonomía para realizar los trabajos y la celebración cuando estos se realizan de manera correcta. Este modelo choca totalmente con el modelo de la dirección y el control que se basa en estructuras jerárquicas, cero autonomía y altos niveles de supervisión.

En la actualidad, los cambios que presenta el contexto en el cual se desarrollan las organizaciones se suceden uno tras otro, desafío que deben enfrentar los líderes manteniendo el compromiso de sus seguidores con los objetivos. El líder debe, según Freiberg Hoffmann (2009), proponer prácticas novedosas para que sus seguidores se adapten a la nueva realidad que generan los cambios en el entorno. Además Freiberg Hoffmann sostiene que el líder contemporáneo debe ser creativo en cuanto a la capacidad de sustitución de elementos no disponibles en la organización y necesarios para su desempeño, en cuanto a la distribución de las responsabilidades de acuerdo a las competencias de cada individuo y la integración de un grupo de seguidores con distintas capacidades.

El líder debe ser capaz de crear un espíritu comunitario, que tenga visión en el proyecto de la empresa compartido por todos.

Se ha dado gran importancia a la incorporación del facultamiento en los líderes contemporáneos. El mismo consiste en delegar a los subordinados de todos los niveles poder y autoridad para la toma de decisiones. Esta característica parece ser contraria al liderazgo tradicional que concentraba todo este poder en su persona. Esta incorporación resulta eficaz por varias razones: eleva la capacidad del logro de los objetivos porque el líder cuenta con el apoyo del subordinado que puede tener conocimientos especiales en el área, incrementa la motivación y el compromiso y asegura que se trabaje en pos de la organización y por ultimo amplía la disposición de tiempo de los gerentes para dedicarse a cuestiones de mayor trascendencia.

Puede concluirse, entonces, que las organizaciones contemporáneas deben impulsar la labor de los líderes para que este pueda adaptarse al entorno. Es necesario que los líderes entiendan que ya no se da prioridad al poder y a la capacidad de dirigir y dar instrucciones sino que deben realizar un trabajo conjunto con sus seguidores, apoyándolos y guiándolos para el logro de los objetivos de la organización. Los trabajadores buscan mayor libertad y flexibilidad para llevar a cabo sus tareas y los líderes deben cumplir con ello para mantenerlos motivados, entusiasmados y para lograr la mayor eficiencia posible.

Analizando las diferencias entre el liderazgo tradicional y el contemporáneo se puede concluir que este último es mucho más complejo que en otros tiempos. El líder ya no solo se concentra en plantear bien un negocio desde el punto de vista técnico sino en identificar como servir mejor los intereses de los clientes y empleados de la empresa. El éxito

empresarial no consiste sólo en maximizar sus ganancias sino en aumentar el bienestar, el nivel de satisfacción, la confianza y lealtad hacia la empresa de los trabajadores. El entorno dinámico al que se enfrenta la organización requiere flexibilidad y agilidad de reacción por lo que las relaciones de orden y mando a través de una jerarquía ya no son igual de efectivas que antes, el líder debe lograr la convicción en las personas lo cual las movilice hacia el logro de los objetivos. Hoy en día, no basta sólo la capacidad analítica del líder, deben ser capaces de explicar y transmitir de modo sencillo, claro y honesto lo que se espera. Para esto, se requiere un análisis de los empleados, comprender qué los motiva y transmitirle su visión encontrando la forma adecuada de comunicarla.

## **CAPÍTULO 2: MOTIVACION**

La motivación juega un rol central en las personas, ya que hace a que estos alcancen los resultados esperados. El comprender a los empleados en cuanto a su forma de ver el trabajo, entender la realidad que rodea a la organización e individuos y el aprender a dirigirlos, facilita el establecer las políticas de motivación. Esto hace que sea importante encontrar los métodos, técnicas y herramientas que hacen a la detección de las necesidades y motivaciones actuales.

En este capítulo se desarrollaron las distintas herramientas motivacionales que se adecuan en mayor medida con las expectativas y características de la generación Y.

### **2.1 Concepto de motivación**

La acción o conducta de una persona no ocurre de forma espontánea, tiene que ver con estímulos que inducen a las personas a ese accionar. La motivación influye sobre esas conductas, es la fuerza que impulsa al individuo a actuar de cierta forma.

“La motivación son las fuerzas que actúan sobre un organismo para iniciar y dirigir la conducta de este” (Palmero y Sánchez, 2007). Es una variable intangible, se supone su presencia en base a ciertas manifestaciones que muestran los individuos.

Una persona bien motivada logrará un alto nivel de esfuerzo y empeño ante el logro de los objetivos y, aún cuando se presenten dificultades, estará dispuesto a enfrentar los obstáculos y seguir adelante.

Según Certo (2001) motivar a las personas de forma eficaz requiere una comprensión de las conductas de los empleados para poder influenciar sobre ellos y dirigirlos hacia las metas de la organización.

### **2.2 Proceso de motivación**

A continuación se plasmaron las diferentes fases a lo largo del proceso de motivación desarrolladas por Palmero, Martínez Sánchez (2007).

La primera de ellas es la ocurrencia o aparición del estímulo: la presencia del estímulo es lo que inicia el proceso de motivación. Este puede ser externo o interno. El primero se refiere a un deseo, un objetivo que una persona quiere alcanzar porque se siente atraído por alguna características del mismo. El interno, en cambio, es una necesidad, una situación de carencia que genera cierta incomodidad en el individuo y lo impulsa a actuar para suprimir ese estado.

El estímulo puede estar presente en el ambiente físico o no estar presente de forma continuada como por ejemplo en un recuerdo. También puede ser percibido de manera inconsciente. Si bien esta variable es impredecible y necesaria para iniciar este proceso no es suficiente ya que se requiere también de una percepción y evaluación.

La segunda fase es la percepción del estímulo: es un aspecto importante para el inicio del proceso. Se requiere de la existencia de los receptores apropiados para que el individuo manifieste los cambios y signos y se sienta atraído hacia algún tipo de objetivo. La percepción puede darse de manera consciente o inconsciente. El primero, se puede dar por un estímulo externo que es lo suficientemente atractivo para llamar la atención y hacer que trate de conseguirlo o puede ser interno, generalmente una incomodidad que moviliza a la persona para hacerla desaparecer o reducirla.

También se puede percibir el estímulo de manera inconsciente. El individuo no es capaz de captar el estímulo ya que no es lo suficientemente intensivo o durable como para llamar su atención, pero sí de iniciar el procedimiento motivacional. El organismo de la persona responde automáticamente, sin embargo, si estas respuestas son insuficientes, genera un malestar y ahí si son percibidos conscientemente.

La tercer fase del proceso es la evaluación y valoración: en ésta el individuo tiene que decidir qué hacer, tomar una decisión analizando los diferentes objetivos, la dificultad de cada uno, los recursos y habilidades que presenta la persona y el esfuerzo que requiere cada uno de ellos. Luego asocia un resultado o consecuencia a los mismos.

La siguiente etapa es la decisión y elección de la meta: en base al análisis realizado anteriormente el individuo elige un objetivo y este se convierte en su próxima meta a alcanzar.

La conducta instrumental es la fase que se relaciona con la manera que la persona va a alcanzar la meta en cuestión. Son los movimientos y actividades que le permiten al individuo la consecución de la misma.

La última fase es el control del resultado: en este momento el individuo compara la situación deseada con la actual para ver si esta brecha se va disminuyendo. Si es así va a persistir con su actividad hasta llegar a reducir al máximo esa incongruencia, es decir,

lograr el objetivo. Si el individuo, en cambio no detecta que esa diferencia se esté reduciendo optara por cambiar la meta o la conducta instrumental.

En la figura N° 3 se resume el proceso de motivación.

Figura N°3: resumen de proceso de motivación.

Etapas de motivación	Descripción de la etapa
Aparición del estímulo	Genera el inicio del proceso. Puede ser interno o externo. Un estímulo interno refiere a una necesidad y un estímulo externo a un objetivo que se quiere cumplir.
Percepción del estímulo	Puede llevarse a cabo de forma consciente o inconsciente. El primero puede darse mediante un estímulo externo atractivo o mediante uno interno configurado en una incomodidad que requiere ser reducida o eliminada. Cuando se genera la percepción del estímulo de forma inconsciente el individuo no lo capta porque no es suficientemente durable o intenso pero su organismo responde ante el mismo.
Evaluación y valoración	El individuo decide que hacer, analiza los diferentes objetivos y toma una decisión teniendo en cuenta la dificultad, los recursos y el esfuerzo que debe hacer
Decisión y elección de la meta	Elección del objetivo
Conducta instrumental	Movimientos y actividades que debe hacer el individuo para lograr la meta
Control de resultado	Comparación de la situación deseada con la actual

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Motivaciones tradicionales

Las generaciones anteriores a la Y, según Paradise (2014), tienen una mirada distinta en relación al trabajo. Estas buscan permanecer en la misma organización para toda la vida y ponen en mi primer lugar el cumplimiento de sus tareas laborales, lo cual les deja poco espacio para la vida personal, además se caracterizan por la lealtad, disciplina y respeto por la autoridad y la jerarquía.

Creer que la autoridad proviene de la edad y la experiencia y valoran la estabilidad financiera de su trabajo. Presentan preferencias por las indicaciones claras y específicas en cuanto a su labor y el trabajo estructurado en comparación con las tareas cambiantes que deben flexibilizarse dependiendo del entorno.

En relación con los avances tecnológicos presentan cierto rechazo y consideran de gran dificultad su implementación haciendo que se resistan al cambio. Por último, al momento de comunicarse valoran los canales formales, tienen respeto por la palabra y disfrutan de la formalidad y de los buenos modales.

En base a las características planteadas anteriormente se puede cerciorar que buscan asegurarse el futuro financiero sin importar si el trabajo es placentero o no, por lo tanto, el gran motivador para estas generaciones es el dinero.

Otro factor que mantiene un alto nivel de motivación son las ordenes y las directrices que les brindan sus superiores, tener claridad de lo que deben hacer y que se espera de ellos. El control continuo constituye un elemento común dentro de las expectativas que tienen de su trabajo. Adicionalmente buscan la seguridad y la estabilidad dentro de la empresa.

#### **2.4 Motivaciones contemporáneas**

Las características de la generación Y difieren significativamente de las de las generaciones anteriores por lo tanto es necesario plantear otros tipos de motivaciones para lograr la máxima eficiencia en el logro de los objetivos.

Según Salanova, Peiro y Hontangas (1996) existen dos formas de motivación laboral, una se encuentra en el entorno laboral y la otra en el contenido del trabajo.

El primero se refiere al ambiente que rodea a los trabajadores, está relacionado con lo social y material, con la parte extrínseca de la motivación.

Lo principal que busca la generación Y es tener oportunidades de ascenso y promoción lo cual les da la posibilidad de proyectar, tener una carrera laboral, hace que la persona pueda encontrar en la organización una oportunidad de crecimiento, el logro de un mayor estatus, reconocimiento por parte de la empresa, esfuerzo, habilidad y aptitud. Que el trabajo que se realiza sea valorado y apreciado genera una mayor sensación de justicia y equidad. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que no todos se sienten motivados de esta manera ya que un puesto de mayor jerarquía implica mayor responsabilidad que muchas personas no están dispuestas a asumir, además de que muchas veces puede traer consigo un desplazamiento de su residencia.

Aun así el dinero, es un factor que sigue teniendo importancia para los trabajadores Salanova (1990).

Asimismo, se busca que haya disponibilidad de los recursos, buenas condiciones físicas en cuanto a la luz, la ventilación, los espacios y la seguridad. Además los individuos se orientan más a los horarios flexibles y jornadas de tiempo parcial para que estos sean compatibles con sus horarios extra laborales.



La participación en el trabajo, tener influencia en las decisiones que los afectan, ayuda que se sientan identificados con los objetivos y motivados al logro de los mismos, reduciendo los rechazos que se puedan producir y genera un sentimiento de autorrealización y desarrollo personal Salanova, Peiro y Hontangas (1996)

El ambiente social es muchas veces otro de los elementos más valorados por las personas, el clima laboral donde se lleva a cabo el trabajo debe ser agradable, cálido, amigable. Un clima en el cual las personas puedan interactuar entre sí y establecer relaciones lo cual lleva a satisfacer las necesidades de afiliación. El reconocimiento verbal por parte de los compañeros, por un trabajo bien hecho, genera una gran motivación a los trabajadores. Buscan realizar su labor en grupo potenciando así las habilidades de cada miembro, generando sinergias y trabajando juntos bajo un mismo objetivo. El líder formal juega un papel importante en este aspecto ya que debe estimular y dirigir a sus colaboradores así como también gestionar las relaciones actuando como árbitro o intermediador, coordinar las tareas, establecer los sistemas de recompensas y castigos y comunicar y evaluar los objetivos.

En cuanto a los motivadores en el contenido de trabajo se hace hincapié en las características del trabajo y su diseño y en el rediseño, en este último caso para que el empleado se sienta cómodo y se acostumbre a ese cambio.

Estudios demostraron que hay ciertos atributos motivaciones que debe contener la tarea para su mejor realización. Según Peiro, Prieto y Roe (1996) citando a Locke (1984) y Álgera (1984) la tarea debe ser interesante en sí misma para la persona y también debe ser variada para evitar generar monotonía y aburrimiento con la repetición constante de las mismas. Se encontraron diversas formas de combatir la monotonía en relación al ritmo con el que se realiza la tarea, la locación física y la rotación. Esto tiene un punto óptimo ya que el exceso de variedad puede provocar desmotivación y estrés.

La tarea que la persona realiza debe ser importante y significativa, es decir, que la persona sienta que está contribuyendo tanto al logro de los objetivos organizacionales como a la sociedad, Salanova, Gracia y Peiro (1996)

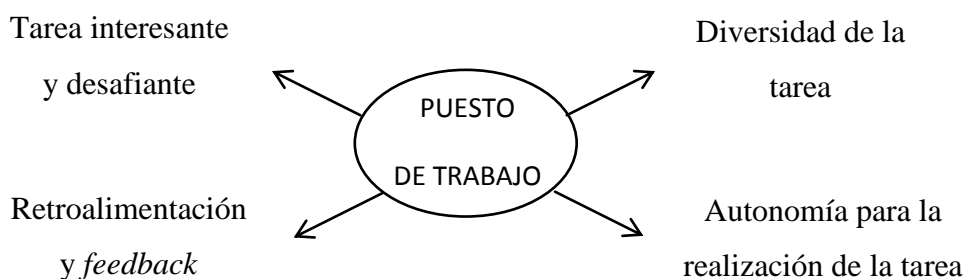
Otro aspecto que requieren los trabajadores de hoy en día es autonomía para la realización de la tarea, esto genera cierta libertad e independencia para que ellos puedan tomar las decisiones que afecten a su propia tarea. La tarea debe representar para el trabajador oportunidades para utilizar sus conocimientos, destrezas y habilidades y requiere una compatibilidad entre las características de la persona y las del puesto. Debe ser desafiante y representar un reto pero que este sepa que tiene los recursos para enfrentarlo.

Por último el empleado necesita recibir retroalimentación y *feedback* de su desempeño. Esta comunicación permite saber al empleado si va encaminado con la tarea que debe



realizar, facilita la mejora de la tarea y permite realizar las correcciones necesarias en el caso de desviarse del objetivo.

En la figura N° 4 se resumen las características que debe tener un puesto para generar motivación en los empleados de la generación Y. Figura N° 4: Características de los puestos para que haya motivación



Fuente: Elaboración propia

La entrada de la generación Y al mundo laboral ha cambiado el accionar de las organizaciones. Es necesario que las mismas adapten sus normas, políticas y reglamentos para seducir y motivar a esta generación, crearle un mayor sentido de responsabilidad e indicarle la trascendencia de sus acciones, Gauto (2008). Los miembros de ella buscan pertenecer a una organización que sea innovadora, que valore sus ideas y fuerzas a los líderes a un estilo más inclusivo.

Concluyendo este capítulo se entiende que la motivación es de vital importancia para el éxito organizacional ya que es lo que impulsa a las personas a actuar en pos de los objetivos y así alcanzar un mayor rendimiento. Cabe destacar que el factor motivacional no va a influir de la misma manera en distintas personas ya que cada una tiene diferentes personalidades, creencias, valores y necesidades. Para encontrar la forma efectiva de motivar, entonces, se deben tener en cuenta la presencia de distintas demandas y expectativas por parte de los miembros de la organización..

Frecuentemente las empresas presentan dificultades para comprender que es lo que buscan, esperan o piensan de los puestos laborales estas organizaciones. Es necesario entender que las motivaciones tradicionales ya no son tan compatibles con las mismas, los líderes deben comunicarse, crear vínculos, tratar de entenderlos y analizar su expectativas para poder mantenerlos satisfechos, motivados y encaminados hacia el logro de los objetivos y que descubran que la lealtad, el compromiso y la planificación a largo plazo tiene un gran cantidad de ventajas. Para ello, deben comprender que estas generaciones ya no toleran las directrices, las indicaciones sobre lo que deben hacer, sino que esperan mayor autonomía y están seguros de su capacidad para la realización del trabajo.

En comparación con las generaciones anteriores que estaban dispuestas a sacrificar la familia por el trabajo, estas, en cambio, están dispuestas a sacrificar el trabajo por cosas interesantes y significativas para ellos.

El líder, entonces, deberá aprender a aplicar distintos estilos analizando la situación que se le presenta y teniendo una gran consideración a las características las generaciones Y y Z para poder realizar con eficiencia su labor dentro de la organización. Estas generaciones pueden considerarse mucho más productivas que las anteriores, pero, para lograrlo, es necesario que el líder los mantenga altamente motivados.

### **CAPITULO 3: GENERACIÓN Y EN LAS EMPRESAS MOLINOS HARINERAS**

Las características de la generación Y en torno al empleo, las motivaciones, las expectativas y las condiciones laborales que buscan difieren completamente de las generaciones anteriores. Por esta razón, es muy importante que los líderes comprendan las discrepancias y aprendan a impulsar a todos sus subordinados al logro de los objetivos organizacionales sin que estas características abrumen su labor.

En el presente capítulo se hizo una comparación entre la generación Y y las anteriores con el objetivo de indicar diferencias en torno al ámbito laboral. Además se realizó una descripción general de las empresas de producción de *commodities*, como ser las molinos harineras y el labor de los líderes en ellas.

#### **3.1 Generaciones**

Nuevos pensamientos y concepciones presentes en la sociedad fueron consecuencia de la creciente exposición a nuevos medios, globalización y tecnología.

Como resultado de ello la generación Y ha presentado grandes discrepancias en relación a una gran cantidad de aspectos como ser el trabajo, la sociedad, la familia, entre otros.

Según Ogg y Bonvalet (2006), se entiende como generación a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. Es necesario analizar sus vivencias compartidas lo cual marca un conjunto de valores comunes, visión de la vida y del contexto, Gonzales (2011).

Actualmente, se presenta un gran desafío para las organizaciones que deben lograr que generaciones tradicionalistas, *baby boomers* generación X, Y y Z trabajen conjuntamente en el mismo tiempo y espacio, con intereses y expectativas distintas. Si bien está la ventaja de riqueza, innovación y flexibilidad también se generan muchas confrontaciones, problemas y malos entendidos. El líder debe lograr equipos de alto rendimiento integrados y mostrar cierta individualización entendiendo que no todos van a sentirse motivados de la misma manera pero a su vez orientar a todos a un objetivo común, Hernandez (2009).

Se pueden presentar choques generacionales por la gran diferencia de características como por ejemplo que los *baby boomers* consideren a la generación X como impacientes y estos últimos a los *baby boomers* como personas que buscan hacer siempre lo correcto y se muestran inflexibles al cambio, Gonzales (2011).

Las generaciones tradicionalistas, *baby boomers* y generación X comprenden a personas nacidas entre 1922 y 1976. Los factores que caracterizan estas generaciones son la dedicación al trabajo, el sacrificio, el respeto por sus superiores, la responsabilidad. Ponen en el podio de intereses al trabajo, dejando en segundo plano la vida personal. Su objetivo es encontrar un puesto de trabajo en el cual permanecer para toda la vida logrando estabilidad financiera y seguridad sin darle demasiada importancia al trabajo por sí mismo. Como indica Gonzales (2011) son personas que creen en el respeto basado en la autoridad, que ellos como subordinados deben obedecer las indicaciones que les dan sus superiores.

La generación tradicionalista vivió grandes épocas de guerras y confrontaciones en comparación con los *baby boomers* razón por la cual estos últimos resultan ser más optimistas en comparación. En la actualidad los *baby boomers* son en general quienes ocupan grandes posiciones en las compañías y quienes deben lidiar con la entrada de las nuevas generaciones.

La generación X son quienes iniciaron la ruptura de los modelos tradicionalistas en relación al trabajo introduciendo una labor más informal en las empresas y el abandono de la autoridad jerárquica.

En comparación con las descritas anteriormente, las generaciones X, convivió siempre con las nuevas tecnologías, éstas forman parte de su rutina vital. Además, esta generación no presenta un compromiso con la empresa sino con el desarrollo de su carrera, Gonzáles (2011). Pone énfasis en la autonomía y sitúa el ámbito personal por encima del laboral. Los intereses y valores de esta resulta un estudio de gran importancia para las empresas ya que son quienes están ingresando al mundo laboral actualmente y desean comprender como reclutarlos, motivarlos, mantenerlos y relacionarse con ellos en pos del logro de los objetivos.

### **3.2 Generación Y**

La denominación de la generación “y” refiere a personas nacidas entre los años 80 y 90 que también pueden ser conocidas como *Google Generation* o *Igeneration*. Como estas denominaciones lo indican el avance tecnológico sufrido en estos años es el factor principal que influyó en ellas. Esta generación fue testigo de la rápida e interminable información facilitada por computadoras, internet, teléfonos celulares, entre otros.

Según lo que indica Gauto (2008) como fuerza laboral presentan varias particularidades: son usuales en la búsqueda de empleo por internet, comprenden los programas tecnológicos con facilidad, sin necesidad de una capacitación para ello, disfrutaban del uso tecnológico,

buscan un mayor equilibrio entre su vida laboral y personal, sus lazos con las organizaciones son poco apegados y están predispuestos a rotar por distintas organizaciones en pocos meses. Casas Rúa (2003) establece que no están dispuestos a hacer enormes sacrificios por la empresa en desmedro de su vida personal. Esta generación tomó conciencia de que deben disfrutar la vida y no tener grandes preocupaciones por el trabajo.

Se caracterizan por ser más desestructurados y frescos. Muestran una gran preocupación por el medioambiente en el que se desarrollan y la calidad de vida que su empleo les proporcionará. La búsqueda de ganar estatus y objetos materiales perseguidos por las generaciones anteriores fue reemplazada por encontrar retos que ayuden a la sociedad.

En materia de retribuciones, no presentan tanto interés en el pago pero si presentan un entusiasmo cuando aumentan su sueldo como consecuencia del avance de sus estudios. Hernández (2009) indica que prefieren tener tiempo libre que recibir dinero, prefieren el tiempo para descansar, estar con su familia, consentirse.

Entre una de las principales razones para aceptar un puesto de trabajo se encuentran la flexibilidad horaria y las posibilidades de ascenso rápido. A esta generación les gusta que el trabajo comprenda un reto.

Las expectativas rondan en la capacidad de trabajar en equipo, libertad de decisión y participación, innovación y desarrollo de relaciones. Son independientes, buscan la delegación de responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan rápidos resultados. Además son muy seguros de sí mismos y tienen una gran energía para realizar su trabajo.

En relación con la responsabilidad, al momento de asumirla analizan si le ayuda a desarrollar sus habilidades laborales, Hernández (2009). Entienden el poder como proveniente de las habilidades y los logros y no de la jerarquía de los puestos. Otra diferencia que se puede notar con las generaciones anteriores es que no les asusta la rotación y aunque les motiva el ascenso no buscan un mayor rango o poder sino que les motiva el reconocimiento y la mayor capacidad de poder poner en marcha sus iniciativas, Gonzales (2011).

Urien (2013) indicó que una gran dificultad que se presenta en las organizaciones en la actualidad es la frustración y enojo de los superiores cuando notan que los individuos de esta generación no están dispuestos a hacer el mismo esfuerzo que ellos para llegar a los puestos más altos. Además deben reestructurarse para poder ofrecer empleos con horarios flexibles, crear más transparencia en cuanto a remuneraciones y desarrollo de carrera.

Según Molinari (2013) la relación que tienen con la tecnología se debe a que son los primeros nativos digitales y han incorporado su utilización desde que nacieron y esto moldeó su forma de pensar.

También se destacó que esta generación busca disfrutar de la vida, esto se debe a que fueron criados en un mundo híper informado e interconectado con desastres a gran escala como cambios climáticos, terremotos y huracanes. Se desarrollan bajo un entorno turbulento y cambiante que les hace ver el futuro como algo incierto y es por eso que se preocupan por vivir el ahora.

Además tienen un lugar protagónico dentro de sus familias, las generaciones pasadas obedecían lo que se decía en la casa sin acotar al respecto, en cambio a los Y se los involucra constantemente preguntándoles por ejemplo que quieren comer, que película quieren ver, a donde quieren ir de vacaciones. De esta forma, la generación Y, cree que la participación en la toma de decisiones es un derecho adquirido.

En cuanto a su personalidad se pueden destacar 10 características que los identifican:

**Impacientes:** detestan las demoras, buscan hacer las cosas de la manera más veloz y diferentes cosas al mismo tiempo. Las generaciones pasadas realizaban los trabajos de forma más secuencial.

**Flexibles:** fue criada en un mundo turbulento por lo que está acostumbrada al cambio, las cosas estables les resultan aburridas, procesan lo nuevo y se adaptan a las circunstancias a comparación de las generaciones anteriores que le temen al cambio y generan un cierto rechazo hacia el mismo.

**Innovadores:** piensan con la tecnología incorporada, siempre mirando a lo nuevo y hacia el futuro.

**Eficientes:** obtienen los mejores resultados en el menor tiempo posible ya que se apalancan sobre la tecnología para poder hacer las cosas más rápido.

**Valoran la relación personal:** valoran más las relaciones que la organización. Buscan desarrollar lazos y mantenerlos, valoran el afecto y la amistad, tanto con sus pares como con sus superiores, a diferencia de generaciones pasadas que tenían un trato formal y distante.

**Escépticos:** es desconfiada, al igual que la X. Creen solo en lo que ven, por eso es importante que el líder cumpla con sus palabras y las acompañe con hechos. Todo el tiempo debe decir la verdad ya que la honestidad es un valor crítico para ellos.

**Resilientes:** saben enfrentar el dolor y la crisis, pueden vivir en el caos. No temen correr riesgos y no se frustran si fracasan.

**Espontáneos:** dicen lo que piensan sin filtro, no tienen problema de decir si algo les molesta, expresar sus ideas, su punto de vista, opinar sobre algo. Esperan ser escuchados por los demás.

Tolerantes: tienen la mentalidad muy abierta, pueden trabajar muy bien en equipos multiculturales sin prejuizar la diversidad.

Amantes de la justicia: la justicia y el respeto son valores fundamentales en esta generación, pero no hacia ellos mismos, sino con todos. No toleran las inequidades y el favoritismo.

En la figura N° 5 se muestra un resumen de las principales características de las generaciones descriptas anteriormente.

Figura N°5: características de las generaciones

Generaciones Baby Boomers, tradicionalistas y X	Generación Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprenden a las personas nacidas entre 1922 y 1976</li> <li>- Se caracterizan por la dedicación al trabajo y el sacrificio</li> <li>- Creen en el respeto basado en la autoridad</li> <li>- Dan mayor importancia al trabajo dejando de lado la vida personal</li> <li>- Buscan un puesto en el cual permanecer durante toda la vida</li> <li>- Buscan estabilidad financiera sin tener en cuenta las características del trabajo en sí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprende a las personas nacidas entre años años 80 y 90</li> <li>- Son denominadas también Google Genetation o Igeneration</li> <li>- El avance tecnológico es el factor que tuvo mayor influencia sobre ellas</li> <li>- Buscan un equilibrio entre la vida laboral y personal</li> <li>- Sus lazos con las organizaciones son poco apegados</li> <li>- En relación con las retribuciones no presentan gran interés en el dinero</li> <li>- Están acostumbrados a los cambios, la estabilidad les resulta aburrida</li> </ul>

### 3.3 Generación Y en las empresas de producción commodities

Al hacer referencia a los bienes *commodities* se hace alusión a aquellos productos que independientemente del lugar en el cual se obtienen o quien es el productor tienen características similares, sus precios son determinados por un mercado específico y pueden ser comprados o vendidos al mismo precio en cualquier lugar, (¿Qué son y cómo operan los *commodities*?, 2015)

Como indica Boggiano (2009), *commodity* es todo bien que es producido en masa por el hombre, o del cual existen grandes cantidades disponibles en la naturaleza, que tienen un valor y que tienen un bajo grado de diferenciación.

Las empresas molinos harineras pueden clasificarse entonces como productoras de productos *commodities*, ya que los bienes que ofrecen no tienen diferencia con los que ofrece otra empresa que se dedique a ello. La producción en masa se caracteriza por la obtención de grandes cantidades de bienes exactamente iguales y de forma continuada. El

trabajo se divide en tareas cortas e iguales, lo cual conlleva a que el trabajo se vuelva repetitivo. Quienes ocupan los puestos en estas empresas basan su trabajo en procedimientos estándar y normas determinadas, Delgado (2010).

En base a estas características, puede notarse que el modelo de producción en masa entra en crisis al no poder responder ante las nuevas demandas de la generación Y sin la introducción de tecnologías en su forma de trabajar. En algunas empresas se ha visto la introducción de robots industriales y la capacitación de sus empleados para la utilización de los mismos. Empresas como Corning, Motorola y Xerox reemplazaron el trabajo rutinario por una visión que requiere trabajadores que piensen mientras trabajan, Mondy y Noe (2005).

Como indica Delgado (2010), los jóvenes se sienten cada vez menos atraídos por estos puestos de trabajo, buscan transitar por lo desconocido, por aquello que le genere nuevos retos, aún en los puestos más importantes de organizaciones prestigiosas ya que cuando el trabajo consiste en una rutina deja de ser una atracción.

Se puede comprender entonces que anteriormente las características de las empresas molinos harineras eran compatibles con lo que las personas esperaban y buscaban en su trabajo. Sin embargo, con los continuos cambios del entorno y la introducción de las nuevas generaciones al mundo laboral se ha modificado sustancialmente la forma de trabajar. ¿Cómo hacen entonces las empresas donde el trabajo es rutinario y las tareas monótonas para adaptarse a este nuevo paradigma? ¿Cuál es la forma que tienen las empresas molinos harineras para motivar y retener a la generación Y?

No se han encontrado investigaciones que traten la relación del liderazgo y motivación en empresas de *commodities* en los niveles superiores, y en particular en empresas del objeto de estudio. De ahí que es interesante entender cómo hacen las empresas de *commodities* para mantener la motivación de la generación Y bajo determinados estilos de liderazgos.



## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los estilos de liderazgo que fomentan la motivación de la generación Y.

La misma fue descriptiva, no experimental, con estudio de dos casos comparativos: Molino Tassara S.A y Muscariello Hnos. S.A

Para alcanzar el objetivo se utilizaron como instrumentos de recolección de información entrevistas, encuestas y análisis de artículos periodísticos.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en las dos empresas molino harineras en la ciudad de Junín, Buenos Aires. Se obtuvieron en total 8 entrevistas y se hicieron a miembros de distintas áreas de estas organizaciones quienes tienen a su cargo una cierta cantidad de empleados. Las mismas fueron realizadas personalmente el 9 de junio, a excepción de una que fue realizada vía mail el 5 de junio.

Las primeras entrevistas se llevaron a cabo en Molinos Tassara S.A y la primer entrevistada fue Antonella Perez, Jefe de Calidad. Los siguientes entrevistados fueron Guillermo Varela, Responsable de Compras y Logística, Javier Ainchin, Gerente de Unidad de Negocios, Jorge Roberto Peloso, Gerente Molinero y, por último, Lorena Bramajo, jefa de Recursos Humanos. Las mismas se encuentran en los anexos 1-5.

En relación con las entrevistas en Muscariello Hnos. la primera se realizó vía mail a Luciano Lorio, y las otras dos personalmente a Anibal Muscariello y Cristian Paduani.

En relación con la encuesta fue realizada a personas que trabajan en relación de dependencia en estas dos empresas. La misma abordó a miembros que tienen como jefe a las personas entrevistadas anteriormente para poder analizar y comparar las respuestas tanto desde su punto de vista como desde el del jefe. Se obtuvieron 99 encuestas válidas.

Por último se seleccionaron 5 artículos periodísticos que refieren a motivación, liderazgo, generaciones y al nuevo ámbito laboral. Los artículos analizados refieren a los anexos 9, 10, 11, 12 y 13 y resultan de relevancia para esta investigación.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

### **4.1 Análisis de las entrevistas**

De las entrevistas realizadas surgieron dimensiones a ser estudiadas, las cuales se presentan en la figura n°6.

Figura N°6: Análisis y comparación de las entrevistas de Molino Tassara S.A





Edad	31	40	38	55	37
Sector de su puesto en la organización	Jefa de calidad	Compras y logística en el molino y en el parque industrial	Gerente de la unidad de negocio de balanceados y mascotas	Gerente en molienda	Jefa de recursos humanos
Antigüedad en la empresa	8 años	14 años	1 año	25 años	4 años
Antigüedad en el cargo	2 años y medio	1 año y medio		10 años	4 años
Antigüedad de la empresa	120 años	120 años	120 años	120 años	120 años
Cantidad de personas a cargo.	6 personas	6 personas	30 personas	25 personas	2 personas
Trabajos que realizan las personas que tiene a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratorio en balanceados</li> <li>- Laboratorio en molino harinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra general de insumos, repuestos, materia prima</li> <li>- Logística desde contratación de servicio hasta despacho de mercadería: coordinación de cargas,</li> </ul>	Desde producción hasta ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras</li> <li>- Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de distintos tipos de harina</li> <li>- Pre mezcla para productos</li> <li>- Carga de bolsones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidación de sueldos</li> <li>- Capacitación de personal</li> <li>- Selección de personal</li> </ul>



		contratación de fletes, confirmación de entregas.			
Edad de las personas que dirige	Desde 25 años a 42	Desde 35 años a 45.	Desde 25 años hasta 55	Desde 25 a 62 años	28 y 32
Respuesta ante expectativas y demandas de los empleados	Proporcionarles lo que quieran siempre que este a su alcance	Responder a lo que demandan siempre que se pueda para que se sientan conformes. Pocas demandas, no hay mucho que se pueda cambiar en la organización.	Comunicar situación de empresa para que expectativas de las personas sea acorde a ella. Aumentos atados a resultados.	Tratar de responder a lo que piden siempre que ellos también respondan. Generar confianza	Entender que es lo que esperan y responder como se pueda.
Preocupación por vínculos y cuestiones personales de sus empleados	Hay preocupación pero no están todo el tiempo pendiente. Tener en cuenta la vida personal y ser flexibles.	Preocupación normal. Tener una buena relación más allá de lo laboral separando las cosas. Conocer la vida de empleados.	Alta preocupación por cuestiones personales. Mayor importancia que el trabajo en sí. Lograr entablar una relación.	Mucha preocupación por su situación personal. Es importante conocer su ambiente personal para saber cómo tratarlo, que tarea asignarle, como la va a realizar. Trabajar con psicólogos que ayuden a desarrollarlos	Mucha preocupación. Lograr mantener una relación, conocerlos y preocuparse por cuestiones que van más allá de la tarea.



Preocupación por cumplimiento de tareas de empleados	Reunión una vez al mes para definir objetivos. Ya saben cómo llegar. Importante el cumplimiento de tareas.	Bastante. Permanente contacto, incluso días no laborales. Mucho compromiso del personal.	Alta preocupación. Reuniones semanales personales y en equipo. Trabajar al lado de las personas. <i>Feedback</i> constante.	Alta preocupación por cumplimiento de la tarea. Planificación y organización. Si una se desvía afecta todo el proceso. Si no le gusta se charla y se va.	Mucha preocupación por la realización de las tareas en tiempo y forma. Seguimiento contante, controlando, ayudando y acompañando.
Elementos motivadores que utiliza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario</li> <li>- Otorgación de las tareas en base a sus gustos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor económico</li> <li>- Contenido de la tarea</li> </ul>	Darles lo que pidan porque se les exige más, compensar su esfuerzo.	Dialogar sin ser autoritario. Atender detalles que suman, ayudarlos, no hacer diferencias con las edades, generar buen ambiente de trabajo, escucharlos	Crear un sistema de bonos por cumplimiento de resultado. Interesarse por su vida personal. Se dificulta con los mayores que les parece innecesario.
Grado de participación de empleados en la toma de decisiones sobre sus puestos de trabajo	Gran participación, 80%. Subordinados son profesionales y tienen capacidad. Pero si jefa no está de acuerdo se baja línea y se debe cumplir	No hay participación, el proceso ya está definido. En compras toman decisiones dentro de un cierto monto, pasado este dependiendo el valor sobre algunos requieren autorización y	Se establecen los objetivos y se da libertad en la forma de lograrlos. Reuniones para controlar y hacer correcciones.	Son escuchados y opinan pero la decisión la toma el jefe. Procedimiento estándar establecido de lo que deben hacer.	Toma de decisiones en conjunto. En la liquidación de sueldo el proceso ya está establecido.



		sobre otros montos más grandes no deciden			
Frecuencia de delegación de responsabilidades a los empleados	Siempre. Cuando hay desvío se establece quien lo resuelve e implementa.	No hay delegación. Proceso estructurado y rígido.	Todos los días. Deben aprender a tomar decisiones sin depender del gerente. Entender importancia de la tarea.	No hay delegación. Todo se reporta al jefe, es responsable de todo y toma las decisiones.	No hay. Responsabilidad recae en la jefa.
Estilo de liderazgo que considera adecuado	Comprensivo. Saber les gusta a los subordinados y que les gusta.	Lograr cumplir con los objetivos sin ser estructurado o dando órdenes constantemente. Trabajar en equipo, hablar de los errores o problemas sin temor para buscar solución lo más rápido posible. Relación informal manteniendo el respeto y trato directo.	Estilo de liderazgo situacional. Dirigir autoritariamente como última instancia. Darles participación a las personas y aprender de ellos. Variar la forma de dirigir dependiendo la edad de los subordinados y ensamblarlos para sacar su máximo provecho.	Uno que conozca a sus subordinados, los escuche y comprenda.	Estilo orientado a la preocupación de sus empleados. Depende de las edades que tienen motivaciones distintas, se debe conocer a cada uno en particular.



Fuente: Elaboración propia

En la figura N°7 se muestran las principales dimensiones analizadas en las entrevistas realizadas a Muscariello Hnos. S.A y su comparación. Las mismas se encuentran en los anexos 6-8.

Figura N°7: Análisis y comparación de las entrevistas de Muscariello Hnos. S.A

Edad	48	38	33
Sector de su puesto en la organización	Presidente y encargado de área de trigo	Gerente de producción	Gerencia administrativa, contable e impositiva
Antigüedad en la empresa	15 años	20 años	9 años
Antigüedad en el cargo	Área de trigo: 15 años Presidente: 3 meses y medio	4 años	9 años
Antigüedad de la empresa	96 años	96 años	96 años
Cantidad de personas a cargo.	3 personas a cargo directo	12 personas	10 administrativos a cargo directamente. 29 operarios bajo supervisión por encima de los jefes de sector
Trabajos que realizan las personas que tiene a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratorio</li> <li>- Balanza</li> <li>- Cargas de camiones de harina</li> </ul>	Control y supervisión de las maquinas por piso	
Edad de las personas que dirige	Entra 32 y 50 años	Entre 50 y 60 años. 3 personas entre 30 y 40	De 30 a 65 años
Respuesta ante expectativas y demandas de los empleados	Cumplir con las expectativas de los empleados siempre y cuando estos cumplan con lo que se les pide.		Cumplir con expectativas de empleados con lo que este a su alcance. Ganar su confianza para que logren expresar lo que



			necesiten día a día
Preocupación por vínculos y cuestiones personales de sus empleados	Tener buena relación sin mezclar lo social con lo laboral. No hacer diferencias entre los empleados y la parte societaria.	Ser tolerantes y flexibles si tienen algún problema personal	Alta responsabilidad. Ocupación más que preocupación. No hay que forzar vínculos, se dan naturalmente. Ganar confianza siendo frontales y directos ya que hay una sola forma de hacer las cosas, la correcta.
Preocupación por cumplimiento de tareas de empleados	Mucha preocupación. Tareas programadas de antemano. Se indica desde un principio lo que tienen que hacer y se exige su cumplimiento al final.	No hay demasiada preocupación porque las tareas son básicas y es cuestión de habituarse.	Alta preocupación. Pautas y controles semanales del trabajo diario. En determinadas ocasiones reunirse y comunicar nuevos parámetros de trabajo teniendo en cuenta cuestiones personales de mayor delicadeza.
Elementos motivadores que utiliza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario</li> <li>- Horas libres una vez cumplido el objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario</li> <li>- Flexibilidad horaria a través de la rotación de turnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen clima de trabajo y colaborar para sacar la empresa adelante.</li> </ul>
Grado de participación de empleados en la toma de decisiones sobre sus puestos de trabajo	No hay participación. Proceso estándar y tareas preestablecidas. Decisiones de compra las toma el presidente.	No participan, la tarea ya está programada pero tienen libertad para mejorar el sector.	Comunicación diaria y toma de decisiones en conjunto mediante equipos. “mesas chicas” no tomar decisiones unilaterales pero tampoco con gran cantidad de personas, no más de 3.



Frecuencia de delegación de responsabilidades a los empleados	Poca frecuencia. Solo cuando no esta se delega al gerente de producción.	No se delegan responsabilidades. Decisiones tomada por gerente. Preparación de una persona para ocupación del puesto cuando el gerente no se encuentre.	Bastante frecuencia. Depende de la situación e importancia. Estándares preestablecidos para determinadas decisiones.
Estilo de liderazgo que considera adecuado	Indicando cuál es el objetivo y que tienen que hacer para lograrlo ya que lo más importante es cumplir con las tareas.	No hay un solo estilo. Combinación entre autoritario y dejar hacer dependiendo la persona y la edad.	Mediante 3 profesionales gerenciando la empresa, por debajo de ellos un jefe por cada sector de la organización. Por encima de todo, un directorio, que si debe estar conformado por familiares. La gerencia debe estar en constante contacto con el directorio y las líneas de cada jefe de sector.

Fuente: Elaboración propia

En la empresa molinos Tassara a partir de las entrevistas se observaron varias diferencias en los estilos de liderazgo.

En la parte de laboratorio perteneciente al sector de calidad se puede notar en su jefa la falta de experiencia en el cargo, si bien se preocupa por su gente y para que se sientan cómodas tiene subordinados donde hay un vínculo de amistad anterior y le resulta difícil ejercer autoridad. Además no tiene claro cómo lograr la motivación en su gente. Las personas que dirige, a diferencia de otras áreas, poseen autonomía para la realización de la tarea ya que se trata de gente profesional por lo que cuentan con una gran participación en la toma de decisiones y se delegan las tareas constantemente.

En el sector de compras y logísticas se encuentra un líder que busca entablar relaciones con sus seguidores que vayan más allá de lo laboral, generar confianza y responder a sus expectativas. En cuanto a la tarea hay mucho compromiso por parte del personal incluso en las horas no laborales. No hay delegación ni participación en la tarea por ser procesos ya definidos, la motivación pasa por lo económico. Este gerente trata de no ser tan estructurado y vincularse con sus seguidores para que cuando haya un problema no teman en decirlo y se pueda solucionar lo antes posible y así evitar que se agrave la situación.

La empresa cuenta con una unidad de negocio para la parte de balanceados y mascota. Quien está a cargo de esta unidad, viene de trabajar en una gran empresa de Buenos Aires donde la realidad es completamente distinta de la que se presenta en molinos con respecto a la motivación y la forma de dirigir. Se le presenta mucha dificultad para implementar cambios ya que es una empresa de muchos años y la gente que trabaja en ella está muy arraigada a su cultura. La principal preocupación de este líder son las personas, entablar una relación con las mismas. También presenta una gran preocupación en la realización de la tarea y a diferencia de otros se ocupa de que se hagan de forma correcta, trabajando a la par de ellos, brindándole *feedback* contante, realizando reuniones. Delega contantemente ya que entiende la importancia de la misma. El estilo que adopta es situacional, dependiendo la persona, la circunstancia, entiende que no se debe dirigir de la misma manera cuando hay diferencia de edad entre sus empleados, trata de entender los pros y contra de cada uno para complementarlos y sacarles el máximo provecho.

Con respecto al sector de molienda el gerente molinero presenta una gran antigüedad en la empresa y en el puesto, tiene un importante conocimiento de sus empleados y de cómo se deben realizar las tareas. Muestra una alta preocupación por las cuestiones personales de sus empleados, pero esto está más orientado a la realización de las tareas, ya que busca conocer a su gente para saber qué puesto darle, que tarea asignarle, como explicarle el trabajo. Incluso implemento el ingreso de un psicólogo que pueda desarrollar el potencial de estas personas. El cumplimiento de las tareas es estricto, las cosas se deben hacer como se indica porque ya está todo planificado y encadenado en un proceso por lo que no cuentan con mucha participación sobre las decisiones de su puesto pero si se escucha su opinión. No



hay delegación en las tareas, este líder se ocupa de todo y está disponible las 24 hs por cualquier problema que haya porque se debe reportar todo a él. Adopta un estilo de líder que comprende y escucha a cada uno de sus empleados para saber cómo dirigirse hacia ellos y obtener el mayor beneficio de cada uno.

Otra de las áreas analizadas es la de recursos humanos que es reciente en la empresa donde se trata de responder a las expectativas de los empleados de la mejor forma posible. Presenta mucha preocupación por su gente que va más allá de la tarea pero le resulta muy difícil implementar las cosas por la resistencia al cambio que se manifiesta en esta empresa conservadora donde solo se limitan al cumplimiento de su labor. En cuanto a la realización del trabajo controla, guía y acompaña dándoles cierta libertad. Toman las decisiones en conjunto pero la responsabilidad siempre recae sobre ella. El estilo que adopta es uno orientado a la gente, busca conocer a cada uno de sus empleados teniendo en cuenta la diferencia de edad para comprender lo que los motiva y poder brindárselos.

Asimismo se realizó igual análisis en la empresa molino Muscariello donde se estudió la totalidad de las personas que tienen gente a cargo.

Se entrevistó al presidente de la sociedad que también está a cargo del área de trigo. Lo más importante para este líder es que se cumplan las tareas ya que un pequeño desvío genera problemas en toda la empresa porque todas las actividades están encadenadas. Pero si bien hay una gran preocupación por la tarea no hay ocupación ya que el jefe les indica lo que deben hacer al principio y luego espera que se cumpla el objetivo y se obtengan los resultados porque cree que las cosas son claras y las personas ya saben lo que tienen que hacer por su experiencia en el puesto y la simplicidad de la tarea. Este líder va a responder a las expectativas de sus empleados cuando estos respondan ante él. Hay cierto interés por relacionarse con las personas siempre y cuando sea fuera del trabajo. La forma de motivar va a depender de la situación que se encuentre la empresa, para este líder no se presenta dificultad en esto ya que lo que más motiva a los empleados es el salario y la empresa otorga un buen sueldo por arriba de lo establecido en el convenio. En cuanto a la tarea no hay cosas para cambiar por lo que no tienen participación en las decisiones de sus puestos. Como se distingue este líder un estilo más autoritario ya que el objetivo es cumplir con la tarea sin brindar tanto apoyo.

Además se realizó una entrevista al gerente de producción quien tiene una preocupación por la realización de la tarea y las cuestiones personales de su gente pero se encuentra en una empresa donde no puede hacer mucho. No hay mucho para hacer sobre las tareas porque estas ya están establecidas, son sencillas y rutinarias es solo cuestión de práctica. Se trata de ser flexible en cuanto a los horarios y los temas personales y dar libertad para que logren mejorar e ir más allá del cumplimiento de la tarea. Coincide con que la motivación está en lo económico. Ejerce un estilo que depende de la persona, con algunos es autoritario y con otros es un líder que deja hacer.

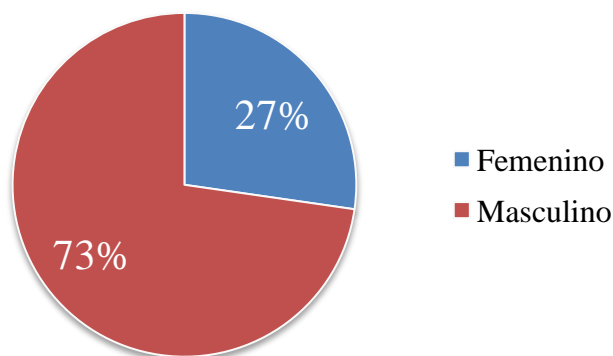
Del mismo modo se interrogo al gerente en el área administrativa contable e impositiva quien trata de cumplir con las expectativas de sus empleados generando confianza, que los vínculos surjan sin forzarlos. En cuanto a la tarea se establecen pautas y controles semanales atendiendo cuestiones personales. A diferencia de los otros cree que la motivación esta en generar un buen clima de laboral y trabajar juntos para sacar la empresa adelante. También dice que se debe liderar contratando a profesionales ya que la empresa fue heredada por la cuarta generación que no tienen ningún sentido de pertenecía como las generaciones anteriores que crecieron en la esa organización, esto lleva a que se complique la situación patrimonial de la empresa.

En ambas empresa se puede notar una cultura muy fuerte debido a los años de antigüedad de las mismas, tienen una postura conservadora y sus tareas principales se basan en procedimientos encadenados y estándares que ya están planificados y establecidos de antemano. De todas maneras se puede advertir que la empresa de molinos Tassara está intentando salir de esta situación, ya que el 70% de las acciones fueron adquirida, por lo que la empresa se encuentra en un proceso de cambio, incorporando áreas modernas como la de recursos humanos. Esta situación se complica en una empresa familiar donde las personas están muy arraigadas a su forma de realizar el trabajo. Si bien ingreso gente que tienen el conocimiento sobre cómo dirigirse a sus subordinados y como motivarlos, la implementación es difícil y lleva tiempo. En cambio en molinos Muscariello la empresa está dirigida por familiares que heredaron la organización. Por lo que sigue siendo una empresa estructurada y rígida donde no creen que los cambios sean necesarios, ya que las cosas funcionaron bien y va a seguir funcionando bien así.

#### 4.2 Análisis de las encuestas

Del total de los encuestados se obtuvo que el 28% fueron mujeres y el 72% fueron hombres, tal como puede verse en la Figura 8.

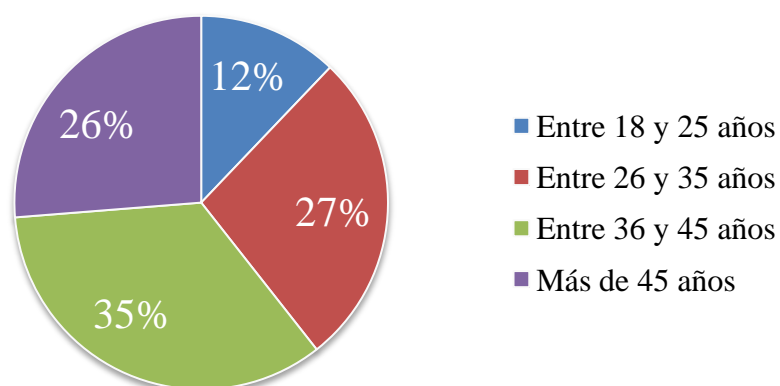
Figura N°8: Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En relación con la edad se observó que el 35% de la totalidad de los encuestados tienen entre 36 y 45 años, el 27% tienen entre 26 y 35 años, el 26% tienen más de 45 años y el 12% tienen entre 18 y 25 años, como se ve en la Figura 9. Los resultados obtenidos están directamente relacionados con el hecho de que en la ciudad de Junín la mayor parte de las personas entre 18 y 25 años migran a otras ciudades para realizar sus estudios universitarios.

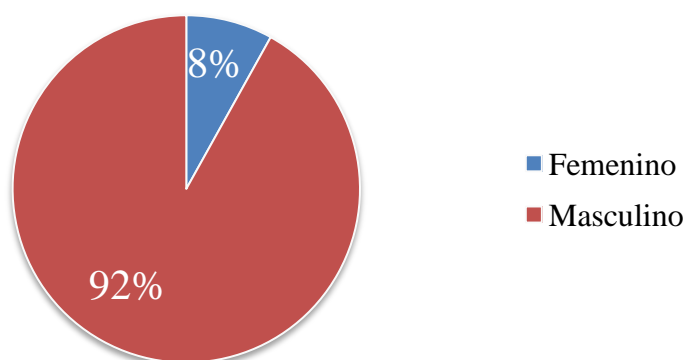
Figura N°9: Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

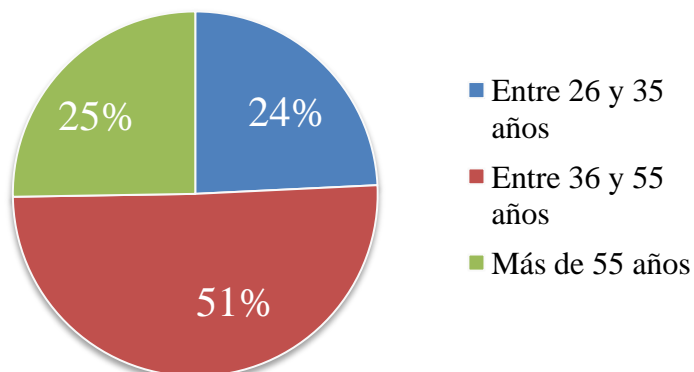
En relación con los supervisores, como muestra la Figura 10, el 92% de los encuestados tienen supervisores masculinos, mientras que el restante 8% tiene supervisores femeninos. De éstos últimos el 51% comprenden supervisores de entre 36 y 55 años, el 25% tienen más de 55 años y el 24% restante tienen entre 26 y 35 años, como puede observarse en la Figura 11.

Figura N°10: Sexo de los supervisores



Fuente: Elaboración propia

Figura N°11: Edad de los supervisores



Fuente: Elaboración propia

En relación con los estilos de liderazgo presentes dentro de las empresas se puede observar la diversidad de los mismos en la Figura 12, así como también que los predominantes son el estilo Carismático o Transformacional y el Jefe como maestro, seguidos por el superliderazgo. Es estilo de liderazgo con menos presencia según los datos obtenidos es el empobrecido. En la misma se llevó a cabo una ponderación de los estilos presentes en cada uno de los entrevistados, siendo 1 la presencia nula de este estilo y 3 la presencia absoluta del mismo en el entrevistado.

Figura N°12: Estilos de liderazgo presentes

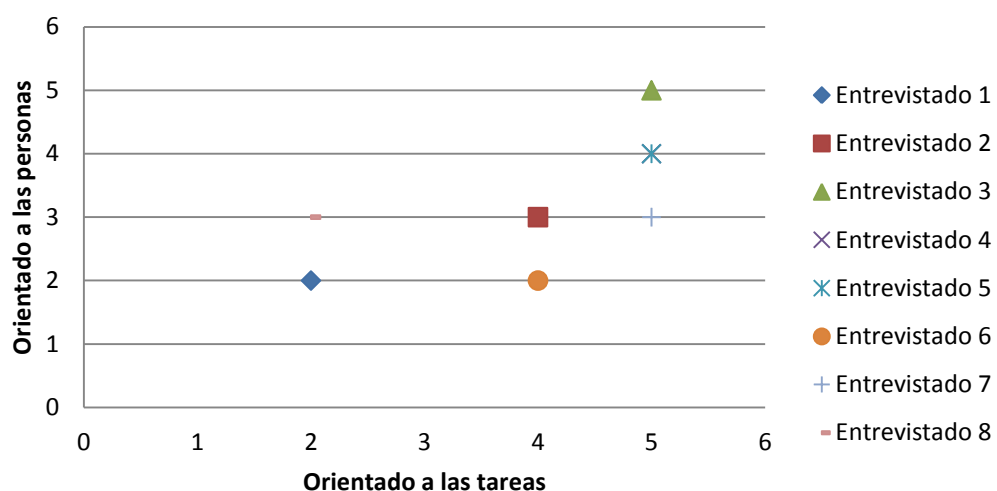
ESTILO DE LIDERAZGO	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	PONDERACIÓN
Empobrecido	2	1	1	1	1	1	1	1	1,125
Club campestre	1	1	1	1	3	1	1	1	1,25
Autoridad y obediencia	1	1	1	1	1	3	1	3	1,5
Hombre organizacional	1	3	1	1	1	1	3	1	1,5
De equipo	1	1	3	3	1	1	1	1	1,5
Situacional o contingente	1	1	3	1	1	1	2	1	1,375
Carismático o transformacional	1	2	3	3	3	1	1	2	2
Jefe como	1	2	2	3	3	1	2	2	2

maestro									
Superliderazgo	3	1	3	1	2	1	1	2	1,75
Emprendedor	1	1	1	1	3	1	1	1	1,25

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la orientación a las personas y la orientación a las tareas de los líderes, se contempla en la Figura 13 que el grado de orientación a las tareas es más elevado pero asimismo las cuestiones personales también se tienen en cuenta. En este gráfico también se utilizó una ponderación de 1 a 5, donde 1 es grado de orientación nulo y 5 máxima orientación, modelo de Blake and Mouton.

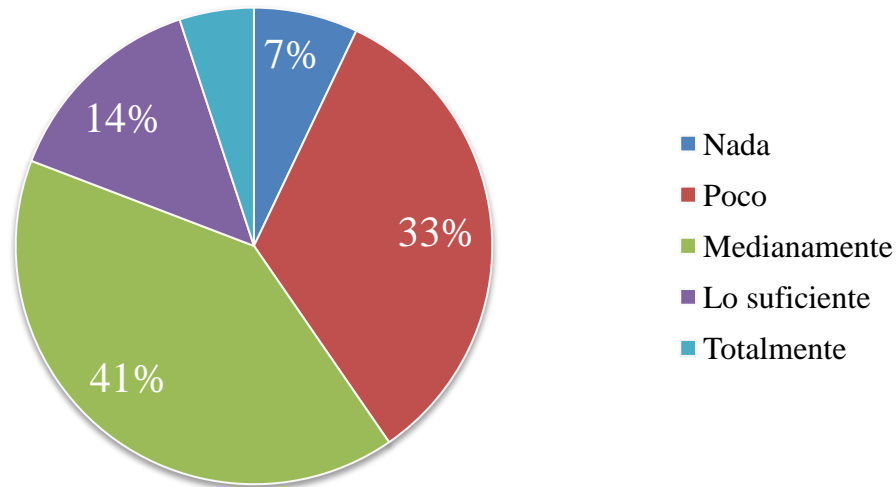
Figura N°13: Blake and Mouton en empresas molinos harineras



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de los encuestados, se muestra en la Figura 14 que el 41% de los líderes se preocupa medianamente por la motivación de sus empleados, el 33% se preocupa poco, el 14% se preocupa lo suficiente, el 7% no se preocupa y el 5% se preocupa totalmente.

Figura N°14: Preocupación de los líderes por la motivación de sus empleados

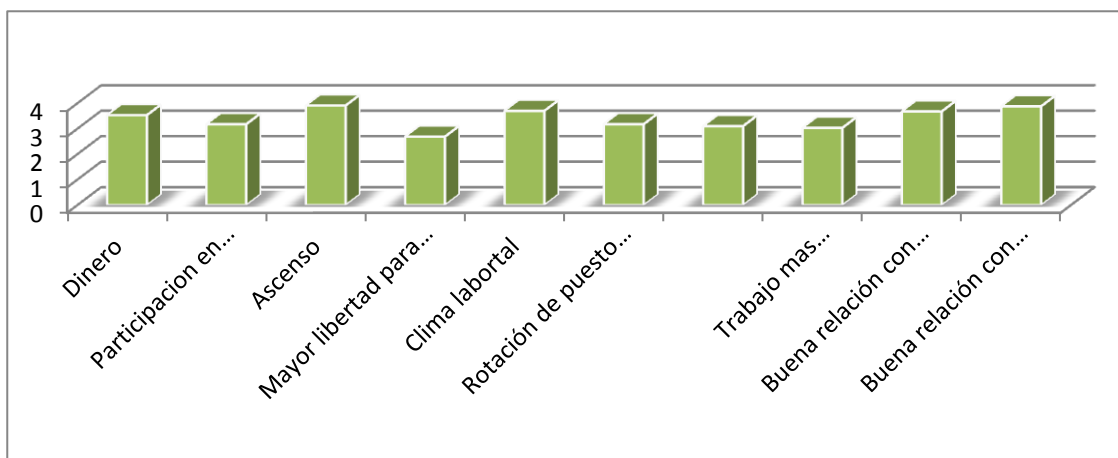


Fuente: Elaboración propia

Continuando con la motivación en la Figura 15 se ve reflejado la importancia que le dan los encuestados pertenecientes a la generación Y a los diferentes factores motivadores. Puede notarse que el factor que mayor motivación les genera es la posibilidad de obtener un ascenso, seguido por la relación que mantienen con su supervisor y el clima laboral.

El factor dinero quedó en quinto lugar en el grado de motivación que le generan a los encuestados por lo cual algunos factores no económicos son considerados de mayor relevancia que este.

Figura N°15: Factores motivadores



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, según las entrevistas realizadas se pudo obtener la diversidad de los elementos motivadores presentes en ambas empresas analizadas, plasmadas en la Figura 16. Se utilizan 9 elementos para motivar y el salario es el factor que mayor presencia tiene dentro de estas empresas.

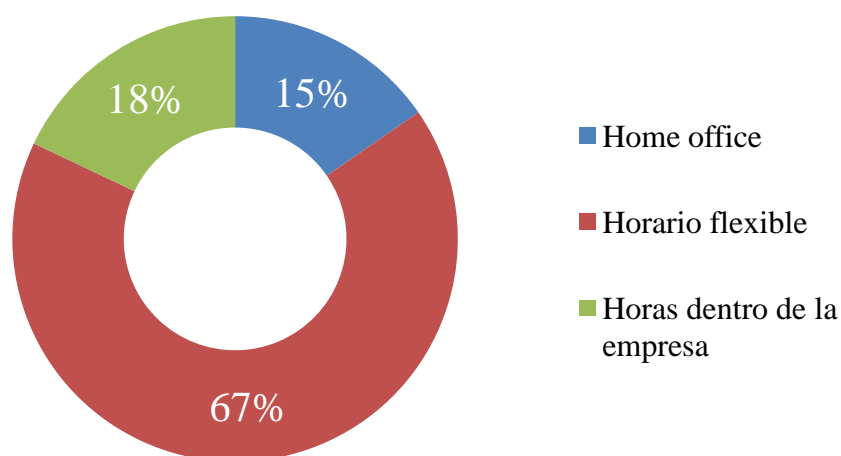
Figura N°16: Diversidad de elementos motivadores presentes

	Salario	Tareas según gusto	Reconocimiento	Clima laboral	Escucha activa	Bonos por resultados	Crear relaciones	Flexibilidad horaria	Pertenencia
Entrevistado 1	X	X							
Entrevistado 2	X	X							
Entrevistado 3			X						
Entrevistado 4				X	X				
Entrevistado 5						X	X		
Entrevistado 6	X							X	
Entrevistado 7	X							X	
Entrevistado 8				X					X

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, como puede visualizarse en la Figura 17 según las encuestas realizadas el 67% de los encuestados que pertenecen a la generación Y elige tener un horario flexible, el 18% prefiere cumplir con todas las horas dentro de la empresa y el 15% restante opta por hacer home office. Esto significa que el 82% de los encuestados prefiere tener condiciones de trabajo flexibles.

Figura N°17: Preferencia de condición de trabajo flexible



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Análisis de los artículos periodísticos

En el artículo “lo que ellos quieren de un líder” de Francisco Jueguen del diario La Nación refiere a las cualidades que las empresas y trabajadores le exigen a un líder.

Según un sondeo realizado en las redes se exigen líderes que den el ejemplo e inspiren. También se destacó el entusiasmo, la empatía, que el líder enseñe, genere un buen clima, sea motivador, generoso, honesto y humilde, se buscan valores que van más allá de lo profesional.

Fernández Lobbe menciona que el liderazgo se caracteriza más por la comprensión, flexibilidad y el feedback. Se debe conocer a la personas para saber qué los inspira.

Rabbat afirma que líder debe trabajar en equipo y delegar las tareas, transmitir una visión y motivar a sus seguidores para hacerla realidad.

Asimismo el artículo dice que hay otros autores que observan que las personas cada vez le dan más importancia a los beneficios no económicos a la hora de buscar un empleo. Se busca un líder que sepa escuchar, sea innovador y flexible, genere grupos de colaboración y tenga inteligencia emocional además de técnica.

Este artículo también menciona lo que exigen las firmas en la actualidad bajo este contexto donde las organizaciones tienen una responsabilidad que va más allá de lo financiero. Ésta responsabilidad social hace que el plano de la ética cobre mayor importancia, por lo tanto, se buscan líderes que sean transparentes y rindan cuentas.





Rabbat explica que hay 3 características esenciales que deben tener las empresas: saber que la posición te la da el equipo y no el puesto, hacer distintas cosas simultáneamente y adaptarse al contexto.

El artículo termina concluyendo que el líder ideal es aquel que se preocupa por el desarrollo de su equipo de trabajo, tiene la capacidad de escuchar y espíritu de líder.

En el artículo “Motivación laboral: la nueva generación” de Pamela Espinosa se plantea la inquietud de cómo motivar a las nuevas generaciones que difieren de las antiguas en distintos aspectos.

Indica que las nuevas generaciones se caracterizan por ser independientes, buscan su realización personal con el trabajo sin verlo como un sacrificio, necesitan inmediatez y diversidad en sus tareas, autonomía y tienen mayor relación con la tecnología por lo que el estilo de liderazgo debe actualizarse para lograr ser exitoso.

Hoy en día el líder debe ser transparente, inspirar, ganar respeto por su forma de liderar y no dando órdenes, ser claros para comunicar lo que se espera de sus subordinados pero brindarles libertad para que lo alcancen y transmitir la estrategia de la organización.

El motivador por excelencia es entonces el tiempo personal, días libres, teletrabajo, la participación y el reconocimiento. Esto se orienta a generar un equilibrio entre lo personal y laboral haciendo el trabajo más satisfactorio para todos.

Con respecto a las generaciones se analizaron 2 artículos para abordar el nuevo contexto que se está dando en el ámbito laboral por la entrada de nuevas generaciones y las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo para poder lograr el éxito en las organizaciones.

El artículo “El desafío del nuevo mundo laboral” de El Cronista contempla los cambios que surgieron en el ámbito laboral por la entrada de las nuevas generaciones que fueron influenciadas por un entorno cambiante.

En relación a los empleados se observó que buscan un equilibrio entre lo personal y lo laboral, lo cual, hace que demanden cada vez más de sus empleadores ya que su compromiso con la empresa es mayor. En este contexto cobran mucha importancia los beneficios no económicos.

Surge también una nueva modalidad laboral en cuanto al espacio laboral donde la tendencia es la creación lugares comunes y abiertos para que las personas interactúen más, la flexibilidad horaria y el trabajo a distancia llevado a cabo a través de estaciones de teletrabajo.

Con el ingreso de las nuevas tecnologías se comenzó a implementar el smartworking para gestionar el trabajo de forma inteligente a través de sistemas de información. Las personas

se encuentran cada vez más conectadas lo cual beneficia tanto a los solicitantes como a los reclutadores de puestos de trabajo.

Otro factor novedoso es la colaboración, tanto interna como externa, como forma de realizar el trabajo. Las personas buscan trabajar en equipo, alianzas entre empresas, romper con la estructura tradicional y las jerarquías formando un modelo de redes.

La ejecutiva Von der Heide nota que hay una tendencia al mayor acceso a la información, continuo aprendizaje y mayor interés en trabajos por proyectos.

Francisco Lalanne indica que los trabajadores buscan reconocimiento, sentir que aportan a la organización y ser recompensados no sólo remunerativamente. Los empleadores entonces deben entender los intereses, demandas y prioridades de sus empleados y otorgarles beneficios no económicos que vayan más allá de un sueldo. Esto sucede más en el exterior del país aunque también se utiliza mucho dentro de las empresas de tecnología en Argentina.

Según Adrián Giménez para retener los talentos se debe tener a los empleados felices, que cumplan con sus expectativas o las superen.

Battle concluye con que se debe brindar un buen clima laboral, escuchar a los empleados y promover su desarrollo.

En el artículo “Una empresa, 4 generaciones: ¿Cómo manejar las diferencias?” de Cecilia Novoa se habla acerca de un fenómeno, que se está dando en la actualidad, que es la convivencia de las 4 generaciones dentro de la organización con diferentes valores, expectativas y comportamientos.

Explica las características de los tradicionales, los baby-boomers, la generación X y la Y destacando las diferencias de estos en la relación que tienen con la autoridad, el vínculo con la organización, la relación con sus colegas, el estilo de trabajo, la forma de liderazgo, los estilos de aprendizaje, la definición de lealtad y el periodo que permanecen en la empresa.

Menciona que es importante que el líder sea consiente de estas diferencias para poder lograr el éxito organizacional.

El artículo “El síndrome del aburrimiento” de Cecilia Novoa habla del síndrome conocido como boreout. Este concepto hace referencia a aquellos trabajos rutinarios que resultan monótonos y aburridos. En la actualidad estos tipos de tareas generan depresión y baja de autoestima ya que las personas que lo realizan no encuentran oportunidad de crecimiento, ni ven un futuro en ellos. Evitar este tipo de trabajo pasó a ser más importante que un buen salario lo que resultaba inverso en épocas anteriores.

Según este artículo este cambio de expectativas se debe a la entrada de los millenials al ámbito laboral. Esta generación busca crecer de forma inmediata y realizar cosas nuevas por lo que el aprendizaje constante pasa a ser un importante factor de motivación. Los trabajos deben proporcionarles a estos jóvenes satisfacción, felicidad, sensación de realización, desafíos permanentes y la rutina está totalmente alejada de estos conceptos.

La falta de motivación generada por este síndrome también incluye la falta de participación en los empleados o las trabas a sus iniciativas, la falta de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. La motivación es el motor que empuja a realizar las cosas y una de las formas claves para motivar es la autonomía.

En presencia de este síntoma se puede ver que la persona finge realizar las tareas y lo deja para después demorando mayor tiempo que el necesario para la realización de las tareas y utilizando las redes sociales para matar el tiempo. Para lograr revertir este aburrimiento se deben, en primer lugar, conocer las edades de las personas en la organización y comprender sus capacidades, necesidades e intereses para luego accionar en base a eso. También deben realizarse reuniones donde interactúen para poder brindar mejoras e incrementar el sentido de pertenencia a la organización.

La solución es saber identificar el problema y crear una solución efectiva, asumiendo la importancia de la motivación de los empleados. Es importante reconocer estas patologías laborales y lograr evitarlas para que los empleados puedan estar conectados con lo que necesita la empresa.

Se concluye entonces que el entorno donde se desarrollan las organizaciones fue cambiando a lo largo del tiempo, lo cual repercutió en las personas dando lugar a la entrada de nuevas generaciones con una forma de pensar completamente distinta a las antiguas. Esto presenta un gran desafío dentro del liderazgo para encontrar una manera efectiva de dirigir a su gente.

Esta tarea se presenta cada vez más difícil para los líderes ya que las nuevas generaciones no presentan el mismo sentido de pertenencia hacia la organización que las antiguas, tienen una forma distinta de concebir el trabajo y se encuentran en un contexto donde las oportunidades laborales son mucho mayores por lo que si algo no le gusta de la organización se van. No piensan en permanecer en una empresa dedicando todo su tiempo y esfuerzo a la misma como las generaciones anteriores.

Por estas razones los líderes deben ser conscientes de estas diferencias y entender que la manera de dirigirlos y motivarlos debe cambiar, se debe modificar la forma de dirigir a través de órdenes e instrucciones. Debe ser más comprensivo y transparente, preocuparse por su gente y su desarrollo, cumplir con sus expectativas y entender la importancia del trabajo en equipo.

En base a todos los artículos indicados anteriormente el entorno donde se desarrollan las organizaciones fue cambiando a lo largo del tiempo, lo que repercutió en las personas dando lugar a la entrada de nuevas generaciones con una forma de pensar completamente distinta a las antiguas. Esto presenta un gran desafío dentro del liderazgo para encontrar una manera efectiva de dirigir a su gente, sobretodo en las empresas de molinos harineros, donde la naturaleza de la actividad difiere en gran medida con estos nuevos requerimientos.

Lograr la motivación y retención de estas generaciones se presenta como un gran reto para los líderes de este tipo de empresas ya que estas generaciones no presentan el mismo sentido de pertenencia hacia la organización que las antiguas, tienen una forma distinta de concebir el trabajo y se encuentran en un contexto donde las oportunidades laborales son mucho mayores por lo que si algo no le gusta de la organización simplemente se van. No piensan en permanecer en una empresa dedicando todo su tiempo y esfuerzo a la misma como las generaciones anteriores. Además la atracción de estas generaciones se torna cada vez más difícil ya que las tareas rutinarias y monótonas, que son las que caracterizan a las empresas de molinos, les resultan aburridas, ellos buscan diversidad en la tarea, desafíos y posibilidad de crecimiento.

El líder no debe invertir su tiempo solo para lograr el cumplimiento de la tarea y la obtención de resultados sino comprometerse con unos de los recursos más importantes de la empresa que es el personal. Debe ser más comprensivo y transparente, preocuparse por su gente y su desarrollo, cumplir con sus expectativas y entender la importancia del trabajo en equipo. Resulta de gran relevancia que el líder entienda las nuevas motivaciones que incentivan a estas generaciones que ya no son solo económicas. En base a sus intereses de libertad, independencia, satisfacción, vivir el ahora, equilibrio laboral-personal, búsqueda de resultado rápido y variedad. Por lo tanto, las motivaciones para estas personas van a ser el reconocimiento, feedback, comunicación clara de objetivos, buen clima laboral, aprendizaje, crecimiento y principalmente espacio personal.

Para éxito del liderazgo entonces los líderes deberán ser conscientes de estas diferencias que se presentan en la actualidad, adaptarse a esta nueva realidad comprendiendo los nuevos intereses de estas generaciones y aplicando nuevas motivaciones que cumplan con sus exigencias.

En la Figura 18 se muestra un resumen de los artículos periodísticos descriptos anteriormente.

Figura N°18: Resumen de los artículos



	“Lo que ellos quieren de un líder”	“Motivación laboral: la nueva generación”	“El desafío del nuevo mundo laboral”	“Una empresa: 4 generaciones”	“Síndrome del aburrimiento”
Características del líder	<p>Se busca que sea entusiasta, de el ejemplo, inspire, que tenga empatía, genere buen clima de trabajo, motive, sea honesto, humilde.</p> <p>Busca que el líder sea comprensivo, flexible, proporcione <i>feedback</i>, genere trabajo en equipo y delegue.</p>	Líder transparente, que inspire, que sea claro en la comunicación de lo que se pretende y también se le de libertad para la realización de la tarea y que transmita la estrategia de la organización.		Que sea consciente de las diferencias de las distintas generaciones que pueden estar presentes en la organización para poder liderar. Las generaciones presentan diferencias en el estilo de trabajo, el aprendizaje, la relación con la autoridad y el vínculo con colegas.	
Lo que buscan los empleados de su líder y en la organización	Que el líder sepa escuchar, sea innovador y flexible, genere trabajo en equipo y proporcione beneficios más allá de lo económico.		<p>Reconocimiento y ser recompensados no solo remunerativamente.</p> <p>Buscan un equilibrio entre lo laboral y lo personal y que se</p>		Crecimiento inmediato y aprendizaje constante



	Buscan ser independientes, la realización de lo personal con el trabajo, necesitan inmediatez y diversidad en las tareas.		les proporcionen beneficios no económicos.		
Factores motivadores	Tiempo personal: días libres, teletrabajo  Participación y reconocimiento  Equilibrio entre lo personal y lo laboral		Buen clima laboral  Escucha a los empleados  Promover el desarrollo de los empleados		
Forma de trabajo			Creación de lugares comunes y abiertos.  Flexibilidad horaria y trabajo a distancia, teletrabajo  Colaboración y		Evitar trabajos rutinarios ya que estos generan depresión y baja del autoestima  Que el trabajo proporcione satisfacción, felicidad, sensación



			trabajo en equipo		de realización y desafíos constantes.
--	--	--	-------------------	--	---------------------------------------

#### **4.4 Análisis cruzado de los instrumentos y teoría**

En base a la información recolectada en el trabajo de campo y el marco teórico descripto anteriormente se pueden identificar varias coincidencias y diferencias entre los mismos.

En relación con el trabajo de los líderes, según las entrevistas realizadas los estilos que predominan en estas organizaciones son el Carismático y el Jefe como maestro, esto se debe a que como las tareas que se desarrollan son simples y repetitivas es importante que el líder mantenga una buena comunicación y que sus seguidores entiendan la importancia de su trabajo. Al ser un proceso en el cual todas las tareas están encadenadas se debe comprender que para lograr el objetivo de la organización todos deben comprometerse y llevar a cabo su trabajo según lo preestablecido. Asimismo, la mayoría de los entrevistados se preocupa aunque sea un poco por conocer a sus subordinados y buscan corregir las conductas inapropiadas.

Estas características se condicen con las teorías de liderazgo contemporáneas desarrolladas en el capítulo 1.3 en el cual Certo (2001), George (2010) y Nye jr (2011) indican que la gente debe conocer los problemas de la organización y las consecuencias si estos no se resuelven, que deben ser conscientes de la importancia de su puesto y su contribución. También establecen que el líder tiene que ser empático, dar ánimo y motivar a sus subordinados para enfrentar los retos. Adicionalmente en el artículo “Lo que ellos quieren de un líder”, se muestra que un líder debe preocuparse por las cuestiones personales de sus empleados, se debe conocer que es lo que quieren, conocerlos, comunicarse y así saber cómo llegar a las personas.

En este capítulo, sin embargo, también se desarrollaron otras dos teorías. Una de ellas, el liderazgo emprendedor, fue una de las que tuvo menos presencia dentro de las organizaciones analizadas. Esto se debe a que según el análisis de las entrevistas solo uno de ellos busca crear nuevas formas de trabajo, que vayan más allá del cumplimiento de la tarea.

Además, el liderazgo empobrecido, que fue el que menos presencia obtuvo coincide con el marco teórico, esta es una de las teorías tradicionales que van perdiendo importancia en las organizaciones.

Por otro lado, en el artículo “Una empresa, cuatro generaciones: ¿cómo manejar las diferencias?” se menciona la dificultad de liderar 4 generaciones con distintas expectativas, demandas y formas de trabajar, pero en las empresas analizadas la mayoría de los líderes entrevistados coincidieron en que se dirigen de la misma manera independientemente de la edad de sus subordinados.



Certo (2010) en el marco teórico del capítulo 1 y Juegen en el artículo “Lo que ellos quieren de un líder” establecen que ya no resultan eficaces aquellos líderes que dan órdenes, instrucciones, y son autoritarios. Realizando una comparación con los datos obtenidos en las entrevistas es importante indicar que los líderes de estas empresas no dan ordenes e instrucciones pero destacan que son tareas repetitivas, y que la mayoría de los empleados tienen ya varios años de experiencia en su puesto de trabajo por lo cual no es necesario indicar lo que tienen que hacer.

En relación con la motivación, tal como se ve en las encuestas realizadas ciertos elementos no económicos cobraron importancia para la Generación Y. La misma considera de gran relevancia la posibilidad de un ascenso dentro de la organización y la relación con sus supervisores. Esta información se condice con lo desarrollado en el capítulo 3.2 en el cual Hernández (2009) indica que entre una de las principales razones para aceptar un puesto de trabajo para la generación Y se encuentran las posibilidades de ascenso rápido.

Hernandez (2009) estableció en el capítulo 2.3 que la generación Y no se interesa tanto por la retribución económica sino que buscan más reconocimientos, o tener mayor tiempo libre, y también, en el artículo “El desafío del nuevo mundo laboral” se muestra que los empleados buscan tener reconocimiento y ser recompensados no solo remunerativamente.

Es importante destacar que en este mismo capítulo del marco teórico se indicó que la motivación de la generación Y se ve incrementada también por el trabajo en equipo y la flexibilidad horaria, sin embargo, estos dos factores no se encontraron entre los principales elementos que motivan a los empleados de las empresas entrevistadas por la naturaleza de las mismas. En estas empresas, el trabajo es en cadena, y cada persona lo realiza de forma individual, por lo cual se fue imposibilitado el hecho del trabajo en equipo a excepción del área de laboratorio. Por otro lado, la opción de realizar home office u horario flexible también son condiciones difíciles de cumplir dentro de estas organizaciones ya que el trabajo debe hacerse de forma presencial o se deben lograr los objetivos preestablecidos en tiempo y forma por lo cual es una tarea ya estructurada dentro de ciertos tiempos.

Sin embargo, los entrevistados indicaron que el dinero es el gran elemento motivador en este tipo de organización ya que es muy difícil poder introducir otros elementos por la naturaleza de la industria.

En cuanto a la jornada laboral el 67% de los encuestados indico que prefiere tener un horario flexible, igualmente en las empresas analizadas puede verse una flexibilidad horaria limitada, ya que los líderes esperan que las horas establecidas se cumplan, pero dejan que los empleados puedan intercambiarse los turnos y se organicen según sus cuestiones personales.

Por último, en el artículo “El síndrome del aburrimiento” se establece que para que los subordinados se mantengan motivados es importante que puedan tener un crecimiento

inmediato, un aprendizaje constante y evitar las tareas repetitivas. Según lo que dice Delgado (2010) en el capítulo 3.3 quienes ocupan los puestos en empresas de producción de productos *commodities*, como las molinos harineras, basan su trabajo en procedimientos estándar y normas determinadas, por lo cual se contradice con lo que exigen los empleados en la actualidad. Continúa indicando que para los jóvenes, aún en los puestos más importantes de organizaciones prestigiosas, cuando el trabajo consiste en una rutina deja de ser una atracción.

## CONCLUSIONES

Basada en los interrogantes planteados en la introducción de esta investigación y a partir del análisis en profundidad de las diferentes variables involucradas se encontró que los líderes en el tipo de empresas analizadas siguen teniendo una gran preocupación por el cumplimiento de las tareas. Sin embargo, en la actualidad, se ve un incremento en el grado de preocupación por las cuestiones personales de sus empleados.

En estas empresas los líderes deberían replantearse la forma de incentivar a sus subordinados ya que no hay una concordancia con lo que esperan los empleados y lo que el líder les proporciona. El principal elemento motivador utilizado es el salario y en muchas ocasiones los empleados exigen flexibilidad horaria para poder ocuparse de sus cuestiones personales. Aunque los líderes creen que estos factores son los que más motivan a sus subordinados se encontró que estos se sienten más motivados por la posibilidad de obtener un ascenso y por la relación que mantienen con su supervisor.

La generación Y busca del trabajo que genere un reto, que tengan oportunidades de crecimiento, buscan un feedback constante, que se trabaje en equipo, sean reconocidos y principalmente buscan un equilibrio entre lo personal y lo laboral. Estas condiciones no son fáciles de encontrar en el tipo de empresas analizadas por su naturaleza. Las tareas que se realizan en las mismas son repetitivas y rutinarias por lo que se dificulta la atracción y retención de estas generaciones.

Para comprender que es lo que busca la generación Y de su trabajo y así crear una buena relación con los empleados, los líderes deben conocer a sus empleados. Deben preocuparse por su vida personal, que es lo que pretenden. Esto se genera desarrollando un ambiente de confianza, donde el líder escuche a sus seguidores, los acompañe, apoye y entienda.

Por lo descripto anteriormente el estilo que fomenta la motivación de la generación Y en empresa molinos harineras, es aquel que tenga la capacidad de mostrar las tareas de una forma desafiante haciendo comprender que el trabajo de cada uno de sus subordinados es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales. Además debe tener una orientación por sus cuestiones personales de sus empleados, demostrando importancia y



tratando de responder a las expectativas que estos tienen creando una buena relación que vaya más allá de lo laboral para poder comprender lo que ellos realmente buscan.

Si bien estos líderes deben preocuparse por el cumplimiento de las tareas ya que si alguna de ellas no se realiza de forma correcta no se logran los objetivos de toda la organización, para que esto ocurra no deben dejar de lado la motivación de sus empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

Bacahona, H., Cabrera Moya R. y Torres Castro U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Entramado, Diciembre 2011 7(2), 86-97. Cali, Colombia: Universidad Libre de Cali.

Boggiano, M. A (2009). ¿Qué son los commodities?. Recuperado de <http://www.eblog.com.ar/7743/%C2%BFque-son-los-commodities/>.

Certo, S. (2001). Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Prentice Hall Pearson Educación Addison Wesley

Cristiani, A. (2011). Distintas motivaciones para las nuevas generaciones. [Revista de Antiguos Alumnos del IEEM](http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&vid=21&hid=4101). 2011, Vol. 14 Issue 3, 52-58. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&vid=21&hid=4101>

Delgado, M. (2010). Los Tres Trabajos del Futuro. **Recuperado de** <http://webdehistoria.blogspot.com.ar/2009/10/los-tres-trabajos-del-futuro.html>.

Días, C. B, Caro, P. y Gauna E. J. (2013). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”. Recuperado de <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/4134/1/VE14.164.pdf>

Ferrer, D. y Raúl M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. [Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales](http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=31&sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=108640447&db=aph). jul2015, Vol. 11 Issue 1, 102-114. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=31&sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#AN=108640447&db=aph>

Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. [Gaceta Laboral](http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=4&sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#db=aph&AN=90137237). ene-abr2013, Vol. 19 Issue 1, 52-77. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=4&sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11aG9zdC1saXZl#db=aph&AN=90137237>

Golik, M. (2013). LAS EXPECTATIVAS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PRIVADA Y LAS ELECCIONES LABORALES DE LA NUEVA GENERACIÓN. [Cuadernos de Administración](http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=28&sid=cd6ab700), ene-jun2013, Vol. 26 Issue 46, 107-133. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=28&sid=cd6ab700>

[-c8a1-4937-9c31-](#)

[625e4db24520%40sessionmgr4008&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=92572523&db=aph](#)

González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia (Tesis de Maestría). Buenos Aires.

Gore, E. (2012). El próximo management : acción, práctica y aprendizaje. Buenos Aires, Argentina: Granica

Hersey, P. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. Distrito Federal, México: Pentrice Hall.

Ibarra, H. (2015). Para liderar, abandone su zona de confort. IESEinsight TERCER TRIMESTRE 2015 NÚMERO 26, 15-21. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0ec8462f-5a2b-4b68-bf35-adceb3d6644f%40sessionmgr4007&vid=7&hid=4101>

Irizarry H. E. B. (2011, Marzo). LA GENERACIÓN Y O GENERACIÓN MILENARIA: EL NUEVO PARADIGMA LABORAL. Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal Fall 2009, Vol. 5 No. 2, 10-23. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>

Lauro, A. (2008). Las nuevas generaciones. [Revista IDEA](#). may/jun2008, Vol. 31 Issue 247, p10-11. 2p. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0ec8462f-5a2b-4b68-bf35-adceb3d6644f%40sessionmgr4007&vid=18&hid=4101>

Lazzati, S. C. (2003). Gerencia y liderazgo. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Lussier, R. N. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Distrito Federal.,México: Thomson.

Miguel-Dávila, J. A., Martín-Sánchez, M. y Rodrigues, P. (2014). El rol mediador del aprendizaje entre el trabajo y la realización del trabajador. [Intangible Capital](#). 2014, Vol. 10 Issue 1, 75-100. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/digitalbd.uade.edu.ar/eds/detail/detail?vid=2&sid=a8c2cae5-508a-4a78-b34d-79d6766ea3d2%40sessionmgr103&hid=103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=95438824&db=bth>

Moliniari, P. (2013). Turbulencia Generacional. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Negron, I. P. (2007). Adapting to the New of Companies or Facing the Challenge of Shaping it?. [Signo y Pensamiento](#), Vol. 26 Issue 51, 168-178. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.digitalbd.uade.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=26&sid=cd6ab700-c8a1-4937-9c31-625e4db24520%40sessionmgr4008&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#AN=36806490&db=aph>

Nye, J. S. (2011). Las cualidades del líder. Barcelona, España: Paidós.

Palmero, F. y Martínez Sanchez F. (2008). Motivación y emoción. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Paradiso, G. (2014). Es el liderazgo, ¡estúpido! : dime cómo trabaja tu equipo, y te diré como lideras. Buenos Aires, Argentina: Dunquen.

Peiró, S. J. M, (1996). Tratado de psicología del trabajo: v.1, actividad laboral en su contexto ; v.2, aspectos psicosociales del trabajo. Madrid, España: Síntesis

Prada Ospina, R. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Primavera 2013, Volumen 1, Número 2, 45-50. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.digitalbd.uade.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0ec8462f-5a2b-4b68-bf35-adceb3d6644f%40sessionmgr4007&vid=4&hid=4101>

¿Qué son y cómo operan los commodities?. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/fondos/2015/05/20/que-son-como-operan-commodities>

Urien, P. (2013). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

## ANEXO 1

1. Nombre de la organización  
Molinos Tassara
2. Nombre del encuestado  
Antonella Perez
3. ¿Cuál es su edad?  
31 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Jefe de calidad
5. Antigüedad en la empresa  
8 años
6. Antigüedad en el cargo  
Dos años y medio, primero entre como auxiliar de laboratorio, después fui jefa de laboratorio y ahora jefa de calidad
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
120 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
Bueno... tengo 6 personas a cargo. Se dividen en dos laboratorios, uno en el molino harinero y otro en el balanceado, son dos plantas diferentes. Tres de estas personas están en un laboratorio y las otras tres en el otro.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? Rangos  
Tienen desde 25 años a 42
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Bueno... este es un caso particular porque arranque siendo auxiliar y ahora soy jefa de la que anteriormente era mi jefa y en el laboratorio del balanceado quienes están a mi cargo eran compañeras mías de la facultad. Entonces mantengo una buena relación con todas y cada vez que requieren algo se trata de charlar y siempre que se pueda y este dentro de mi alcance se busca proporcionarles lo que quieren.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
No estamos todo el tiempo pendiente, se trata de que estén lo más conforme posibles. Estamos en un momento que no se pueden dar muchos premios, con los horarios trato de que sean flexibles, de que se acomoden entre ellos, para que puedan cumplir las horas y se vayan cubriendo. Dependiendo de la vida personal de cada uno y de las necesidades, somos flexibles y las ayudamos a que puedan cumplir con todas las obligaciones. No hay premios ni calificaciones.
12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?

Una vez al mes nos juntamos con las responsables de cada laboratorio y definimos los objetivos del mes, no se puede hacer de forma semanal como a mí me gustaría... pero una vez al mes lo hacemos. Una vez que se establecen los objetivos, cada uno ya sabe que es lo que debe hacer. Las tareas se tienen que cumplir si o si porque si no eso afecta a las demás áreas.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

La verdad... no tenemos herramientas de motivación. Yo creo que la mayor motivación es el salario, por otro lado, si vemos que hay alguien que no le gusta hacer alguna tarea la cambiamos, vemos quien tiene las características para cada puesto, uno más o menos sabe a quién pedirle cada cosa. Tratamos de no darles las tareas que no le gustan.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

En mi área ellos mismos deciden, somos pocas, mujeres... si no estoy muy de acuerdo con las decisiones se baja línea, se indica que es lo que se tiene que hacer y deben cumplir. El 80% de las decisiones las toman ellas, las chicas son profesionales y tienen capacidades. Tienen gran participación en la toma de decisiones.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

Siempre. Nos manejamos con un cuadro en el cual, cuando hay algún desvío o reclamo se determina cómo se resuelve y quien lo implementa. La persona delegada es que está a cargo de esa tarea... con este sistema ya se sabe quién toma el tema.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

Un estilo de liderazgo comprensivo, veo que es lo que busca cada uno y que es lo que le gusta. Es lo mismo para todas, no me fijo en la edad de las personas para dirigir, además todas tienen el mismo título, en relación con la edad es bastante homogénea entonces no hay diferencias en forma en que me dirijo.



## ANEXO 2

1. Nombre de la organización  
Molinos Tassara
2. Nombre del encuestado  
Guillermo Varela
3. ¿Cuál es su edad?  
40 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Compras y logística. Soy el responsable de esas dos tareas en el molino y en el parque industrial.
5. Antigüedad en la empresa  
14 años
6. Antigüedad en el cargo  
Un año y medio aproximadamente. Fui rotando, primero estuve en ventas, después pase a compras de cereales y luego encargado en compras de todo el sector.
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
120 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
Tengo 6 personas. Se dedican a hacer compras generales de insumos, repuestos, materias primas y logística. Hacen coordinación de cargas, contratación de fletes, confirmación de entregas. Logística desde que se contrata el servicio hasta que se despacha la mercadería. Compras insumos para producir el molino productivo y no productivo
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? rangos  
Desde los 35 años hasta los 45.
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Tengo una relación que va más allá de lo laboral, por eso me gusta que se sientan conformes con su trabajo y siempre que se pueda responder ante lo que demandan. Igualmente no hay mucho que se pueda cambiar en la empresa, son pocas las demandas que pueden tener, por ejemplo pueden pedir que se les de un rato para ir a hacer algún mandado personal y siempre trato de dárselo pero no exigen mucho más que eso. Si existen muchos casos en que entre los mismos compañeros se cambian los horarios siempre cumpliendo con los turnos.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
Con todos mantengo una buena relación, con algunos somos amigos y con otros compañeros de trabajo. Hacemos reuniones de comida, me gusta interesarme en lo

que les pasa en su vida personal... pero siempre separado de la parte laboral. Me preocupo lo normal, siempre es bueno saber que pasa en la vida de tus empleados...

12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?

Bastante, estamos en contacto permanente, hay mucho compromiso entre todos. Hay días no laborales que igualmente tenemos comunicación para ver cómo resolvemos problemas. Están disponibles en todo momento hay mucha predisposición para llevar a cabo las tareas.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

La motivación es económica básicamente. Hay una responsabilidad y cariño por la tarea que se hace, pero principalmente lo motiva el factor económico. Uno desempeña la tarea, trata de hacerlo de la mejor forma pero la base es lo económico.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

En realidad, el proceso ya está definido. Por ejemplo en compras hay límite de asignación de plata, hasta cierto monto son compras normales dentro de las cuales el empleado puede tomar decisiones, a partir de ese monto deben contar con mi autorización y ya cuando son compras muy grandes es necesario consultarlo con el gerente general.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

No se delegan porque ya está todo estandarizado. Compras es bastante estructurado, es bastante rígido, hay casos que no se puede comprar directamente sin la autorización de ciertas personas. Está todo estandarizado.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

No ser muy estructurado, ni estar dando órdenes todo el día. Participar del día a día, si hay algún problema tratar de solucionarlo lo más rápido posible. La mejor forma de trabajar para mi es cumplir con los objetivos, si hay algún problema se busca charlar, que no se tape o se oculte. Puede haber errores como hay en todas las organizaciones, no me gusta trabajar bajo presión, o bajo miedo, los errores se pueden solucionar si se lo habla. Trato de que todo el mundo trabaje en equipo. La forma en que me dirijo a las personas no cambia dependiendo de la edad, hay confianza con todos, manteniendo el respeto, tengo trato directo, no es una relación formal. Tengo una relación que va más allá de lo laboral.

### ANEXO 3

1. Nombre de la organización  
Molino Tassara
2. Nombre del encuestado  
Javier Ainchin
3. ¿Cuál es su edad?  
38 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Gerente de unidad de negocios, de balanceados y de mascotas. Me encargo de mirar la salud de la marca, analizo el estado de resultados y si es rentable o no la marca.
5. Antigüedad en la empresa  
1 año, vengo de trabajar en Buenos Aires.
6. Antigüedad en el cargo  
Primero entre como gerente de finanzas, justo entre en el momento en que la empresa fue vendida en un 70% a otras personas.
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
120 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
Tengo 30 personas a cargo. Son quienes se encargan de compras y calidad. Desde la línea de producción hasta los vendedores están a mi cargo.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? rangos  
Desde 25 años, que están en la línea de producción hasta los 55 años, en la parte de ventas
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Ahora con el cambio de la compañía la gente está atada a resultados. Te van pidiendo de acuerdo a cómo va el negocio, tratamos de comunicar cómo está la situación para que la gente sepa y así puedan tener sus expectativas. Recién estamos arrancando con un programa de performance, este año estamos implementado trabajar con objetivos, para que la gente sea más productiva que antes. Antes los aumentos eran para todos aunque uno no trabaje nada y otro este todo el día en la silla. Ahora buscamos que este atado a los resultados. Antes no existían los bonos. Después esta si pueden cumplir o no los objetivos, pero eso depende de ellos.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
Yo como líder, para mi primero que todo está la persona, luego está el trabajo. Me preocupo bastante por las cuestiones personales de ello, me parece

importante entablar una relación. Por eso cuando llegue a esta empresa choque bastante con la cultura que tenía tassara, trabaje 15 años en Unilever, tenía otra cultura de trabajo totalmente distinta. Es una compañía que tiene 120 años, que están arraigados a cierta forma de trabajar. La gente trabajaba con papeles por ejemplo, no usaban la tecnología. Choque mucho con los empleados, te encontras con que la gente no está capacitada porque no es el estilo de la compañía.

12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?

Todo el tiempo, todo el día. Genero reunión de equipo todas las semanas, y reuniones personales todo el tiempo, trabajo al lado de la gente. No tengo oficina propia. Soy bastante estricto con las tareas, hago un *feedback* constante del trabajo.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

Es muy difícil motivar, que todo el tiempo la gente este motivada. La persona antes trabajaba 8 horas, hoy le pedimos horas extras por todo el cambio de cultura que estamos implementando. Antes la gente venía, hacia su trabajo y si pasaba algo nadie se hacía cargo. Hoy en día cada uno tiene una tarea y es responsable por ello. Antes por ejemplo, cuando alguien tenía un problema familiar y se tenía que ir a la casa no te dejaban, yo lo dejo, por eso chocaba mucho. Hoy en día trato de implementar esto, cuesta mucho.

Como con este cambio se les exigen cosas a los empleados también trato de darles a ellos, en los casos que lo pidan, como por ejemplo esas salidas por temas familiares.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

Yo pongo el objetivo final, oriento pero doy libertad en la forma de hacer la tarea, porque sino doy un trabajo súper operativo, la gente hace siempre lo mismo, no tiene libertad. Establezco reuniones para ir controlando como van haciendo el trabajo, hago correcciones pero delego la forma en que hacen el trabajo.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

Todos los días, lo principal es saber delegar. Es muy importante delegar para que las cosas se hagan mejor. Prefiero que se equivoquen pero que tomen decisiones, si no delegas viven pendiente de vos, de que vos tomes las decisiones. Antes acá una sola personas tomaba todas las decisiones. Todos toman decisiones, hay que hacerle entender a cada persona lo importante que es

el trabajo que hace, que puedan ver como contribuye su trabajo a este resultado. Es un trabajo que está todo encadenado, por eso es importante que cada uno entienda la importancia de su trabajo.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

Yo soy de la escuela del liderazgo situacional, trato de adaptarme yo a la gente, trato de ser democrático siempre y cuando se pueda, en algunas ocasiones tengo que tomar decisiones. Trato de que la forma autoritaria sea el último eslabón, porque sino la gente no participa. Abro juego para que la gente decida, que aporten su opinión, pregunto qué es lo opinan. Si se escucha a los empleados, también aprendes porque ellos son los que realizan el trabajo todo el día

Lo que te pasa es que el joven de hoy, capta que hoy estoy acá y mañana no estoy. El de 60 cuesta mucho que cambie su forma de trabajo y su forma de pensar. Por eso no lo puedes tratar de la misma forma, por ejemplo a los jóvenes les doy tareas muy relacionada con las redes sociales, con la tecnología. A una persona de 50 años cambiarle su forma de reporte, es muy difícil. Por ejemplo les di computadoras a todos, pero hay personas que siguen haciendo las tareas en papel. Un joven puede hacer tareas con herramientas informáticas de una forma mucho más rápida que los demás. A los grandes trato de sacarle el provecho de la experiencia, busco ensamblarlo con jóvenes así sacar el mayor provecho posible.

## ANEXO 4

1. Nombre de la organización  
Molino Tassara
2. Nombre del encuestado  
Jorge Roberto Peloso
3. ¿Cuál es su edad?  
56 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Molienda. Gerente molinero
5. Antigüedad en la empresa  
25 años
6. Antigüedad en el cargo  
Hace 10 años que estoy en la parte de molienda.
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
120 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
Tengo 25 personas a cargo. Son de diferentes sectores, está la parte de molienda que es donde se hace los distintos tipos de harinas, 000, 0000, y harinas especiales. Después hay otro sector donde se hace toda la parte de pre-mezcla para factura, pan dulce, pan de salvado y pancho en bolsas de distintos kilajes. Y también tengo el sector de carga de bolsones de 1100 kg.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? rangos  
Desde 25 años hasta 62
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Siempre trato de responder en lo que piden, por ejemplo algunas veces te piden unos minutos para hacer un mandado y yo se los doy, siempre que ellos también me respondan cuando necesito algo. Es importante tener confianza, que te cuente cosas para saber qué es lo que esperan.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
A mí la mayoría me cuentan cosas de la vida privada, entonces vos después sabes cómo tratarlo, con quien lo tenes que mandar a trabajar, si precisa ayuda, yo después con el gerente general analizo a que sector mandarlo, que tarea darle, en que puesto tiene que estar. Para mí es importante conocer el ambiente familiar del empleado. Conocer como es en su vida privada me ayuda a saber la forma en que va a realizar su trabajo y a saber cómo explicarle como tiene que realizar las tareas. En muchas ocasiones trabaje con psicólogos, para que ayude a los empleados, me preocupo mucho por su situación personal, por cómo se

sienten, que es lo que les pasa. El psicólogo ayuda a la capacitación, al desarrollo a que entiendan la tarea.

12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?

Lo más importante es la organización y la planificación, las tareas las tienes que hacer y si no las haces, llamo a la oficina, lo charlo y si no le gusta se charla y se va de la organización. El cumplimiento de las tareas tiene que estar. Es una cadena, por eso si te falla uno de los empleados eso afecta a los demás procesos.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

Hay que tener buena onda, no mentir, decir la verdad. Estoy en un puesto muy jodido porque no tengo que tirar para la parte patronal ni para la parte del empleado. Hay que ser justo, los días sábados por ahí traigo regalos, facturas, gaseosas. Si ellos me dan, yo les doy. Los empleados en muchas ocasiones piden favores, entonces si ellos me hacen un favor cuando yo les pido yo después los ayudo. Es muy importante que cuando tienen algún problema se los escuche. No presenta diferencias en cuanto a la edad, porque son detalles chicos los que generan motivación, que suman un montón. Por ejemplo cuando son los cumpleaños yo les traigo un regalo. Si están enfermos los llamé por teléfono para ver si precisan algo o no, cuando están atorados con las tareas los ayudo, me pongo a trabajar con ellos. Busco que si tienen algún problema lo sobrepasen lo mejor posible. Es muy importante el ambiente de trabajo, no soy de las personas autoritarias soy de las personas que dialogo.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

Es importante escuchar y saber la opinión de los demás. Después la decisión la tomo yo, pero se debe ser escuchado. Les dejo todo anotado, lo que tienen que hacer. Siguen un procedimiento estándar de lo que deben hacer.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

Todos los desvíos que hay me tienen que avisar a mí, todo lo que ocurra en relación con la producción el responsable soy yo. Yo acá decido si paro o no, si cambio o no. Yo estoy disponible las 24 horas para cualquier cosa que pase en el molino, toda la responsabilidad recae sobre mí.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

Tienes que escuchar, conocer la familia, conocer el ambiente personal, planificar, ser buen compañero, decir la verdad, tratar de ayudar, tratar de comprender. Trabajar con cada uno, ver el perfil. No retarlo delante de otras personas, siempre



tratar de llamarlo solo. Los más grandes vienen de una escuela más autoritaria, entonces ellos tienen esa característica de trabajar como lo hacían antes. Hoy los chicos jóvenes son muy abiertos, se adaptan más pero también se adaptan más a estar cruzado de brazos si no estás controlando que hagan el trabajo.



## ANEXO 5

1. Nombre de la organización  
Molinos Tassara
2. Nombre del encuestado  
Lorena Bramajo
3. ¿Cuál es su edad?  
37 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Jefa de Recursos Humanos
5. Antigüedad en la empresa  
4 años
6. Antigüedad en el cargo  
4 años
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
120 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
A cargo directamente tengo 2 personas, que realizan la liquidación de sueldos, capacitaciones, y selección de personal.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? rangos  
Una tiene 28 y la otra 32 años.
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Esta es una empresa que mantiene una forma de trabajar muy antigua, desde que entre trato de implementar otra forma de trabajo. Siempre busco entender que es lo que esperan los empleados de mí, y trato de responder en la medida que puedo.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
Mucho, pienso que es muy importante mantener una relación, conocer de su vida privada, que es lo que les pasa. Por ejemplo, hace poco implementé un sistema para que los empleados que quisieran pudieran terminar la escuela secundaria. Igual es frustrante porque al principio fueron 24 los que se anotaron y para este mes solamente quedaba uno que seguía yendo. Al ser una empresa de tantos años de antigüedad, esta muy arraigada a una forma de trabajar antigua, donde lo único que importa es que las tareas se cumplan, estoy tratando de que entiendan que también es importante preocuparse por otras cuestiones más allá de la tarea. Tiene empleados desde 70 años hasta 22 años. Con una antigüedad de 40 años y otros que en entraron hace meses. Con los que tienen más antigüedad es más difícil porque ya están acostumbrados a esa forma de trabajo.

12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?

Siempre estoy controlando como se realizan las tareas y que se cumplan en tiempo y forma, acompaño a los empleados y los ayudo en lo que necesiten pero doy libertad para que hagan las tareas.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

Cuando entré en esta empresa no existía ningún sistema de motivación, hoy estoy buscando crear un sistema de bonos por el cumplimiento de resultados. Además también es importante escucharlos y preguntarles por su vida personal. Me resulta más complicado con las personas mayores que no se acostumbran a esta nueva cultura, les parece algo innecesario.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

Las decisiones las tomamos en conjunto, escucho las opiniones de las chicas, igual en la parte de liquidación ya hay un proceso establecido.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

La responsabilidad recae sobre mí, si hay algo que se hizo mal yo soy la responsable de ello, por eso controlo que las tareas se hagan de la forma correcta.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

Depende mucho de la edad de cada empleado, porque por ejemplo no es lo mismo tratar con jóvenes que recién entraron en el molino que con gente que tiene una antigüedad de 30 años acá. A algunos los motiva el sueldo y a otros los motiva más el clima que se genera, por eso es importante conocer a cada uno y saber qué es lo que le gusta. En mi caso, por el área en que trabajo me oriento más a la preocupación por los empleados.

## ANEXO 6

1. Nombre de la organización  
Muscariello Hermanos S.A., Nombre de Fantasía: Molino San Ignacio.
2. Nombre del encuestado  
Anibal Muscariello
3. ¿Cuál es su edad?  
48 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Presidente y encargado de área de trigo
5. Antigüedad en la empresa  
15 años
6. Antigüedad en el cargo  
En el área de trigo estoy hace 15 años, soy de la cuarta generación de los Muscariello, mi papa se jubilaba y entre en esa parte yo. De presidente estoy desde marzo.
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
96 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
A cargo directo tengo 3 personas, después estoy detrás del trabajo que hacen unos cuantos. Uno en el laboratorio, otro está en la balanza y es encargado de las cargas de los camiones de harina, después está el sirelo. Yo me dedico a recorrer un poco el molino, ver si hace falta algo, si se puede comprar lo que se necesita.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? rangos  
Tienen desde 32 a 50 años.
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Yo soy flexible mientras que a mí me cumplan. Es a rajatabla, yo te voy decir una, dos, tres veces que es lo que tenes que hacer, a la cuarta lo suspendo. Está todo bien mientras se cumpla con la tarea que se tiene que hacer.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
Yo no hago diferencia entre lo que es empleado y lo que es la parte societaria. Yo se lo que les pasa, lo que hacen, siempre respetando el rol de cada uno. Está todo bien, busco tener relación, pero después la parte laboral es otra cosa.
12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?  
Mucho, acá cada uno sabe lo que tiene que hacer, tienen un registro, deben cumplir con las tareas que ya están programadas. Tiene que haber agilidad, porque no pueden estar paradas las máquinas para que se cumplan los objetivos que están

planificados. Se tiene que preparar todo, todas las máquinas para que se pueda llevar a cabo bien el proceso.

Yo les indico al principio que es lo que se tiene que hacer y después lo tienen que cumplir, al final me tienen que cumplir con los objetivos que ya estaban establecidos.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

Depende de la situación del molino, ellos tiran mucho con el tema de los horarios, de vez en cuando se les dan horas libres, cuando ya se cumplen con los objetivos establecidos. El salario es un gran motivador. No tengo dificultad para mantener motivada a las personas.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

Ellos ya saben, tienen experiencia, trabajan acá hace muchos años. Esto como es rutina, siempre se hace lo mismo. Es un proceso que ya está establecido, no hay nada para cambiar y no se puede intervenir en eso. Y cuando se toman decisiones de lo que se debe comprar siempre me preguntan a mí y la decisión la tomo yo.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

Casi nunca, cuando no estoy por algún motivo se queda a cargo el gerente de producción.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

Yo les digo lo que tienen que hacer y que objetivo tienen que cumplir en cierto plazo, no depende de la edad porque ya están acostumbrados a la forma de trabajo, es mucho más complicado cuando tienen que hacer cosas nuevas. Lo importante es que cumplan con las tareas.

## ANEXO 7

1. Nombre de la organización  
Muscariello Hermanos S.A., Nombre de Fantasía: Molino San Ignacio.
2. Nombre del encuestado  
Cristian Paduani
3. ¿Cuál es su edad?  
38 años
4. Sector de su puesto en la organización  
Gerente de producción
5. Antigüedad en la empresa  
20 años
6. Antigüedad en el cargo  
4 años, En todos los puestos que hay en producción estuve, y cuando se jubiló el responsable de producción entre yo al puesto. Dentro del área hay 4 o 5 puestos que sería el camino que inicia una persona para llegar a ser responsable.
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
96 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
12 personas a cargo, se dedican al control y supervisión del sistema de producción, acá se divide por pisos y las personas controlan las máquinas de cada piso.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? rangos  
Entre 50 y 60 años, hay 3 personas que tienen entre 30 y 40 años.
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
Se es bastante tolerante, si tienen algún problema tratamos de ser flexibles en eso, si tienen un problema familiar por ejemplo se tienen en cuenta.
12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?  
No son tareas complejas las que tienen que hacer, es una cuestión de habituarse, son tareas rutinarias y repetitivas. No hay mucho para dejar hacer, está todo diagramado, las áreas son básicas y repetitivas.
13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?  
El sueldo es un buen motivador para ellos, y por ahí las consideraciones. Por ejemplo tienen turnos rotativos, puede elegir sus horarios, les damos libertad para

que cumpliendo las horas se puedan cambiar con los de los demás turnos. Mientras que se haga la tarea, no hay problema en que se cambien los turnos.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

Hay operarios que son más predispuestos por naturaleza, otros que directamente dicen que no les corresponde a ellos hacer esa tarea. Hay algunos que se les debe repetir que es lo tienen que hacer.

Deben cumplir una tarea que ya está programada, ellos tienen toda la libertad para mejorar su sector, pero el proceso ya está definido y eso es lo que tienen que hacer.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

Es muy difícil delegar la orden de mandar, en el área de producción estoy yo como responsable y hay otro chico que lo estamos preparando para cuando el día que yo no estoy pueda ocupar este puesto, pero no dándole la capacidad para que mande a otros operarios. No se delegan responsabilidades, las decisiones las tomo yo.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

Depende mucho de la edad, yo creo que no hay un solo estilo, para mí tiene que ser un mix, no es un estilo de dejar hacer ni tampoco autoritario, para mí no encuadraría ninguno 100% al sector, con alguno tenes que ser más autoritarios, con otro darle más libertad. Por ejemplo hay algunos que nace de ellos mismos hacer la tarea y mejorar su sector, siempre buscan beneficios, en cambio otros se limitan a hacer su trabajo y nada más y en ocasiones les das instrucciones y no las cumplen les tenes que estar atrás para que las realicen.

## ANEXO 8

1. Nombre de la organización  
Muscariello Hermanos S.A., Nombre de Fantasía: Molino San Ignacio.
2. Nombre del encuestado  
Luciano Lorio
3. ¿Cuál es su edad?  
33
4. Sector de su puesto en la organización  
Gerencia Administrativa, Contable e Impositiva.
5. Antigüedad en la empresa  
9 años
6. Antigüedad en el cargo  
9 años
7. ¿Cuántos años hace que existe la empresa?  
96 años
8. ¿Cuántas personas tiene a cargo? ¿Qué trabajo realizan esas personas?  
10 administrativos a cargo directamente. 11 operarios de planta bajo supervisión por encima de los jefes de sector.
9. ¿Qué edad tienen las personas que dirigís? Rangos  
Desde 30 a 65 años
10. ¿Cómo responde ante las expectativas o demandas de los empleados en la actualidad? ¿Qué tipo de respuesta o soluciones dan ante las expectativas o demandas de los empleados?  
Tratamos de cumplir con todas las expectativas de los empleados, dentro de lo que este a nuestro alcance. Mantengo una buena relación con el delegado gremial y con todos los empleados en general. Al estar en el día a día, y conocer bien cada sector y a cada uno de los empleados de la empresa, hemos ganado su confianza y cuentan con nosotros para lo que necesiten en el día a día.
11. ¿Cuánto se preocupa por las cuestiones personales de sus empleados y por vincularse con ellos?  
Considero que la responsabilidad es alta, esto no genera preocupación, sino ocuparse en el día a día de las inquietudes de cada uno de nuestros empleados. No creo que uno deba preocuparse por formar un vínculo con cada empleado, es algo que surge naturalmente en la mayoría de los casos. No considero necesario forzar un vínculo, uno debe mostrarse tal cual es y de forma natural las relaciones se van generando de buena manera. Las cosas deben ser de una sola forma, la correcta, esto el empleado lo ve y automáticamente confía en nosotros por ser frontales y sinceros.
12. ¿Cuánto y con qué frecuencia se preocupa por el cumplimiento de las tareas de sus empleados?

Se establecen pautas y controles semanales en base al trabajo diario. En determinadas ocasiones y por determinadas cuestiones particulares, es necesario hacer un corte, reunirse con todos y cada uno de los empleados, para comunicar y establecer nuevos parámetros de trabajo. Siempre con respeto y atendiendo cuestiones personales con mayor delicadeza.

13. ¿Cómo logras que se mantengan motivadas, que herramientas utilizas y que acciones implementan para mantener la motivación? ¿Qué grado de dificultad le presenta mantener motivadas a las mismas?

En empresas como estas, con personal con alta antigüedad y muchos problemas económicos y financieros, es un tema difícil de implementar. Hoy la motivación, pasa por que nos acompañen a sacar a la empresa adelante y teniendo buen clima de trabajo.

14. ¿Qué grado de participación tienen los empleados en la toma de decisiones? ¿Cuánto deciden sobre la realización del puesto de trabajo o deben cumplir con determinados procesos estándar?

La decisión depende del jefe de cada sector, que a su vez es supervisado por nosotros desde la gerencia. Y por último nosotros, respondemos a ante un Directorio. En determinados temas, los jefes de sector tienen poder de toma de decisiones, pero siempre depende de cada caso. Igualmente, lo más importante en una empresa como esta, es la comunicación diaria y la toma de decisiones en conjunto, mediante equipos de trabajo. Nunca es buena la unilateralidad en empresas grandes, como así tampoco es buena la toma de decisiones mediante grupos grandes de personas. Considero que las “Mesas Chicas”, con no más de 3 personas, deben ser las que bajen línea al resto de la Compañía.

15. ¿Con qué frecuencia se delegan responsabilidades a los empleados para la realización del trabajo?

Con bastante frecuencia, pero como decíamos anteriormente, dependiendo de la importancia y de cada tema o situación sobre la que se esté tratando. Luego, existen estándares preestablecidos, donde cada empleado sabe hasta qué punto puede tomar determinadas decisiones y cuando debe consultar.

16. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que encuentra más adecuado para dirigir su organización? ¿Depende el mismo de la edad de sus seguidores?

En nuestro caso, estamos hablando de una empresa familiar, donde la tercera generación le está dando paso a la cuarta. Esto es muy complicado de ensamblar, por varios motivos. Primero, la gran diferencia de edad entre una generación y la otra, lo que implica distintas visiones, y momentos totalmente distintos por los cuales han transcurrido cada una de sus experiencias. Las cosas cambian, una persona más joven se puede adaptar pero muchas personas de otra época son un poco más reacias al cambio. Otra cuestión importante en el cambio generacional, es el legado. Entendiendo por esto último, que la tercera generación trabajo y vivió casi a la par de las generaciones fundadoras. Por lo que tienen otro valor y otro





sentido de pertenencia. Mientras que la cuarta generación, prácticamente heredo todo, casi sin quererlo. Esto lleva a muchos problemas que sin tener profesionales en la familia o profesionales de confianza, pueden terminar complicando la situación patrimonial de la empresa. Por todo esto y por lo comentado en la respuestas anteriores, considero que la mejor forma de dirigir este tipo de organizaciones, es mediante 3 profesionales gerenciando la empresa, por debajo de ellos un jefe por cada sector de la organización. Por encima de todo, un directorio, que si debe estar conformado por familiares, y esta gerencia estar en constante contacto con el directorio y las líneas de cada jefe de sector.

## ANEXO 9

# Lo que ellos quieren de un líder

Los empleados piden mentores que sean un ejemplo y que los inspiren; las empresas exigen una mirada global, liderazgo responsable y transparencia

SEGUIR

[Francisco Jueguen](#)

LA NACION

DOMINGO 18 DE SEPTIEMBRE DE 2011

10

"¿Cuál es su filosofía sobre el liderazgo?", preguntó el presidente mientras servía una taza de té a su joven y sorprendido interlocutor. "¿Cómo inspira a su equipo para que ofrezca el máximo?", completó mientras el sol inundaba su despacho.

"Dando el ejemplo. Siempre intento liderar con el ejemplo", respondió ese día de 1995 François Pienaar, capitán de los Springboks. "Es exactamente así", aprobó Nelson Mandela, líder del Congreso Nacional Africano (ANC, por las siglas en inglés) transformado ya en primer mandatario de Sudáfrica. Y mirando al rubio rugbier afrikáner pensó en voz alta: "Pero, ¿cómo hacer para que sean mejores de lo que creen que son? La inspiración, tal vez. Necesitamos inspiración para superar nuestras expectativas".

La escena real relatada en el famoso libro de John Carlin El factor humano y trasladada al cine a través de la mirada cinematográfica de Clint Eastwood en la película Invictus invita a reflexionar sobre qué cualidades exigen trabajadores y empresas a sus líderes.

Un sondeo informal en Twitter ( [@LNempleos](#) y [@LNeconomía](#) ) y Facebook en el que se preguntó por tres características esenciales

para los jefes de hoy arrojó como resultado dos exigencias casi mayoritarias: ejemplo e inspiración.

Aprender, enseñar, ser ejemplo, generosidad y mentoring (ser mentor) son condiciones que aparecieron con asiduidad en las respuestas de unas 25 personas. Entusiasmo, espíritu, motivación e inspiración completaron el cuadro. También surgieron otras competencias soft (suave) -más allá de la idoneidad profesional o técnica- que los empleados valoran ligadas, sobre todo, a la comunicación ("que sepa escuchar"), el trabajo en equipo ("que genere un buen clima") y algunas cualidades personales como la integridad, honestidad o humildad.

"El liderazgo cambió con las nuevas generaciones", afirma Nicolás Fernández Löbbe, socio de la consultora Biset + Fernández Löbbe y entrenador del seleccionado argentino de rugby seven. "Antes el líder entraba a un lugar y no volaba una mosca. Hoy hay mucha más comprensión, flexibilidad y se exige un ida y vuelta permanente a la hora de escuchar los reclamos", agrega.

"Actualmente hay que conocer más a la persona y, en ese sentido, la función del líder es pensar cómo llegar a cada uno para saber qué quiere, valora e inspira. Con ese conocimiento, se empieza a buscar diferentes maneras de incentivarlos", explica Fernández Löbbe.

Es difícil encontrar líderes. En cambio, sí se multiplican los jefes. ¿Qué explica la diferencia? En su libro Elementos esenciales del liderazgo, John C. Maxwell, experto en el tema y fundador de Equip, describe: "El jefe da órdenes a sus trabajadores; el líder los adiestra. El jefe depende de su autoridad; el líder, de su buena voluntad; el jefe inspira miedo; el líder, entusiasmo; el jefe dice 'yo'; el líder,

'nosotros'; el jefe se ocupa de la culpa de la falla; el líder se ocupa de la falla".

Ese contraste ya conoce de arrepentidos. "Durante muchos años fui un líder de estilo autoritario", admite Juan Carlos Rabbat, rector de la Universidad Empresarial Siglo 21 y vicejefe de Gabinete en el gobierno de la Alianza. "Esto hizo que no pudiera formar equipos ni aprender a delegar, ya que ese estilo se basa en el control y la desconfianza", dice.

Inspirado en el coaching (entrenamiento ejecutivo), Rabbat afirma que cambió su forma de liderar y gracias a eso aprendió a delegar tareas y a confiar en sus empleados. Esto derivó en la creación de un equipo de trabajo que juzga mucho más formado que él mismo. "Nadie obtiene buenos resultados jugando solo", concluye.

"La palabra crea mundos", cita Rabbat al estructuralista francés Pierre Bourdieu, y agrega: "El líder es el encargado de llevar la visión, el sueño y de crear la motivación para hacer realidad lo que todavía no existe".

Un jefe debe ser hoy, además de un psicoanalista en potencia, un árbitro justo y un buen gerente de Recursos Humanos. "El empleado quiere un líder que lo escuche", estima Andrea Grobocopatel, vicepresidenta de Los Grobo y directora del Centro de Liderazgo y Organizaciones en Crecimiento de la Universidad Católica Argentina (UCA). "Buscan coherencia en el mensaje, equidad en el trato, comunicación clara y retribución, no sólo monetaria, por sus tareas", añade. La especialista dice también que, sobre todo en las pymes, se exige precisión en los roles y en los objetivos.

La historia define de manera distinta a sus líderes. "Las competencias soft no eran cosas que se tuvieran en cuenta a la hora de contratar", explica Laura Genoni, coordinadora de desarrollo y capacitación de Alejandra Salinas & Asociados.

Según Genoni, hace dos décadas los especialistas sólo ponían el foco en las competencias técnicas o la experiencia que una persona pudiera demostrar. "Hoy por hoy, el cambio más significativo acerca de lo que se espera de un líder en una organización es que se busca que sepa armonizar equipos, que tenga inteligencia emocional, que pueda dirimir conflictos y solucionarlos, y que sea flexible e innovador para manejar personas y equipos."

El arribo de la Generación Y es otra de las causas del cambio de paradigma en el liderazgo. "El mundo laboral cambió. Las nuevas generaciones desafían a las estructuras verticales y rígidas", estima Diego Kirschenbaum, director de la consultora Capital Humano. "Adquieren más poder y autonomía los grupos de trabajo, mediante el reemplazo de equipos de competencia por otros de colaboración", sostiene. "El líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo", agrega. En ese sentido, según el experto, se trata de un líder cada vez más humano y menos omnipotente.

## Lo que piden las firmas

Las empresas también cambiaron el perfil de líderes que buscan. Laura Gaidulewicz, del Centro de Liderazgo y Organizaciones en Crecimiento de la UCA, explica que la globalización delegó nuevas responsabilidades, por lo que se exige mirar a todos los actores de la sociedad -empresarios, proveedores, accionistas, entre otros-,

teniendo en cuenta no sólo el plano económico, sino el social y el medioambiental.

"Quienes tomaron las decisiones durante la crisis de 2008 tenían una mirada sesgada y orientada al beneficio financiero", explica Gaidulewicz. "Por eso surgieron nuevas formas de liderazgo, no sólo en lo técnico sino en lo ético. Ganó lugar la transparencia y la rendición de cuentas, ya que el líder no es sólo responsable de lo que pasa con los accionistas, sino en relación con todos los niveles."

Rabbat cree que un verdadero líder tiene que cumplir, por lo menos, con tres características esenciales en la empresa. Primero, ser un líder. "Se trata de una posición que no te da el cargo, sino tu equipo", estima el académico.

En segundo lugar, dice que debe pensar en paralelo y no en serie, lo que se traduce como "la capacidad de resolver muchos problemas en forma simultánea." Por último, es preciso que tenga capacidad estratégica para aprender a priorizar y adaptar la estrategia según el contexto.

## El jefe ideal

"Interesado en el desarrollo de su equipo de trabajo, capacidad de escuchar y espíritu de líder"

@lauconde

"Que sea respetuoso, honesto y que sepa tratar a la gente"

@cam ferrari

"Que sea un buen mentor, con objetivos claros, y que tenga inteligencia emocional"



**@gab\_duarte**

"Que pueda aprender de él, que sepa tratar a la gente y que contagie ganas de trabajar"

**@caioquesada**

- [LA NACION](#)
- [Economía](#)



# **El desafío del nuevo mundo laboral**

Los avances tecnológicos, las demandas de las nuevas generaciones y los cambios en el mercado de trabajo obligan a las empresas a pelear una guerra en la búsqueda de un bien escaso: el talento.





por [RICARDO QUESADA](#)

## 0

Más flexibilidad y colaboración, organizaciones centradas en su gente, que impulsen el engagement y fomenten el desarrollo de líderes comprometidos con la transformación continua. Menos relevancia del espacio, trabajo en equipo y el surgimiento del smartworking.

Así se perfila el nuevo mundo laboral que ya empezó a irrumpir en las compañías de todo el mundo, que deben responder a las necesidades de los millennials, mientras se preparan para recibir a los primeros integrantes de la generación Z.

"Cambiaron los paradigmas. Cambió y sigue cambiando a un ritmo vertiginoso el contexto. ¿Cómo no va a cambiar el mundo del trabajo? **En los últimos años, pudimos observar que el lugar que el trabajo ocupa en la mente para las nuevas generaciones ya no es el mismo de antes. Por ello, en lo referente a la atracción y permanencia del talento en las organizaciones, estos son solo algunos de los escenarios que las empresas surfean actualmente**", explica Marcela Petrillo, country manager de Von der Heide Argentina.

Asimismo, los colaboradores se preocupan cada vez más por el balance entre su vida laboral y la familiar, sin que ello signifique un menor compromiso con el trabajo, sino todo lo contrario. Esta preocupación se ve reflejada en lo que los empleados piden de sus empleadores, por lo que las compañías deberán aprender a escuchar sus demandas.

**"Antiguamente, se veía al empleado como un trabajador de fábrica y sus manos como un capital. En la segunda ola, se lo concebía como una persona que piensa, que tiene empowerment; y se podría decir que estamos entrando en la era en donde el colaborador tiene un compromiso mayor con la compañía** y, por ende, requiere ese mismo compromiso de la empresa para con él y su familia", detalla Guillermo García Avogadro, responsable de Recursos Humanos de GSK Argentina.

Por ese motivo, el laboratorio británico entiende que debe demostrar que tiene con sus empleados el mismo compromiso que ellos demuestran con la organización en la que trabajan. En ese sentido, la compañía ofrece beneficios como el pago de jardín de infantes hasta los cinco años para los hijos de empleados de ambos sexos, charlas de orientación vocacional para los hijos de trabajadores, así como la posibilidad de hacer su primera práctica laboral en el laboratorio.

"Esta práctica tiene como objetivo brindar a nuestros hijos una primera oportunidad laboral e incorporarlos al mundo del trabajo real, con sus derechos y obligaciones. Les permite también explorar sus áreas de interés e ir definiendo posibles cursos profesionales", agrega García Avogadro.

## Reconversión del espacio

Otra de las tendencias que se puede apreciar surge del estudio global Work Trends 2015, realizado por Adecco. De acuerdo con el relevamiento, la flexibilidad en el espacio laboral de un individuo se convertirá en un aspecto clave para los nuevos estilos de trabajo en el futuro, algo con lo que concuerda Mercedes de la Fuente, People and Organization director para la Argentina, Uruguay y Paraguay de Mars AUP.

"Cada vez más el espacio deja de ser central en términos de aglutinar y convocar a las personas para desarrollar su trabajo diario. **El paradigma de medir el rendimiento por las horas silla (tiempo que me paso en la oficina) pierde frente a medir el desempeño en base a resultados, por lo cual las instalaciones en las compañías más modernas son más flexibles**, con espacios comunes y abiertos, que propician el intercambio, y escritorios que son utilizados por la primera persona que llega, nadie es dueño", explica De la Fuente.

De esta manera, crecen tanto las posibilidades como el deseo de los empleados por el trabajo remoto, algo que tecnológicamente es factible para la mayoría de los empleos actuales y que ya se convirtió en una demanda de las nuevas generaciones. "La necesidad de no malgastar el tiempo en traslados es otro de los factores que alienta el trabajo a distancia. **Ya en muchas ciudades del mundo existen estaciones de**

**teletrabajo que permiten realizar la tarea de forma remota sin que esto signifique hacerlo desde la casa",** agrega la ejecutiva de Mars.

Otra de las tendencias que describe el estudio de Adecco está relacionada con **el concepto de smartworking**, que consiste en utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para gestionar de forma inteligente el trabajo, de tal forma que se pueda obtener una mayor rentabilidad. Movilidad, teletrabajo, comunicación permanente o flexibilidad horaria pasan a ser la base de la nueva modalidad laboral.

"A pesar de que la mayoría de los candidatos y casi la mitad de los reclutadores nunca han oído sobre este concepto, mostraron un gran interés en la integración de las soluciones que brinda este sistema en su práctica cotidiana. La aparición de estos nuevos conceptos creará un nuevo mundo de interacciones entre empleadores y empleados", explica Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina.

La actividad en redes sociales cobrará aún más importancia en los trabajos del futuro. Para los candidatos, la posibilidad de ser contactado por un reclutador aumenta con el número de redes sociales que se utilizan: por ser activo en una red, la probabilidad de ser contactado crece en un 16%, pero aumenta en un 46% cuando se forma parte de todas las principales plataformas sociales que existen en la actualidad, destaca la encuesta.

"LinkedIn continúa siendo la plataforma más elegida para fines profesionales, tanto por los reclutadores (61%) como por los solicitantes de empleo (34%). Facebook, en cambio, es la red más popular, a la que todos los sectores de la sociedad se dirigen para realizar sus distintas actividades sociales, incluyendo su marca personal", agrega Manera.

## Mundo colaborativo

Otro factor que aparece como fundamental en las nuevas tendencias laborales tiene que ver con la manera de interactuar de las personas tanto interna como externamente a la compañía. "La colaboración es, por excelencia, la forma que se impondrá definitivamente.

La colaboración se podría definir como una superación del trabajo en equipo que hace pensar a la organización como un sistema nervioso donde las neuronas se conectan según la demanda y la necesidad. Se salta la limitación del área, de la función, para construir una red que está por encima. **Incluso, ya podemos encontrar cantidad de ejemplos a nivel mundial donde la colaboración trasciende las fronteras de la empresa para plantear nuevas alianzas y co-creaciones entre grandes multinacionales y pequeñas startups**", indica De la Fuente.

En el mismo sentido, Petrillo destaca que se está asistiendo al nacimiento de un nuevo modelo de organización, colaborativa y en red, que cuestiona la estructura tradicional del organigrama y borra los límites jerárquicos, en pos de lograr una mayor alineación con los resultados de negocio.

En opinión de la ejecutiva de Von der Heide, en los próximos años se podrá ver cómo las organizaciones van adoptando nuevas estrategias de Recursos Humanos, entre las que destaca:

- **La incursión de Big Data** que facilita el acceso a un mayor y más rentable aprovechamiento de la información, para predecir y planificar las inversiones en el ámbito de Recursos Humanos.
- **El surgimiento de la ludificación**, al servicio del aprendizaje continuo y la resolución de conflictos.

## - Profesionales más interesados en trabajar por proyectos.

Identificados con la función antes que con la empresa en sí misma.

Estas tendencias ya son realidad en algunas empresas, sobre todo en aquellas que tienen una base tecnológica, como Trivago, el sitio que permite comparar y reservar hoteles en todo el mundo.

"Los empleados exigen, ante todo, reconocimiento por su trabajo. Creo que eso no cambia con el tiempo. Buscan estar motivados, sentir que lo que hacen tiene un fin mayor y quieren ser recompensados, y esa recompensa no viene necesariamente con la remuneración. Puede venir con diferentes beneficios. Hoy los empleados exigen más libertad, mayor confianza y una integración entre el trabajo y el resto de la vida. La oficina tiene que ser un ámbito en donde uno se sienta cómodo y la pase bien", indica Francisco Lalanne, responsable de Comunicación de Trivago Argentina.

Para poder hacer frente a las demandas de sus colaboradores, Lalanne cuenta que la empresa ofrece, entre otros beneficios, que los propios empleados fijen su horario, la posibilidad de realizar distintas actividades deportivas, bebidas gratis en la oficina (incluso cerveza), espacios de recreación y un viaje anual que realizan todos los empleados. **"La clave pasa por empatizar con cada empleado, entender sus prioridades. Los empleados exigen balancear su vida personal, beneficios a medida, homeoffice, flexibilidad horaria"**, agrega Federico Villa, director de Bumeran.com.

Aunque ya algunas empresas locales empezaron a prestar atención, tomar nota e, incluso, aplicar algunas de estas tendencias, las que hacen punta son aquellas que tienen su casa matriz fuera del país. "Sin embargo, tenemos ejemplos autóctonos que se destacan principalmente en el sector



de tecnología y e-commerce, como MercadoLibre o Globant. La flexibilidad horaria es una tendencia ya muy extendida, que en muchos casos se combina con semana comprimida o días libres en el año. Y cada vez es más habitual que las empresas en la Argentina cuenten con políticas de homeoffice", asegura De la Fuente.

**Las empresas de hoy tienen la necesidad de adaptarse y reinventarse para lograr ganar la guerra por ese bien escaso que es el talento.** "Si esto no sucede, cada vez más costará despertar en sus colaboradores el compromiso y el ownership que necesitan para seguir creciendo.

En definitiva, los empleados necesitan que la ecuación de la felicidad les dé positiva. Si la realidad de lo que las compañías dan y ofrecen supera las expectativas, tendremos colaboradores felices y comprometidos, y si las expectativas de los empleados resultan ser mayores a la realidad de lo que las compañías les ofrecen, costará mantener talentos", explica Adrián Giménez, VP de Marketing de Zonajobs.

Así también lo entiende Grupo Supervielle, que comprendió que debe cambiar hoy para poder hacer frente a los desafíos que se presentarán en el futuro. **"Las compañías gestionan sus objetivos por proyectos. Esto requiere de la integración y colaboración de equipos multidisciplinarios, y personas que los lideren.** Estos cambios sirven para organizar las nuevas formas de trabajo", manifiesta Santiago Batlle, gerente de Recursos Humanos de Grupo Supervielle. Como ejemplo de esta nueva estructura de organización, la entidad destaca que implementó programas para sus empleados como el coaching para senior management, mindfulness, homeoffice y red social corporativa.

"El desafío que hoy enfrentamos es doble: promover entornos laborales saludables y espacios de colaboración, ofreciendo posibilidades de desa-



rollo y feedback permanente. Este camino no puede recorrerse sin integrar la vida laboral a la personal. Debemos ser flexibles y escuchar. Los empleados, hoy más que nunca, deben participar en el diseño de la propuesta de valor hacia los clientes y comprender el sentido y la visión de la organización", concluye Batlle.



## ANEXO 11

# Una empresa, cuatro generaciones: ¿cómo manejar las diferencias?

**23-10-2008** En los staff de casi todas las compañías, sean multinacionales o Pyme, conviven los Tradicionalistas, los Baby boomers, la Generación X y la Generación Y. Cuáles son las particularidades que ningún líder puede dejar de conocer, según la especialista Adwoa Buahene



En los staff de casi todas las empresas -sean multinacionales o Pyme- conviven a diario cuatro generaciones distintas con diferentes valores, expectativas y comportamientos, lo cual tiene un alto impacto en las organizaciones y su productividad.

Al respecto, **Adwoa Buahene**, autora del best seller "*Loyalty unplugged*" y colaboradora de empresas multinacionales en Estados Unidos, destacó que "las cuatro generaciones tienen muchos tributos positivos, la clave está en maximizarlos."

De acuerdo con la frase de esta especialista en Management, **es vital para el éxito**

**de las compañías tener en cuenta las diferencias generacionales** y cómo éstas impactarán en su capacidad para reclutar y conservar al personal.

En el marco del Human Capital Forum realizado en Buenos Aires, Buahene habló sobre las diferencias entre los cuatros grupos etarios que conforman las organizaciones, las que **ningún CEO o líder puede dejar de conocer**:

- **Los Tradicionalistas**

Son los nacidos entre 1922 y 1945, es decir, que tienen entre 63 y 86 años. Sus valores establecieron las bases de las organizaciones modernas y muchas veces **las empresas juzgan al resto de su personal en comparación con ellos**.

"Las compañías tienen el desafío de ver cómo hacer para que se comprometan, para motivarlos. En Estados Unidos hay cadenas como Wal Mart y Home Depot que los están buscando porque **este grupo quiere trabajar tiempo completo**", contó la especialista.

Los Tradicionalistas están convencidos que el mundo necesita paz, reglas, estructuras, y sus valores son la lealtad, el respeto por la autoridad y el sacrificio. Su meta es crear un legado, son ahorrativos y dado la época en la que nacieron siempre están preocupados por "los días difíciles que pueden aproximarse".

A su vez, este grupo **está muy comprometido emocionalmente con la organización**, incluso una vez retirados de la misma.

- **Los Baby boomers**

Respecto a los nacidos entre 1946 y 1964 –quienes por estos días tienen entre 44 y 62 años- Buahene resaltó que **"fueron la fuerza impulsora de muchas organizaciones** en Estados Unidos."

Según la especialista norteamericana, en el grueso de las empresas predominan los Baby boomers, quienes desde su ingreso al mercado laboral siempre buscaron tener impacto tanto en su trabajo como en la sociedad y luchar contra las reglas y las estructuras.

"Cuando ingresaron al mundo laboral empezó el show, **querían mostrar que podían agregar valor a las empresas**. Tienen impulso para el éxito. Se les decía que las carreras exitosas iban para arriba verticalmente", explicó.

En la mayoría de los casos, los Baby boomers **trabajan muchas horas y muy duro**, ya que esto tiene que ver con un valor personal

- **La Generación X**

Tienen entre 28 y 43 años, dado que nacieron entre 1965 y 1980. **"Creen que ahora su turno, que ha llegado su momento"**, dijo Buahene en referencia a este grupo.

Para esta generación, la carrera profesional exitosa tiene forma de "espiral". De acuerdo con Buahene, "son personas independientes, que veían que sus padres y sus tíos habían trabajado 90 horas por semana."

A su vez, la especialista los describió como **pragmáticos, escépticos y colaboradores**. Y destacó que se enfocan en tres cuestiones: aprender y crecer, desarrollar habilidades y obtener resultados.

Dado que una pregunta recurrente que hacen los integrantes de la Generación X es "**¿qué hay para mí en esto?**" para convencerlos de, por ejemplo, ingresar a algún proyecto, es importante explicitarles los beneficios que obtendrán.

Y si bien no respiran la tecnología, fueron los primeros que la adoptaron.

- **La Generación Y**

Muy de moda en esta época y motivo la preocupación constante de las áreas de Recursos Humanos para encontrar la manera de entenderlos, atraerlos, seducirlos y fidelizarlos, sus integrantes **son los nacidos a partir de 1981**.

Con no más de 27 años son, en definitiva, los más jóvenes en las empresas y los que más recientemente han desembarcado en el mercado laboral.

Tal como resaltó Buahene durante el Human Capital Forum, los jóvenes integrantes de la Generación Y "**respiran la tecnología, es parte de su vida**. Pedirles que no usen la tecnología durante un día es como decirles que se saquen los zapatos. La tecnología no es una herramienta, es su vida."

Son muy creativos. Sus valores son **la diversidad, el optimismo, la dedicación, las acciones colectivas, la innovación** y la aceptación de las diferencias.

Los integrantes de este grupo fueron criados y cuidados por Baby boomers. Se los involucró desde muy niños para tomar decisiones, siempre se buscaron y escucharon sus opiniones. Y, cuando ingresaron al mundo laboral, buscaron lo mismo. Otra de sus características es que **sólo respetan a la autoridad que demostró competencia**.

Su meta es crear una vida que tenga significado. Sus padres Baby boomers les inculcaron hacer algo que les de pasión ellos quieren llegar a esto desde el primer día.

**"Hay que ser muy buenos para comprometerlos**. Muchas veces las empresas hacen que no se comprometan, por ejemplo cuando no se los deja opinar", advirtió Buahene.



### Las diferencias en la compañía

En su opinión, lo más importante es que las empresas sean conscientes que cada uno de sus empleados son personas distintas. **"No hay que rotularlos.** Hay que asegurarse que las prácticas van a comprometer a todas las personas", manifestó.

De acuerdo con la especialista, **las diferencias entre estas cuatro generaciones se ven en seis factores organizacionales:** la relación que tienen con la autoridad, el vínculo con la organización, la relación con sus colegas, el estilo de trabajo, la forma de liderazgo y los estilos de aprendizaje.

En el marco de su presentación en Buenos Aires, Buahene dijo que si bien estos cuatro grupos son leales, lo que los diferencia es **cómo definen esa lealtad.**

"Los tradicionalistas son leales a la organización, los Baby boomers al equipo (en un sentido verticalista, al área e marketing o ventas por ejemplo), mientras que la Generación X al manager y la Generación Y a sus colegas", diferenció.



En cuanto a, por ejemplo, los estilos de trabajo, Buahene sostuvo que para los Tradicionalistas es lineal, los Baby boomers son más bien estructurados, los integrantes de la Generación X tienen una forma de trabajar flexible y para los jóvenes de la Generación Y es fluido.

Para este último caso, la especialista bromeó: "**¡Cuando a los jóvenes se les dice que tienen que trabajar de 10 a 18, lo primero que pregunta es si es todos los días!**"

A su vez, las diferencias son notorias respecto al "período de gracia" que cada generación le da a la empresa: los Tradicionalistas apuestan a un desarrollo de 30 años (son inversores a largo plazo), los Baby boomers entre cinco y ocho años, la Generación X 19 días y la Generación Y sólo le da a la compañía "una oportunidad."

"En la actualidad, el desafío más importante para los líderes senior es insistir en el balance entre vida laboral y personal", recomendó Buahene, y agregó: "**Muchas veces las personas rechazan un ascenso porque ven todo lo que hay que trabajar.** Y esta percepción hay que corregirla."

**Cecilia Novoa**

© iProfesional.com



## ANEXO 12

# Motivación laboral: la nueva generación

Escrito por: Pamela Espinosa B. Psicóloga, Magíster en Desarrollo Organizacional/  
[www.consultoradesafio.cl](http://www.consultoradesafio.cl)



En mi quehacer como consultora, es frecuente escuchar la inquietud de gerentes y jefaturas acerca de cómo motivar a las nuevas generaciones que ingresan a la vida laboral, frases como "no se comprometen" o "no se proyectan en una misma empresa" marcan una diferencia entre lo que motivaba a las generaciones anteriores y las actuales.

¿Qué caracteriza a las nuevas generaciones? De acuerdo a las últimas encuestas de Adimark, los jóvenes de hoy tienen una mayor independencia en sus vidas, se casan después de los 25 o 30 años y desean sentirse dueños de su tiempo, pero por sobre todo necesitan sentirse felices y realizados con lo que hacen, el trabajo ya no es percibido como un sacrificio sino que como una fuente de realización personal.



Las generaciones anteriores confiaban en las instituciones; hoy confían en si mismos. Antes se pensaba en el trabajo como sacrificio; hoy se piensa en el trabajo como disfrute y un medio para alcanzar el bienestar y la realización personal. Las nuevas generaciones tienen una relación natural con la tecnología, conocen la información de las empresas en las que trabajan, desean tener autonomía, necesitan la inmediatez y la diversidad.

Estas nuevas tendencias de personalidad, nos obligan a mirarnos a nosotros mismos y a actualizar nuestros estilos de liderazgo para ser un jefe exitoso. Usted no será respetado por tener autoridad formal, deberá ganarse el respeto de sus equipos con su profesionalismo, conocimiento, actualización y sobre todo con su liderazgo... Inspirar respeto no es lo mismo que temerle al jefe y obedecer por miedo a perder el puesto de trabajo.

El estilo de liderazgo actual debe ser transparente, hablar de manera directa, con argumentos y sin ambigüedades. Debe ser claro en comunicar los resultados que se esperan de los trabajadores, pero se recomienda entregarles libertad para decidir cómo alcanzarán estas metas.

Invítelos a participar en las planificaciones micro y hable de los planes estratégicos que tiene la compañía, recuerde que la estrategia ya no es un tema solo de las altas gerencias y que queda en cuatro paredes. Este estilo conduce a la falta de alineamiento de los trabajadores.

¿Los motivadores actuales por excelencia? El tiempo personal. Premie con días libres, facilite el teletrabajo, fomente la participación y reconozca públicamente los logros a través de medios digitales.

Necesitamos adaptar nuestros programas de motivación, este cambio nos llevará a un trabajo más satisfactorio a todos ya que se orientan fuertemente a un saludable equilibrio entre el trabajo y la vida personal... equilibrio que no tenían las generaciones del siglo XX.

## ANEXO 13

# El síndrome del aburrimiento

Si años atrás el estrés era el fantasma empresarial, hoy la monotonía lleva a muchos a renunciar o cambiar: ¿el trabajo ahora tiene que ser entretenido?

[SEGUIR](#)

[Sebastián Ríos](#)

LA NACION  
SÁBADO 28 DE MAYO DE 2016



Franco Misitrano dejó su anterior trabajo por monótono y el lunes debutó como analista digital en Arredo. Foto: Santiago Cichero / AFV

108

"Fueron tres los años que trabajé en la agencia, tres años en los que crecí y vi crecer a la empresa, y en los que formé parte de un lindo grupo de trabajo. Pero llegó un momento en que sentí que había alcanzado mi tope de crecimiento y que el trabajo diario comenzó a hacerse rutinario, monótono. ¡Necesitaba nuevos desafíos! Fue entonces cuando empecé a responder las ofertas de trabajo en LinkedIn que hasta entonces no respondía", cuenta Franco Misitrano, de 29 años, que tras haber renunciado a su puesto como analista de performance en una agencia de medios comenzó el lunes último como analista de marketing digital en Arredo.



Franco no dejó su trabajo en busca de un mejor sueldo ni de una oficina que quedara más cerca de su casa. Franco escapó del aburrimiento de enfrentarse todos los días a la misma tarea. "Antes, uno se iba de un trabajo por una mejor oferta salarial, pero hoy los jóvenes se van para escapar de la rutina y la monotonía. Para ellos, evitar el aburrimiento es más importante que el tema salarial". sostiene Hernán Schuster, de 36 años, ceo de la agencia de conferencistas Spiguers.

El caso de Franco da cuenta de ello. Sin perspectivas de cambio en su futuro laboral, no dudó en buscar un nuevo trabajo. Su decisión no contrasta con la de Frederic Desnard, empleado de una compañía de perfumes francesa que se ganó un lugar en las noticias al demandar a su empresa por darle "un trabajo aburrido". Al igual que Franco, Desnard buscaba escapar a lo que hoy se conoce como *boreout*.

[Más notas para entender este tema](#)

---

Cuando un buen salario ya no alcanza para quedarse

"A diferencia del *burnout*, en el que la tarea a realizar es demasiado exigente al punto de que paraliza al trabajador, el *boreout* resulta de un trabajo monótono y rutinario - explica Adriana Guraieb, psicoterapeuta de la Asociación Psicoanalítica Argentina (APA)-. Es un nuevo riesgo laboral y una patología del trabajo que se caracteriza por un profundo estado de aburrimiento, que daña tanto como el estrés y que tiene consecuencias similares: depresión y descenso de la autoestima."

El concepto de *boreout* fue acuñado por Philippe Rothlin y Peter Werder en su libro *Síndrome Boreout*. Los primeros estudios realizados a partir de esta definición hallaron que el 15% de los oficinistas cumplen con los requisitos básicos: estar sometido a trabajos infraexigentes y sentir aburrimiento y desinterés ante éstos. Investigaciones más recientes arrojaron un amplio rango de porcentajes: el Ministerio de Trabajo español halló que el aburrimiento alcanza al 10% de los trabajadores, mientras en Inglaterra afecta al 87%, según una encuesta internacional.

El interés que despierta hoy el aburrimiento en el mundo del trabajo es parte de un *zeitgeist*. Sometidos a múltiples estímulos y con la obligación de ir siempre hacia adelante y hacia arriba, el aburrimiento se percibe como un punto muerto, ciego, del que todos queremos escapar. Así como los chicos no pueden pasar ni

dos minutos sin estar "haciendo algo", los adultos no podemos vernos detenidos por mucho tiempo en un mismo lugar. En otros tiempos nadie pensaba que el trabajo debería ser divertido, más bien todo lo contrario.

¿Cómo se explica este cambio de expectativas? "Los millenials, que constituyen el corazón de la fuerza laboral hoy en día, se mueven en el mundo de la inmediatez, donde todo evoluciona a una gran velocidad, y quieren llevar esa misma rapidez al desarrollo de su carrera. Es por eso que si uno no logra imprimirle un sentido de aprendizaje a su trabajo se van de la organización", afirma Guibert Andres Englebienne, chief technology officer (CTO) de Globant, que señala que un ambiente laboral de aprendizaje constante es uno de los pilares con los que esa compañía trabaja en la motivación de sus empleados.

Esa necesidad de aprendizaje contrasta con la imagen que muchas empresas tienen de sus empleados, en especial cuando se trata de aquellos más jóvenes. "Cuando se dice que los jóvenes no tienen compromiso, en realidad lo que sucede es que tienen un compromiso muy fuerte con ellos mismos -señala Schuster-. Las jóvenes generaciones no disocian trabajo de placer: quieren trabajos en los que se puedan realizar, en donde sientan que pueden aportar, que pueden cambiar cosas. Quieren hacer cosas nuevas todo el tiempo; si empiezan a ver que siempre es lo mismo, comienzan a desconectarse del trabajo."

Aburrimiento en términos laborales, o boreout, implica carecer de una sensación de progreso profesional en el día a día, una valoración subjetiva que no se explica sólo por el crecimiento progresivo del salario. "El aburrimiento nace muchas veces de la sensación de estar estancado, de perder el tiempo en algo que no nos interesa o en lo que no creemos, pero a lo que estamos atados para pagar las facturas", escribió la periodista Karelia Vázquez en el diario El País.

Es que si bien un buen sueldo sigue siendo el principal factor decisor a la hora de buscar un trabajo, la satisfacción que éste proporciona se cuenta dentro de los argumentos más importantes para mantenerlo. Un estudio sobre felicidad y trabajo realizado recientemente por la Universidad Siglo 21 en varias ciudades de la Argentina (incluidas Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza) halló que una buena experiencia subjetiva en el trabajo explicaba el 23% de la satisfacción con la vida de los encuestados, mientras que la conformidad con el dinero explicaba sólo el 7% de esa satisfacción.

Y la rutina -en la inmensa mayoría de los casos- es el enemigo más acérrimo de la satisfacción. Más aún si de millenials se trata: "Los jóvenes de 20 a 25 años buscan proyectos desafiantes y un desafío permanente: cuando se llegó al

objetivo propuesto, es necesario darles un nuevo desafío, porque de lo contrario buscarán el nuevo desafío fuera de la empresa", asegura Pablo Liotti, gerente de marketing y comunicación de Adecco Argentina, compañía que recientemente llevó adelante una encuesta sobre estrés laboral que arrojó que el 42% de los trabajadores argentinos sostiene que la principal causa de estrés laboral es generada por el clima reinante en el lugar y el equipo de trabajo.

## Falta de motivación

"Hace un tiempo trabajé para una compañía en la que mis tareas eran siempre las mismas. Era una empresa donde se valoraba más llegar a horario que la productividad. Si bien conocí allí a mucha gente talentosa, con mucho potencial y ganas de innovar, la empresa parecía no ver lo mismo, ya que muchas ideas terminaron no siendo tenidas en cuenta", dice Francisco Márquez, de 27 años, que hoy se desempeña como web user interface en Globant.

Una estructura organizativa o un estilo de liderazgo que sistemáticamente impiden que los empleados participen o que ponen trabas a su iniciativa constituyen una de las causas más claras que Rothlin y Werder señalaron al describir el síndrome de boreout. Y lo mismo puede decirse de la falta de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo de los empleados por parte de sus superiores. Es que no sólo las tareas monótonas y rutinarias que aburren o que no suponen ningún desafío para la persona son las que minan la motivación necesaria para llegar al trabajo con una sonrisa; sentirse un sujeto pasivo, habilitado sólo a responder de forma pavloviana a las demandas de sus superiores, da por tierra con cualquier vínculo emocional positivo con su lugar de trabajo.

"El descubrimiento de que por mucho que te esfuerces, introduzcas elementos creativos en tu trabajo o incrementes tu producción no va a servir de nada es uno de los resortes más decepcionantes que se conocen", escribió Vázquez. Por el contrario, dice Englebienne, "la autonomía es uno de los pilares de la motivación. Nosotros tratamos de darle al empleado la opción de elegir cuanto más pueda sobre su vida laboral; desde cómo se quiere vestir o en qué oficina quiere trabajar hasta decir en qué proyectos quiere participar".

Para Francisco, la motivación en el trabajo es clave: "Es el motor que te empuja a hacer las cosas -asegura-. Cuando uno empieza un nuevo proyecto o trabajo suele estar muy motivado. Con el tiempo, esa motivación va disminuyendo hasta sentirse inmerso en la rutina. Esa sensación es como un enemigo silencioso que

te va desgastando. Uno tiene que romper con la rutina, salir de su zona de confort para poder seguir motivado, seguir haciendo".



Francisco Márquez toca el bajo junto a sus compañeros de trabajo en la sala de música de Globant. Foto: Santiago Cichero / AFV

## Hacer a un lado el tedio

Aburrirse es más estresante que estar ocupado, coinciden los especialistas en el tema, que postulan el boreout como una suerte de imagen invertida del burnout. "El estado de aburrimiento que se conoce como boreout es tan dañino como el estrés. El deterioro que producen estas situaciones hace que se afecte la identidad profesional, al tiempo que la persona se siente cada vez más desvalorizada y disminuida, con una reducción progresiva de la motivación laboral", agrega Guraieb, que describe los signos visibles de un empleado aburrido: "La persona que siente que su trabajo es monótono y rutinario tiende a disimular y fingir estar muy atareada y posterga la realización de las tareas o las ejecuta en mucho más tiempo que el necesario".

Las redes sociales se han convertido hoy en el refugio preferido del oficinista aburrido. Una encuesta sobre boreout realizada para AOL sobre más de 100.000 empleados reveló que el 33,2% sentía que su trabajo no representaba desafío alguno, por lo que pasaba unas dos horas promedio por día en redes sociales para matar el tiempo.

Pero ¿cómo revertir (o prevenir) el aburrimiento en el trabajo? "El paso inicial y fundamental es que los departamentos de recursos humanos conozcan la demografía interna de la empresa, ya que no es lo mismo implementar acciones para motivar a personas de 20 años que a otras de 40. Ofrecer la posibilidad de hacer home office, por ejemplo, quizá no suponga un beneficio para alguien que está acostumbrado a respetar un horario de oficina", responde Liotti.

Lo cierto es que a partir del conocimiento de las necesidades, capacidades e intereses de los empleados, son múltiples las acciones que se pueden llevar adelante. En Globant, por ejemplo, se realizan hackatones, concursos internos donde se premia la creatividad y los empleados cuentan con salas de música y de brainstorming para generar ideas de forma dinámica; la agencia Spiquers, por su parte, ofrece a las empresas charlas de alto impacto y experiencias para salir de la rutina y propiciar formas diferentes de operar en el entorno laboral; en Kleer apuntan a generar en forma conjunta con las empresas contextos de trabajo en los que se empleen métodos ágiles para organizar las tareas, haciendo foco en el valor y la calidad de aquéllas.

En todos los casos, es importante ofrecer herramientas para que los propios empleados participen activamente de la generación de un entorno laboral desafiante y motivador. "Pensamos que las personas que realizan un trabajo (y no sus jefes o gerentes) son quienes tienen más posibilidades de detectar los problemas y proponer mejoras a los procesos", sostiene Ricardo Colusso, de 50 años, socio de la empresa de capacitación y coaching Kleer, y agrega: "Para esto se requiere crear un espacio mensual o quincenal donde las personas reflexionen sobre lo que se está haciendo bien y lo que hay que cambiar, ya sea porque resiente la productividad, la calidad o la felicidad del equipo de trabajo. Estos espacios se denominan «reuniones de retrospectiva» y ayudan mucho a lograr un espíritu de mejora continua junto con un gran sentido de pertenencia de las personas".

A veces los cambios son mínimos, aunque requieren la capacidad para identificar el problema y darle una solución efectiva. Colusso aporta un ejemplo de su propio trabajo: "A nivel personal, hay algunas tareas administrativas que me resultan largas y tediosas. La solución que encontramos fue trabajar de a pares: en lugar de hacer yo mi parte y otro colega la suya, hacemos juntos el trabajo administrativo de ambos, con mayor concentración, productividad, calidad y felicidad que si cada uno hiciese su parte por separado".





Charla motivacional de Spiquers a cargo de Daniel Cerezo. Foto: Gentileza

El problema es que aún son pocos los entornos laborales en los que nos desenvolvemos en la Argentina de hoy que asumen la importancia de que sus empleados estén realmente motivados (algo que va más allá de la extendida imagen de poner un metegol, juegos de mesa o cómodos sillones en la oficina), y que actúan en consecuencia. Incluso el concepto mismo de boreout no ha ingresado todavía en el imaginario de buena parte de quienes integran los departamentos de recursos humanos locales.

"Al igual que en los casos de burnout, no percibo que en las empresas haya mucha atención puesta en el síndrome de boreout -afirma Colusso-. Si bien hay algunas excepciones, considero que vamos bastante lento en el reconocimiento de este tipo de patologías laborales. Por ejemplo, la mayoría de las empresas locales recién comenzaron a ocuparse seriamente del bullying laboral hace algunos años, mientras que en otros países ya era una preocupación prioritaria a principios de la década del noventa."

Schuster reconoce cierto incipiente movimiento: "Las empresas están cada vez más propensas a hacer cosas con respecto a la relación con sus empleados, porque están viendo que necesitan una vuelta de tuerca". Quizá lo que haga falta sea que las empresas comprendan que el boreout no sólo mina el interés y la felicidad de sus empleados, sino también sus propias ganancias. "El aburrimiento representa oportunidades perdidas, una menor productividad,

menor innovación y, por sobre todo, que los empleados no estén conectados con lo que necesita la empresa", concluye Schuster.

## El tedio en números

Cada vez más estudios abordan esta patología

**15**

### **Por ciento**

Es el porcentaje de boreout que arrojaron los primeros estudios sobre el aburrimiento en el trabajo

**2**

### **Horas**

Es el tiempo promedio que pierde en redes sociales un empleado aburrido, según un estudio para AOL

**23**

### **Por ciento**

De la satisfacción de la vida se explica por una buena sensación subjetiva en el trabajo, según una encuesta de la U. Siglo 21

### **Producción de Lila Bendersky**