



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FORMULARIO C**

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: ROSARIO 19/10/2015.

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS VS OPERARIOS DE LA GENERACION Y DE LA EMPERSA IDM SA

**Integrantes:** PIANETTI MARIANA Y SABATINI FLORENCIA. LIC. RRHH

**Profesor Tutor del PG:**BALLERINI ALEJANDRA

**Miembros del Tribunal Evaluador:** TOSI-BUTELER

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# Trabajadores Administrativos Vs. Operarios de la generación Y en IDM SA

[Escribir el subtítulo del documento]

19/10/2015


Autoras: Pianetti Mariana y Sabatini Florencia -Tutora: Ballerini Alejandra

## Indice

1. Resumen del PG .....	5
2. Objetivos y Alcance del trabajo .....	7
2.1. Objetivos .....	7
2.2. Alcance .....	7
3. Introducción .....	10
4. Marco Teórico .....	11
4.1. Comprendiendo la Generación Y .....	11
4.2. Variables de estudio .....	11
5. Metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo .....	29
6. Relevamiento de Datos .....	31
7. Conclusiones .....	62
8. Bibliografía .....	65
9. Anexo .....	67

### **Dedicatoria:**

A mi amiga Mariana, que juntas hemos logrado cumplir un gran objetivo.

A los hombres de mi vida, Luciano, Juan Ignacio y Manuel, gracias por acompañarme en todo este largo camino.  (Sabatini Florencia)

A vos Flor, que fuiste mi faro en este proyecto! (Pianetti Mariana)

### **Agradecimientos:**

Alejandra Ballerini, te agradecemos por el tiempo dedicado en la realización de este trabajo y haber aceptado ser parte de él. Por tu paciencia y constante ayuda.

IDM SA, por abrirnos las puertas de su empresa y demostrar un infinito interés en nuestra investigación. Por facilitarnos la recolección de datos con la mejor predisposición.

Gracias a todos los que directa o indirectamente formaron parte de esta investigación y colaboraron emocional, afectiva y académicamente en la realización y presentación de este proyecto de grado.

## **1. Resumen del Proyecto de Grado:**

El desarrollo de las conclusiones se estructuró sobre tres ejes (MOTIVACION, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO), de acuerdo a lo planteado en los objetivos de la investigación. Este trabajo pone foco en la comparación de los trabajadores del sector operarios y administrativos de la generación Y en la EMPRESA IDM S.A.

Una de las teorías sobre la motivación más conocida y comentada es el modelo de jerarquía de necesidades propuesto por Maslow.

Esta teoría parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de las necesidades de nivel superior (autorrealización).

Con respecto a lo que motiva a estos jóvenes, encontramos que tanto los operarios como los administrativos, priorizan el reconocimiento económico tanto como el reconocimiento de sus superiores. Sienten estabilidad laboral dentro de IDM SA. Ambos grupos coinciden que les resulta interesante su trabajo, a pesar que no encuentran muchas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Vale aclarar que, aunque parezca contradictorio, tanto el dinero (para cubrir sus necesidades básicas), como el reconocimiento de sus jefes son importantes para las personas que hemos entrevistado. Concluimos que van de la mano, pues si una persona tiene un buen salario y además conocen su nombre, su función, lo importante que es para la empresa y que no es sólo un número puesto en un legajo; conllevará a que el empleado desarrolle su tarea en forma más eficaz y se sienta más a gusto.

Analizando el punto de la relación que las personas mantienen con sus superiores podemos concluir que en ambos sectores, los jóvenes de la Generación Y, la califican como muy buena. Por lo tanto cabe destacar que por este vínculo de cercanía, es frecuente que estos jóvenes recurran a ellos, para hablar sobre algún problema personal.

Max Weber distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad (líder autocrático, líder participativo y líder liberal), observamos que en IDM S.A, dentro de los jóvenes de la generación Y que integran el sector operarios predomina un estilo de liderazgo participativo, y en los jóvenes de la generación Y del sector administrativo predomina un tipo de liderazgo autocrático.

Debido a que cuentan con este estilo, los jóvenes de la Generación Y, del sector operarios, que integran estos equipos de trabajo expresan los conflictos en forma abierta y discutiendo las diferencias para poder arribar a una solución que sea beneficiosa para ambos. Distinto ocurre en el sector administrativo, ya que muchas veces los conflictos no se discuten en forma abierta porque carecen de una clara figura de líder, este sector es básicamente dirigido por los dueños de la empresa, por lo tanto no podemos decir que tengan en claro la figura de un líder. A pesar de ello, es llamativo y contradictorio que estos jóvenes han coincidido en responder *“somos todos parte de un gran engranaje”*

Destacamos que a pesar de no tener identificado una figura de líder, todos sienten que son parte de la empresa y trabajan en forma conjunta para cumplir con los objetivos propuestos.

Notamos que existe una diferencia sobre quien genera las alternativas de solución a los problemas. Entre los operarios son generadas en consenso, mientras que entre los administrativos las genera el dueño de la empresa.

## **2. Objetivos y alcance del Proyecto de Grado:**

Comparar como se manifiesta el liderazgo, trabajo en equipo y motivación en los trabajadores administrativos y operarios de la generación Y de la empresa IDM SA.

### **2.1. Objetivos específicos:**

- Describir cómo se desarrolla el Trabajo en equipo en ambos grupos
- Indagar cuáles son las Motivaciones en ambos grupos
- Explorar los estilos de Liderazgo en ambos grupos
- Analizar comparativamente los resultados arrojados de los tres objetivos anteriores.

### **2.2. Alcance del trabajo:**

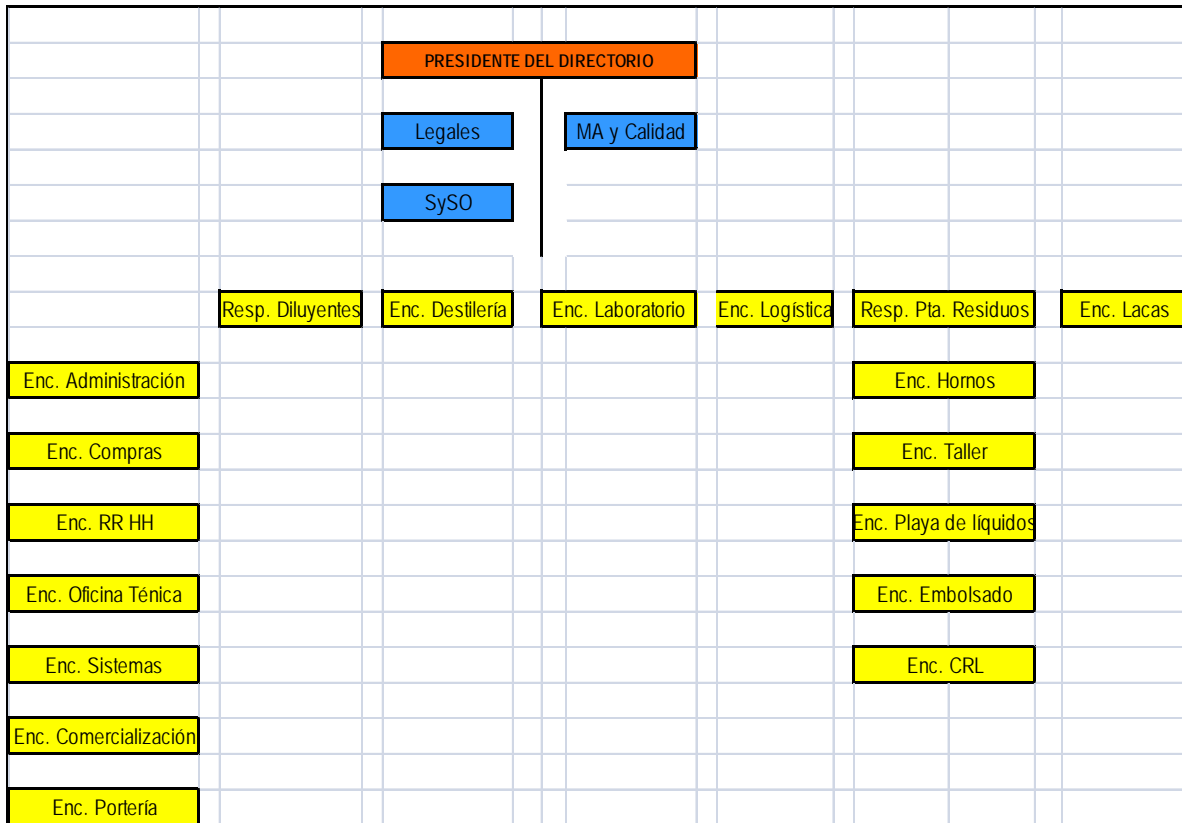
El trabajo se va a realizar sobre los trabajadores de la generación Y de la empresa IDM SA.

- Operarios pertenecientes a los sectores: hornos, destilería, diluyentes.
- Administrativos pertenecientes a los sectores: compras, RRHH, ventas y finanzas.

La generación Y es la sucesora a la X y comprende a las personas nacidas entre 1980 y 2000 a nivel mundial.

### **2.3. Presentación de la empresa:**

## Organigrama empresa IDM SA



IDM SA es una empresa familiar de capitales nacionales dedicada desde el año 1976 al desarrollo de nuevas tecnologías tanto para el procesamiento de residuos industriales como para la industria química. Ubicada en la localidad de San Lorenzo, provincia de Santa Fe.

Realizan desmontajes de plantas industriales y asesoramiento técnico de equipos y procesos.

En 2007 comenzaron con la implementación del gerenciamiento de residuos dentro de las instalaciones de sus clientes, llevándoles a la instalación de una nueva planta para el reciclado de maderas residuales.



Actualmente continúan trabajando y desarrollando metodologías limpias y productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, cumplimentando estándares internacionales y requisitos técnicos y legales aplicables a cada actividad.

IDM S.A cuenta con una estructura piramidal, todos los encargados de los sectores responden al presidente del directorio, dando esto poca autonomía a los mismos.

Durante mucho tiempo los dueños de la empresa caminaban la planta y no dejaban ejercer la cualidad de líderes a quienes ellos mismos designaron para tal rol, poco a poco y con el Departamento de Gestión Integrada se va rompiendo este estilo empezando a delegar en los encargados de sectores su responsabilidad.

Por ser una empresa familiar, muchos de los cargos jerárquicos están ocupados por los familiares y como consecuencia de ello no existe la renovación de esos puestos por fuerza laboral más joven.

La mayoría de las personas que ocupan cargos gerenciales no cuentan con estudios académicos, es mas “la experiencia de los años” que la instrucción facultativa.

Todos los sectores deben contar con la aprobación del presidente del directorio para la toma de decisiones, existe poca autonomía, el liderazgo es una figura desdibujada, y la selección de personal está más orientada a los referidos que a técnicas de reclutamiento convencionales.

### **3. Introducción:**

La generación Y nace en un mundo globalizado, donde las distancias se vuelven cada vez más pequeñas. Esto genera la necesidad de que las empresas conozcan el comportamiento de los jóvenes, para así generar cambios que aporten a una mejor integración de la persona con la empresa.

La investigación que presentamos a continuación, busca establecer y comprender las características de la Generación Y conformada dentro de la fuerza laboral de la empresa IDM SA, tomando como variables de estudio: Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo.

Utilizamos como unidades de análisis a todas las personas que encuadran en la generación Y, de los sectores ADMINISTRACION Y OPERATIVOS comparando ambos sectores.

Para ello fueron convocados los encargados de los sectores donde se encuentran las personas mencionadas, les comentamos el trabajo que vamos a realizar, pidiéndoles colaboración para poder realizar cuestionarios que luego, se tabularon y analizaron para obtener conclusiones.

Personal del departamento de RRHH, nos brindó un panorama general sobre los trabajadores de la Generación Y, que hoy están liderando en cantidad, la fuerza laboral de IDM SA.

Resulta de importancia conocer y entender los razonamientos e intereses de esta generación en los sectores anteriormente mencionados. Nos realizamos las siguientes preguntas de investigación: ¿qué los motiva a los empleados, generación Y, de ambos sectores? ¿con qué tipo de liderazgo conviven? ¿Cómo se desarrolla el trabajo en equipo?.

De esta manera poder arrojar conclusiones que contribuyan a adoptar mejoras en la toma de decisiones en materia laboral dentro de la empresa IDM SA.

## **4. Marco teórico:**

### **4.1. Comprendiendo a la Generación Y**

No existe aún consenso sobre la edad de los participantes de Generación Y. Sin embargo para esta investigación se tomará como marco de referencia a jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 (Lancaster, L. & Stillman, D. 2005). Actualmente tienen entre 15 y 35 años. Los más jóvenes están cursando el colegio secundario y los más adultos forman parte de la fuerza laboral en las organizaciones.

Son conocidos también como Generación del Milenio (Riser, 2010) y por otros como Generación Y (Salgado, 2009; Tulgan, 2011; Viguera, 2011), Generación Net (Tapscott, D y Barnard, R. 2006), Gen Y (Molinari, P. 2011).

En la actualidad, por primera vez en la historia de las empresas, hay cuatro generaciones compartiendo e interactuando en el trabajo.

- ✓ Los Tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945.
- ✓ Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1963.
- ✓ La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979.
- ✓ La Generación Y: nacidos a partir de 1980.

A continuación, haremos una breve descripción de cada una de ellas, basándonos en un texto de Melamed, A. (2010):

#### **❖ *Los Tradicionalistas***

Crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado.

Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen.

## ❖ **Los Baby Boomers**

Su llegada introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los baby boomers y configuraron sus patrones sociales de comportamiento. El primero fue convivir con un medio audiovisual, lo cual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios.

La Generación de los Tradicionalistas se esforzó en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para sí mismos. Por lo tanto, la Generación baby boomers es más cultivada, idealista y optimista que la de sus predecesores, que vivieron años cruciales dominados por guerras y posguerras. Los años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los '60 y finales de los '70, fueron de progreso en la mayor parte de los países y por ello generaron grandes expectativas de éxito.

Ahora, en su madurez, puede verse un retorno a una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.

Actualmente, los baby boomers cobran especial interés porque plantearán, sin duda, una crisis para el sistema actual de planes de retiro. En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por miembros de la Generación X.

## ❖ **La Generación X**

Esta Generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores.

Frente al optimismo e idealismo de los baby boomers, los 'X' son considerados básicamente escépticos. Sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y dudaban de qué camino seguir, en cambio, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo.

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los 'X' se rebelan contra la visión de trabajo y las lealtades de los baby boomers, y como respuesta a las políticas de flexibilidad que observan en las empresas adoptan una actitud personalista, venden su trabajo al mejor postor. Las proporciones de mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales supone el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno laboral.

Los 'X' inician asimismo una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los "viernes informales" en muchas empresas y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles.

Son la primera cohorte acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones, y asumen los constantes cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los baby boomers, haciéndolos más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

La Generación X es también rica en emprendedores. La iniciativa personal es valorada desde una posición de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar definitivamente al mundo. Bajo estas condiciones, los 'X' fueron mayoritariamente responsables de la explosión tecnológica de los años '90 y el surgimiento de la denominada "nueva economía".

### ❖ **La Generación Y**

Hija de los Baby Boomers, la Generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. En cierto modo, los Baby Boomers criaron a sus hijos de la forma en que hubieran querido que los tradicionalistas los criaran a ellos. Así, los Milenio tuvieron un lugar protagónico en la familia desde su más tierna infancia. Sus padres siempre los involucraron en la toma de decisiones: "¿Qué quieres comer? ¿Qué ropa quieres? ¿Qué película quieres ver? ¿A dónde te gustaría vacacionar?". De esta forma, la Generación Y cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

La generación Y piensa en el presente, en vivir el ahora. El futuro es incierto.

Si bien la Generación X ya se había criado con la tecnología, los Milenio tienen la tecnología incorporada a su cuerpo y ésta ha moldeado su forma de pensar. Mientras sus padres piensan en forma secuencial, los Y piensan en simultáneo, como las computadoras, con muchas ventanas abiertas al mismo tiempo.

#### ➤ **La Generación Y en las empresas: "el trabajo no lo es todo"**

Según Paula Molinari (2011), el ingreso de la Generación Y al mundo del trabajo está conmocionando a las organizaciones. A diferencia de sus padres Baby Boomers, que organizaron su vida alrededor de la oficina, los Milenios no permiten que el trabajo absorba todo a su tiempo. Esta generación ha re significado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo.

La ubicación de la oficina es un lugar crítico. Es muy difícil convencerlos de que viajen varias horas para ir a la oficina. La Generación Y detesta perder tiempo. Por eso las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos. Los jóvenes no toleran las reuniones sin sentido donde nadie decide nada, o los jefes que imponen reuniones a las 18hs cuando ellos tienen los bolsos armados para ir a jugar al fútbol.

La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Y el sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros. Se rebelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor.

Los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido. Así pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan. Por primera vez, las grandes organizaciones corren desventajas. Los Gen Y no toleran la injusticia, así para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de la equidad interna y la estructura de premios y castigos.

Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, valoran la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones.

Velocidad en los procesos, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, participación, celebración y buenos jefes son las variables que componen el contexto laboral perfecto para la Gen Y, una generación que planea nuevas demandas a las habilidades de los jefes y que no teme abandonar la organización cuando algo no le gusta. Mientras las generaciones anteriores “aguantaban”, estos jóvenes hacen realidad el viejo dicho: “se unen a las organizaciones por el dinero, se van por los jefes”. (Molinari,2011, P 51-53)

## 4.2. Variables de estudio

Según Sampieri, una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (Sampieri pag. 143)

Para poder delimitar nuestra investigación, nos hemos concentrado en 3 variables de estudio de la Generación Y, que utilizaremos comparativamente entre los sectores Administrativo y Operativo. Ellas son: *trabajo en equipo, motivación y liderazgo*. Estas son 3 variables dependientes. La variable dependiente se mide para ver el efecto que la manipulación que la variable independiente tiene sobre ella.

La variable independiente es la Generación Y de la empresa IDM SA.

### I. Trabajo en equipo:

#### Diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo

Cuando hablamos de grupos y equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales. No es que uno sea mejor que el otro. Cada modelo sirve para determinados propósitos y según determinados recursos que posea la organización.

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el “trabajo en equipo” se presentan en el tema “grupos y comités” que STONER, (1996), define como: “dos o más personas que interactúan en influyen en otros para logran un propósito común. En la última versión del texto de KOONTZ-WEIRICH (2014), se define un equipo como: “número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

ROBBINS (1999), precisa mas la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que la de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las



habilidades, en los grupos estas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que: “ un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”

En los equipos los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo.

El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante.

El equipo sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de sus miembros, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el supervisor. Cuando un miembro no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema.

Los individuos en un grupo están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. A menudo los grupos son más grandes (en cantidad de miembros) que los equipos. El grupo respalda los objetivos del líder. La responsabilidad del grupo radica en cada individuo, la responsabilidad no es compartida. El liderazgo es patrimonio de una sola persona, más que el liderazgo compartido del equipo. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que el equipo persiste diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos. Cuando las decisiones y la forma de trabajo y los procesos ya están determinados, entonces se forma un grupo de trabajo para llevar adelante esos procesos que no requieren "venderlos" como ocurriría con los miembros de un equipo. Para formar un grupo hay que identificar un líder fuerte y empoderar a la persona para que reclute a los miembros del grupo, formule el objetivo principal, la forma de trabajo y lleve adelante la toma de decisiones. Los resultados del grupo deben estar predefinidos.

Los miembros de equipo tienen habilidades complementarias, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos (a diferencia del grupo, cuyos objetivos los define el líder) para los cuales sus miembros tienen responsabilidades individuales y compartidas.

Tienen una finalidad compartida y un claro entendimiento de lo que es la misión del equipo. Las diferentes perspectivas, conocimientos, habilidades y fortalezas de cada miembro son identificadas y utilizadas.

Los grupos tienen una performance rígida, sus miembros tienen roles y tareas asignadas que no cambian con el tiempo.

Los equipos tienen una performance flexible, diferentes tareas y funciones son requeridas.

Los roles y tareas pueden cambiar dependiendo la experiencia para el tipo de trabajo que se tenga que realizar.

Las acciones de los miembros de un equipo están interrelacionadas y coordinadas. Tienen el sentido compartido de unidad y se identifican con el equipo y entre sí. Utilizan más el "nosotros" que el "yo".

Un grupo típicamente produce productos que son la suma de las contribuciones individuales de sus miembros mientras un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo del equipo. (Artículo Publicado por LosRecursosHumanos.com, 28/09/2009)

#### Existen categorías de equipos basados en su duración y objetivos:

- ✓ Equipos para resolución de problemas:

Están compuestos por individuos del mismo departamento o área de una organización que se juntan para enfrentar y resolver un problema específico. Una vez que el problema está solucionado el equipo se disuelve.

- ✓ Equipo Transfuncional:

Compuestos por individuos de diferentes áreas de trabajo o departamentos que se juntan sobre la base de un proyecto o una tarea específica.

Muchos de estos equipos funcionan mejor sin un jefe establecido, en la medida que en que el propio equipo establezca las bases para que varios individuos desarrollen habilidades de liderazgo. Cuando se establece un equipo transfuncional la administración debería reclutar individuos abiertos de mente que puedan mirar la situación de una manera global que no le teman a la confrontación y al cambio.

✓ Equipos de trabajo autodirigidos:

Menudo comprenden a 10 o 15 individuos que reciben responsabilidades a largo plazo de sus supervisores al mismo tiempo que mantienen sus responsabilidades anteriores. Los equipos de este tipo no deben ser considerados como equipos sin administración, más bien deben verse como equipos con una administración diferente a aquella desarrollada por los mismos trabajadores. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, P 238.)

## **II. Liderazgo:**

Castro Solano y Lupano Perugini (2003) realizaron un estudio sobre liderazgo, teorías y evaluación donde sostienen:

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición univoca del mismo.

Antes de describir cuales son los planteos específicos de las corrientes teóricas para el estudio del liderazgo, es posible encontrar algunas características comunes:

- Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores”
- El proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de sus seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso
- Existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento; los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideas e intercambios emocionales. Los gerentes son guiados por el cumplimiento de las obligaciones y por objetivos propuestos.

Chiavenato, I (1993), destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

- **Líder autocrático:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **Líder participativo, democrático o burocrático:** cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus

subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- **Líder liberal o de rienda suelta:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (D`Souza, A; 1996)

#### ***Características de un Líder*** (D`Souza, A; 1996)

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.

- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo: la pro actividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

Para el proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### ***Importancia del Liderazgo*** (D`Souza, A; 1996)

- Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

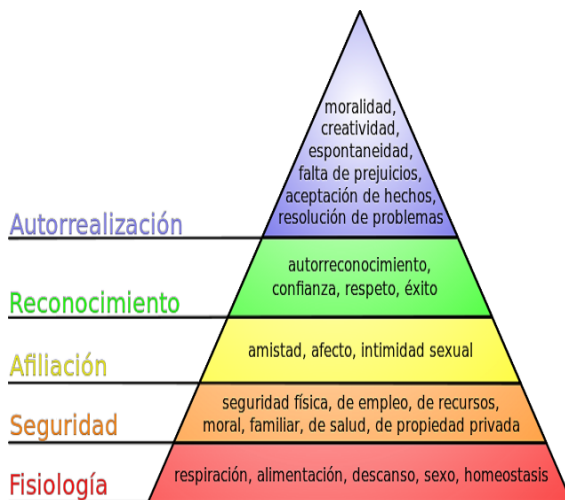
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.
- Unificar habilidades de los miembros del grupo.

Más adelante, cuando analicemos los resultados de la investigación, veremos si el sector Administrativo y el Operativo cuentan con diferentes estilos de liderazgos y por ende de líderes.

### **Motivación:**

En el libro “Las Organizaciones”, Gibson define a la motivación como: “fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta” Si bien existen diferentes teorías de motivación, enunciaremos brevemente las más citadas.

#### a) Maslow y su pirámide:



Abraham Maslow fue un famoso psicólogo estadounidense y humanista que estudio la motivación humana y cómo esta dependía o se componía de unas necesidades básicas. Publicó su teoría en 1943 en su obra “ A theory of human motivation”. La teoría dice que conforme satisfacemos unas necesidades básicas

los humanos vamos conformando necesidades más elevadas (estas dependen de la satisfacción de las necesidades inferiores), a todo esto cuando nos sentimos desmotivados lo que realmente deberíamos plantearnos es ¿Qué necesidades estamos desatendiendo?

Según Maslow las necesidades humanas se dividen en dos bloques:

1- Las necesidades básicas o de déficit (si no las satisfacemos implican un desgaste para la persona, una pérdida).

2- Las necesidades de autorrealización o necesidades del ser (aportan algo positivo, una ganancia).

Así pues la pirámide se compone de cinco estratos:

- ✓ **Necesidades Básicas** (las únicas que nacen con la persona):
  - Necesidad de beber, respirar y alimentarse.
  - Necesidad de dormir y eliminar deshechos corporales.
  - Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales (placer físico).
  - Necesidad de mantener la temperatura corporal.
- ✓ **Necesidades de Seguridad y Protección:**
  - Seguridad física y salud.
  - Seguridad de recursos para vivir con dignidad (educación, transporte, sanidad).
  - Necesidad de proteger los bienes y activos.
  - Necesidad de vivienda.
- ✓ **Necesidades Sociales:**
  - Necesidad de relación (amistad).



- Necesidad de participación (inclusión).
  - Aceptación social.
- ✓ **Necesidades de Estima:**
- Estima llamada “alta”: respeto a uno mismo, competencia, confianza, logros, independencia y libertad de uno mismo.
  - Estima llamada “baja”: reconocimiento, atención, respeto, estatus por parte de los demás.
- ✓ **Autorrealización:**

Necesidad de ser, motivación de crecimiento, es la que le da el sentido a la propia existencia.

¿Cómo es una persona autorrealizada?

Es una persona centrada en la realidad, en los problemas, con una percepción diferente de los medios o los fines, independientes de la cultura y el entorno dominante, inconformistas, resistentes a la presión social y cultural, creativos, ingeniosos y originales, con una buena imagen de sí mismos y de los demás, con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias.

Según Maslow son las necesidades no satisfechas las que más influyen de forma genérica, pues implican una afectación negativa. La necesidad satisfecha NO genera comportamiento, sino que el comportamiento es generado por la necesidad no satisfecha que hay que paliar. (Rigo, E., 2013)

#### b) Teoría de las Expectativas

El autor mas destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en

creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos más destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia ¿rendiré?, ¿Qué consiguere si rindo? ¿Merece la pena?
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa X Probabilidad de logro.
---

❖ Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.

- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

#### Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el	Puede influir en la permanencia en la organización

	trabajo, relaciones personales, etc.)	
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: identificación con el trabajo. Identificación: grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

c) Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

<b>Factores que favorecen la motivación</b>	<b>Factores que dificultan la motivación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</li> <li>- Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>- Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte crítica hacia el trabajo.</li> <li>- Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.</li> <li>- Supervisión de las tareas no adecuada.</li> <li>- No dar respuesta sincera a las</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animar y favorecer la creatividad.</li> <li>- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.</li> <li>- Ayudar al desarrollo de habilidades personales.</li> <li>- Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.</li> <li>- Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.</li> <li>- Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.</li> </ul>	<p>cuestiones planteadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoptar decisiones unilaterales.</li> <li>- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.</li> <li>- Ocultar la verdad.</li> <li>- No dar elogios por el trabajo bien realizado.</li> <li>- Asignar trabajos aburridos o tediosos.</li> <li>- Falta explícita de reconocimientos.</li> <li>- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.</li> <li>- Sentimiento de no formar parte del equipo.</li> </ul>
--	--

## **5. Metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo**

Adoptamos la clasificación de Danhke (1989), quien clasifica a la metodología de la investigación en: Exploratorios, Descriptivos, correlacionales y explicativos.

En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances de la investigación. El nuestro incluye elementos exploratorios y descriptivos.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunicadores o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.”

- ✓ Modelo de investigación exploratorio descriptivo, el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido en el ámbito de este tipo de empresa y por lo

tanto es difícil formular hipótesis. Se busca especificar las propiedades importantes del fenómeno, evaluando algunas de las dimensiones o componentes del fenómeno.

- ✓ Diseño de investigación no experimental, transaccional descriptivo.

“Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (dentro el enfoque cualitativo)” (Sampieri, Collado y Lucio, 2004)

- ✓ Se realizará un estudio de campo en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno. Estos resultados se utilizarán para comparar como se manifiesta el liderazgo, trabajo en equipo y motivación en los trabajadores administrativos y operarios de la generación Y de la empresa IDM SA.
- ✓ La técnica que se utilizará para recoger la información necesaria, serán, cuestionarios con preguntas cerradas, el mismo será administrado por las autoras. Desde una estrategia cuantitativa porque la investigación se lleva a la práctica mediante la construcción de conceptos operativos, que están atomizados y parcializados como parte del recorte del objeto de estudio y que se representa mediante variables. Busca lo general, pues tiende a poner su atención en datos relativamente representativos. Busca los puntos de vista o las opiniones que se parecen o que coinciden.
- ✓ Población: Empleados de la empresa IDM SA.
- ✓ Unidades de Observación: Empleados del área administrativa y operarios de la empresa IDM SA.
- ✓ Unidad de Análisis: Generación Y

## **6. Relevamiento de datos**

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se encuestó a la totalidad de empleados de hasta 30 años de edad, distribuidos de la siguiente manera: 25 encuestas en sector operativo y 20 encuestas en sector administrativo.

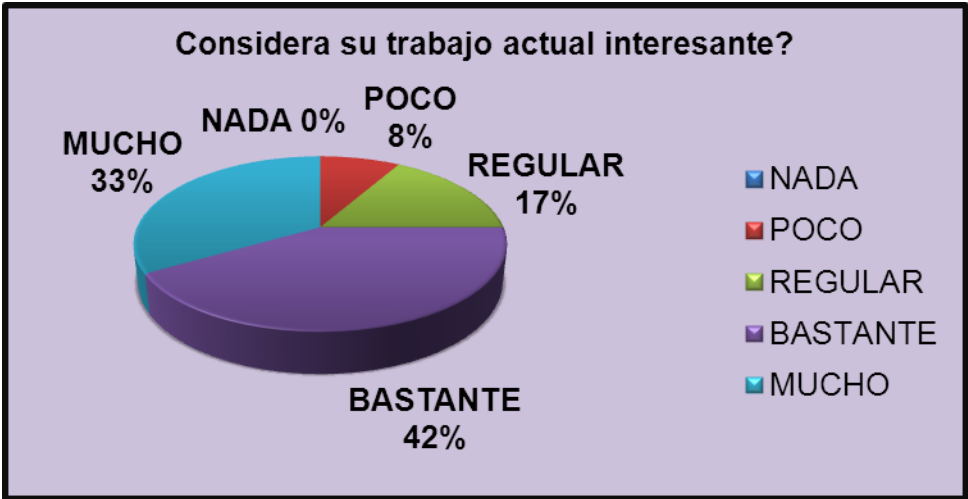
A continuación se presentan los resultados más relevantes:

a) Motivación

**Graf. 1- OPERARIOS EMPRESA IDM**



**Graf. 2 ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM**



Puede observarse en el gráfico 1 que el 60% de los *operarios* encuestados encuentran *bastante* interesante su trabajo actual. Mientras que el 14% respondió que su trabajo actual es *poco interesante*.

Puede observarse en el gráfico 2 que el 42% de los administrativos encuestados encuentran *bastante* interesante su trabajo actual. Mientras que el 8% respondió que su trabajo actual es *poco interesante*.

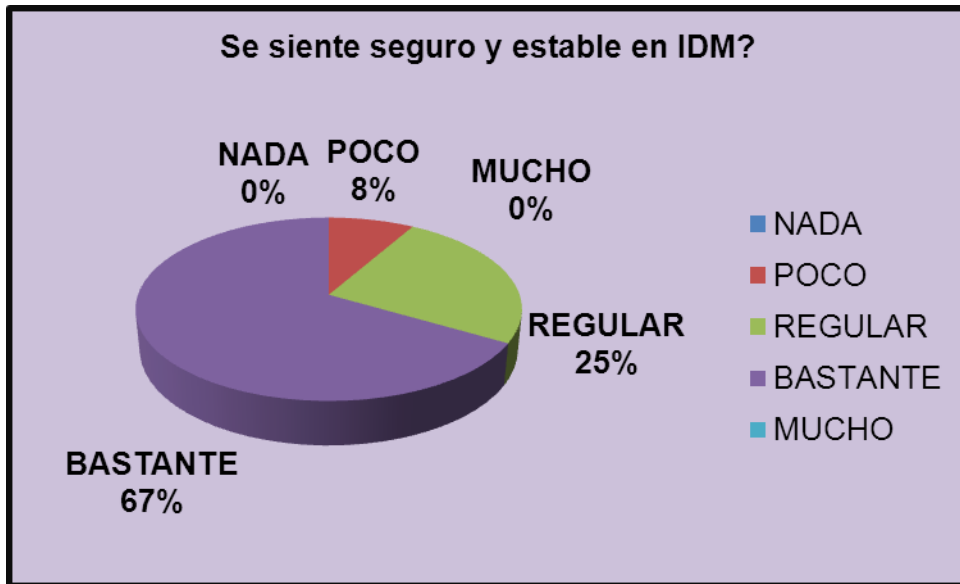
Ninguno de los encuestados en ambos sectores encuentra *nada* interesante su trabajo actual.

**Graf. 3- OPERARIOS EMPRESA IDM**





**Graf. 4- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM**



Puede observarse en el gráfico 3 que el 73% de los *operarios* encuestados encuentran se *bastante* seguros y estables. Mientras que el 14% respondió que su seguridad y estabilidad laboral es *regular*.

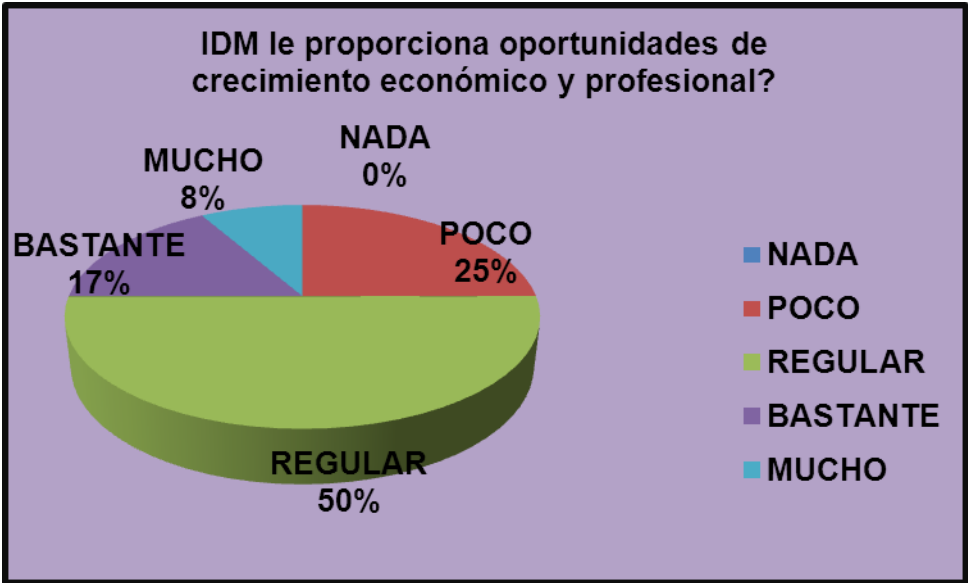
Puede observarse en el gráfico 4 que el 67% de los *operarios* encuestados encuentran *bastante* seguro y estable. Mientras que el 8% respondió se sienten *poco* seguros y estables.

Observamos que los operarios generación Y de IDM se sienten más estables y seguros que los administrativos en sus puestos laborales.

Graf. 5- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 6 – ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Puede observarse en el gráfico 5 que el 47% de los *operarios* encuestados encuentran *bastantes* oportunidades de crecimiento económico y profesional. Mientras que el 7% respondió que sus oportunidades de crecimiento económico y profesional son *pocas*.

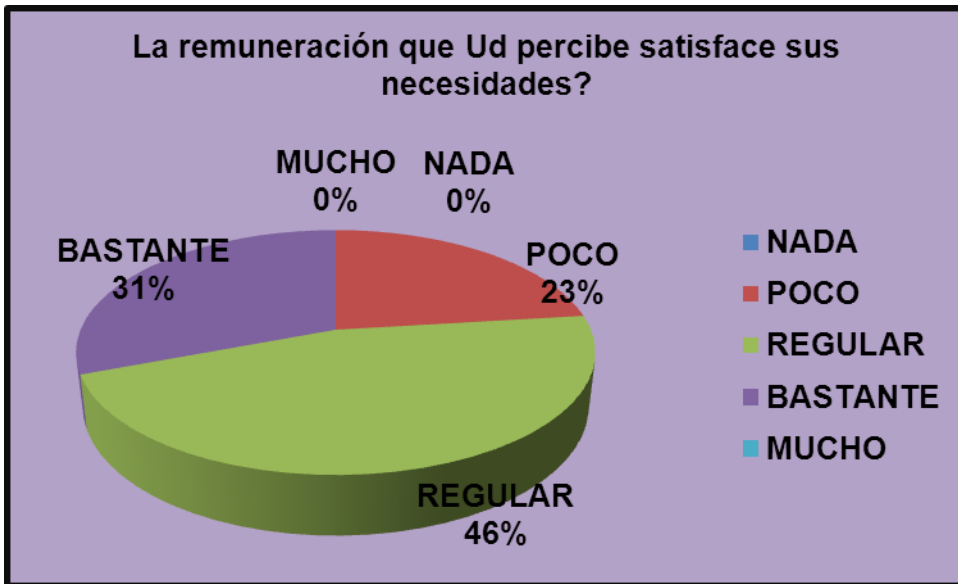
Puede observarse en el gráfico 6 que el 50% de los *administrativos* encuestados encuentran que sus posibilidades de crecimiento económico y profesional son *regulares*. Mientras que el 8% respondió que tienen *muchas* posibilidades de crecimiento económico y profesional.

Observamos que el 13% de los operarios encuentran ninguna posibilidad de desarrollo económico y profesional, mientras que en el sector administrativo este porcentaje arroja cero.

**Graf. 7- OPERARIOS EMPRESA IDM**



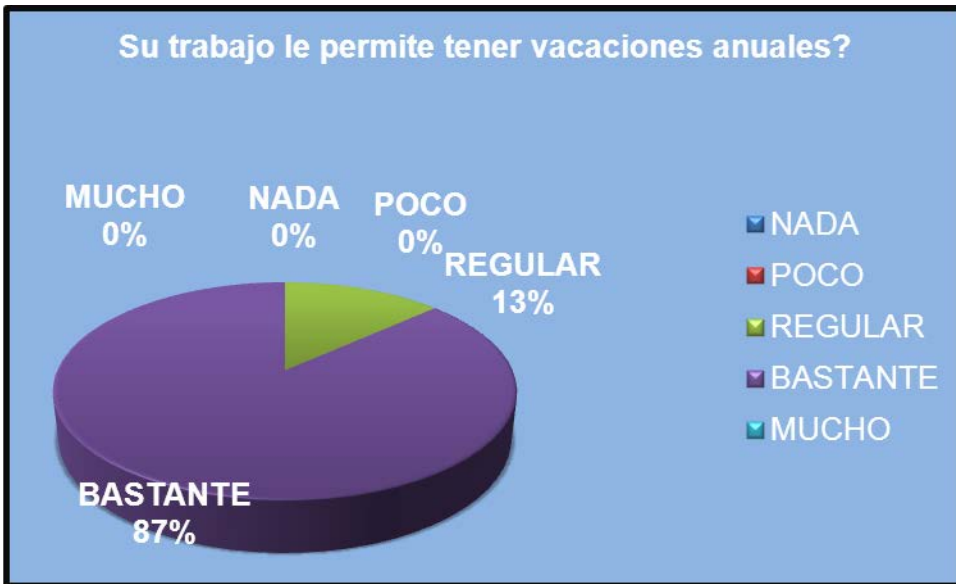
**Graf. 8- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM**



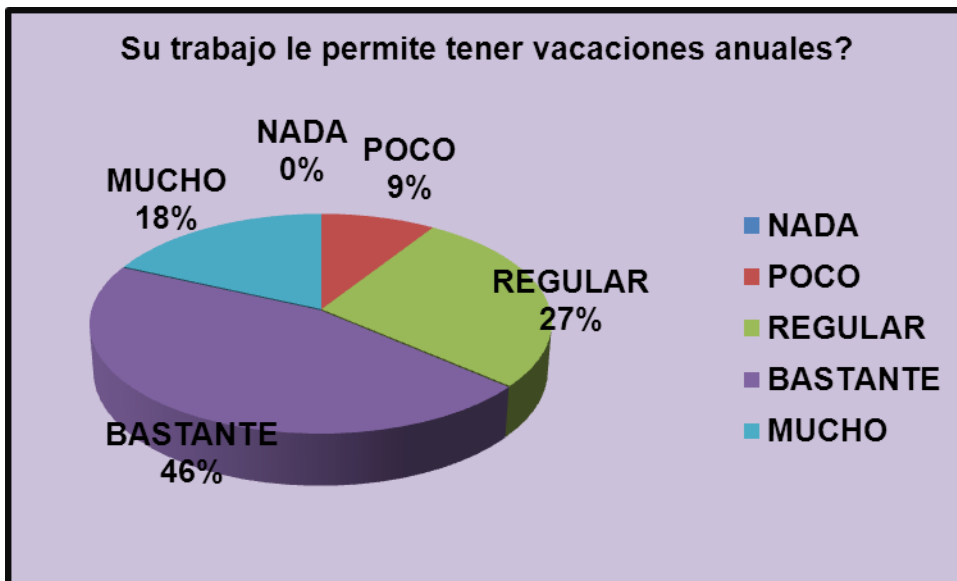
Puede observarse en el gráfico 7 que el 53% de los operarios encuestados encuentran que la remuneración que perciben satisface *bastante* sus necesidades básicas. Encontramos que el 7% de los encuestados respondió que su remuneración satisface *poco* sus necesidades básicas y otro 7% respondió *mucho*.

Puede observarse en el gráfico 8 que el 46% de los *administrativos* encuestados encuentran que la remuneración que perciben satisfacen de manera *regular* sus necesidades básicas. Mientras que el 23% respondió que su remuneración satisface *poco* sus necesidades básicas.

Graf. 9- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 10- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



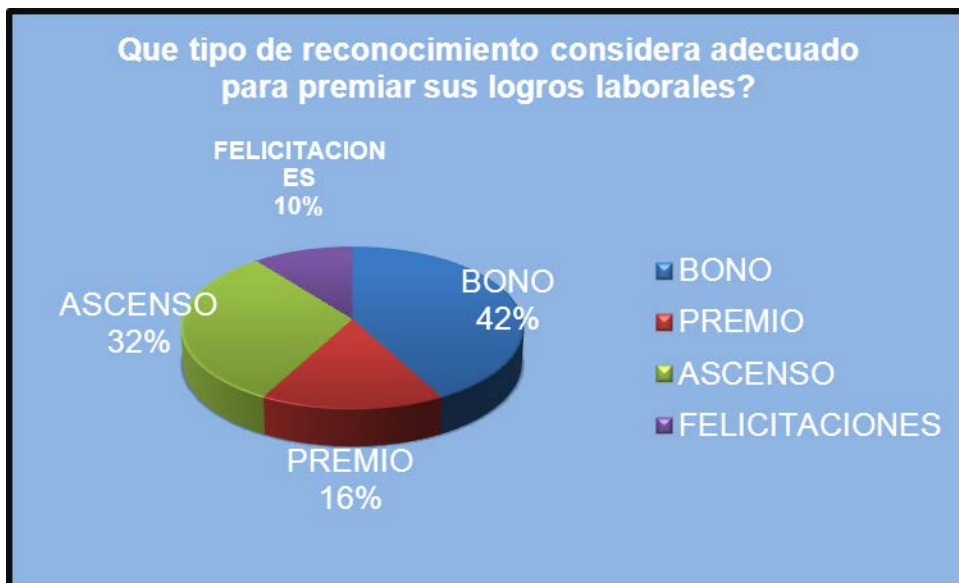
Puede observarse en el gráfico 8 que el 87% de los operarios encuestados encuentran que su trabajo les permite *bastante* tomar sus vacaciones anuales. Mientras que el 13% considera *regular* su posibilidad de tomar sus vacaciones anuales.

Puede observarse en el gráfico 9 que el 46% de los administrativos encuestados encuentran que su trabajo les permite *bastante* tomar sus vacaciones anuales y el 18% respondió que su trabajo le permite *mucho* tener vacaciones anuales.

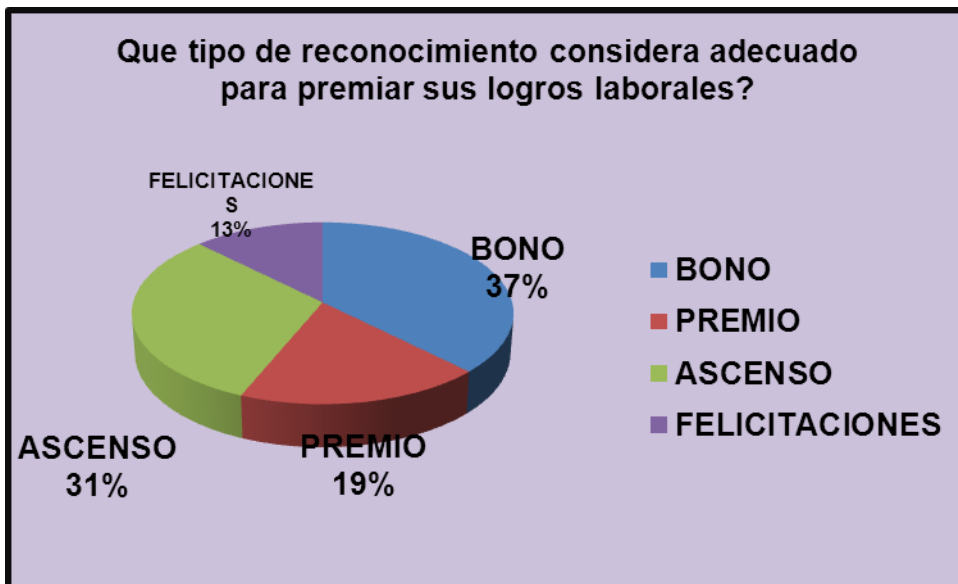
Mientras que el 9% que su trabajo les permite *poco* la posibilidad de tomar sus vacaciones anuales.

Hay que resaltar que en ambos grupos el porcentaje de *ninguna* posibilidad de tomar vacaciones anuales es cero.

Graf. 11- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 12- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



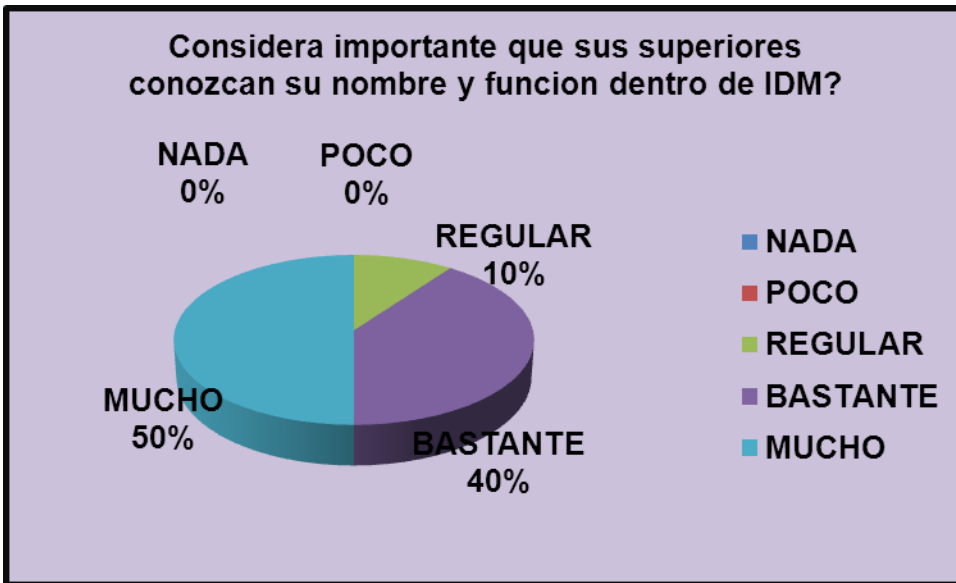
Puede observarse en el gráfico 10 que el 42% de los operarios encuestados encuentran un *bono* como reconocimiento adecuado para premiar sus logros, el 32% eligen un *ascenso*, el 16% optaron por un *premio o regalo* y el 10% ser *felicitados frente a un superior jerárquico*.

Puede observarse en el gráfico 11 que el 37% de los administrativos encuestados encuentran un *bono* como reconocimiento adecuado para premiar sus logros, el 31% eligen un *ascenso*, el 19% optaron por un *premio o regalo* y el 13% ser *felicitados frente a un superior jerárquico*.

Graf. 13- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 14- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Puede observarse en el gráfico 13 que el 62% de los *operarios* encuestados consideran *bastante* importante que sus superiores conozcan su nombre y función dentro de IDM, el 19% considera *muy* importante y otro 19% considera como *regular* que sus superiores conozcan su nombre y función dentro del IMD.

Puede observarse en el gráfico 14 que el 50% de los *administrativos* encuestados consideran *muy* importante que sus superiores conozcan su nombre y función



dentro de IDM, el 40% lo considera *bastante* importante y el 10% considera como *regular* que sus superiores conozcan su nombre y función dentro del IMD.

Cabe destacar que en ambos sectores las opciones *nada* y *poco* ante la importancia que les dan a ser reconocidos por nombre y función dentro de IDM arrojó un resultado de 0%.

Con respecto a lo analizado en los gráficos anteriores, podemos concluir que:

Tanto los administrativos como los operarios consideran su trabajo actual bastante interesante y se sienten seguros y estables dentro de la organización, a pesar de que esta generación tiene como característica principal dejar su trabajo actual sin ningún temor cuando algo de este no le gusta.

Con respecto a la remuneración, los operarios se encuentran conformes con su sueldo, así no ocurre lo mismo con los administrativos, ya que estos presentan disconformidad en este punto.

Como expuso Boschma: “un empleo puede significar todo y puede subyacer múltiples motivaciones. El dinero puede ser la motivación primaria pero tendrá otro sentido “.

Hace referencia a que el dinero es lo que les permitirá ser independientes de sus padres, y al mismo tiempo satisfacer otras necesidades.

Con respecto al reconocimiento dentro de la organización, los operarios y administrativos de la generación Y coinciden que les resulta importante que sus superiores conozcan su nombre y función dentro de IDM

**b) Liderazgo:**

Graf. 1- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 2- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Puede observarse en el gráfico 1 que el 60% de los *operarios* encuestados *algunas veces* cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar un buen trabajo y el 40% de los mismos, manifiesta tener todos los elementos necesarios para desempeñar un buen trabajo.

Puede observarse en el gráfico 2 que el 57% de los *administrativos* encuestados *sí* cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar un buen trabajo,

mientras que el 43% cuenta *algunas veces* con todos los elementos necesarios para realizar un buen trabajo.

Ninguno de los encuestados de ambos sectores ha respondido que no cuentan con los elementos necesarios para realizar un buen trabajo.

Graf. 3- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 4- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM

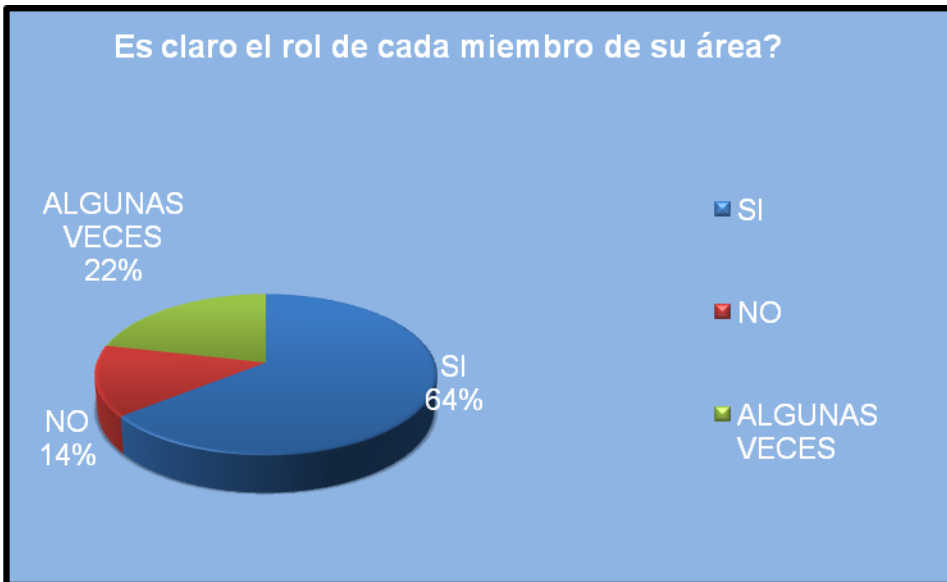


Podemos observar en el gráfico 3 que el 64% de los *operarios* encuestados han respondido que *sí* son tenidas en cuenta sus opiniones por su superior, mientras que el 36% manifestó que *algunas veces* son tenidas en cuenta sus opiniones por su superior.

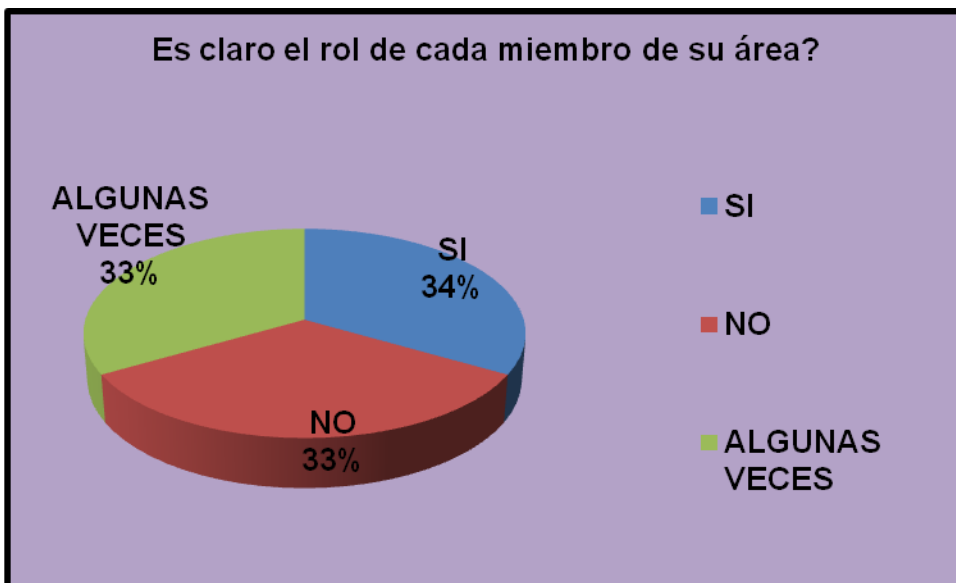
Podemos observar en el gráfico 4 que el 71% de los *administrativos* encuestados han respondido que *sí* son tenidas en cuenta sus opiniones por su superior, mientras que el 29% manifestó que *algunas veces* son tenidas en cuenta sus opiniones por su superior.

En ambos sectores la respuesta NO tiene un 0%. En tal sentido, todos sienten que en mayor o menor medida sus opiniones son tenidas en cuenta por su superior.

Graf. 5- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 6- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM

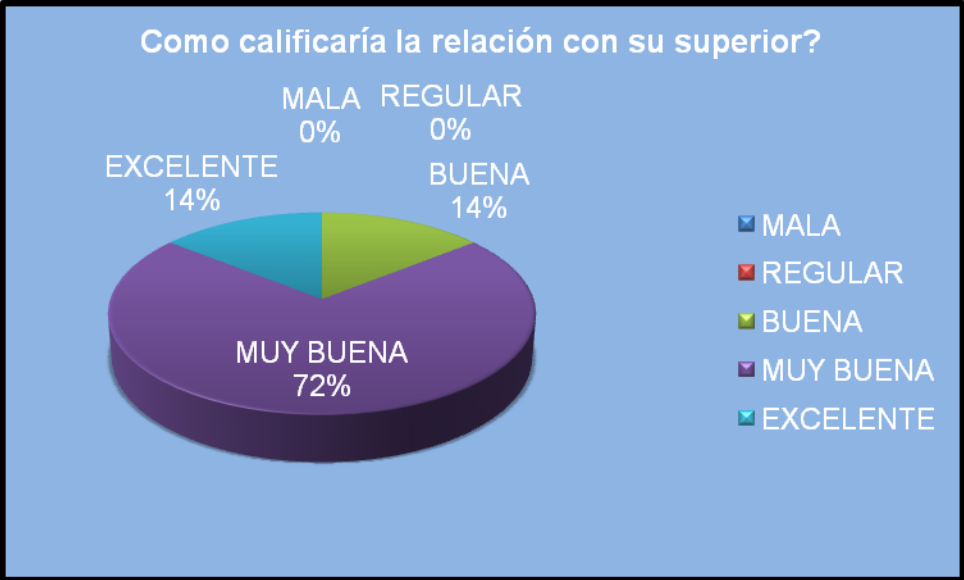


Podemos observar en el gráfico 5 que el 64% de los *operarios* encuestados *sí* tiene claro el rol de cada miembro de su área, 22% *algunas veces* es claro el rol de cada miembro, mientras que el 14% *no* tiene claro el rol de cada miembro de su área de trabajo.

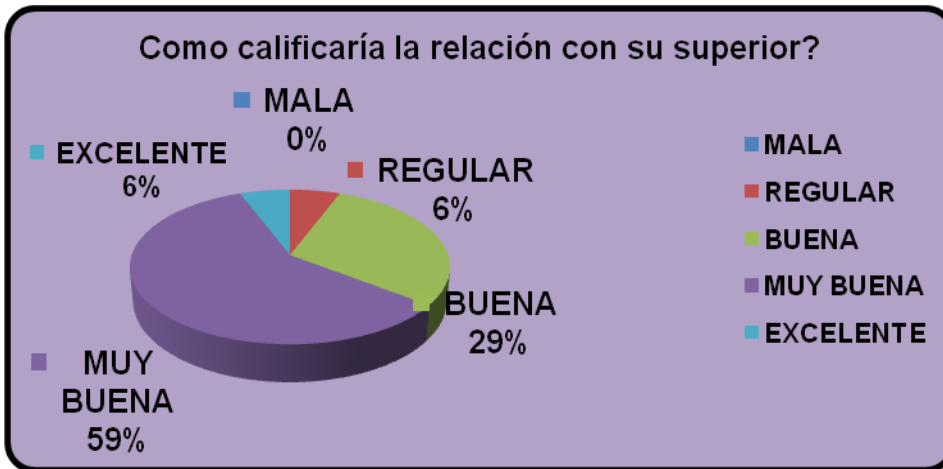
Podemos observar en el gráfico 6 que el 34% de los *administrativos* encuestados *sí* tiene claro el rol de cada miembro de su área, 33% *algunas veces* es claro el

rol de cada miembro, mientras que el 33% *no* tiene claro el rol de cada miembro de su área de trabajo.

Graf. 7- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 8- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



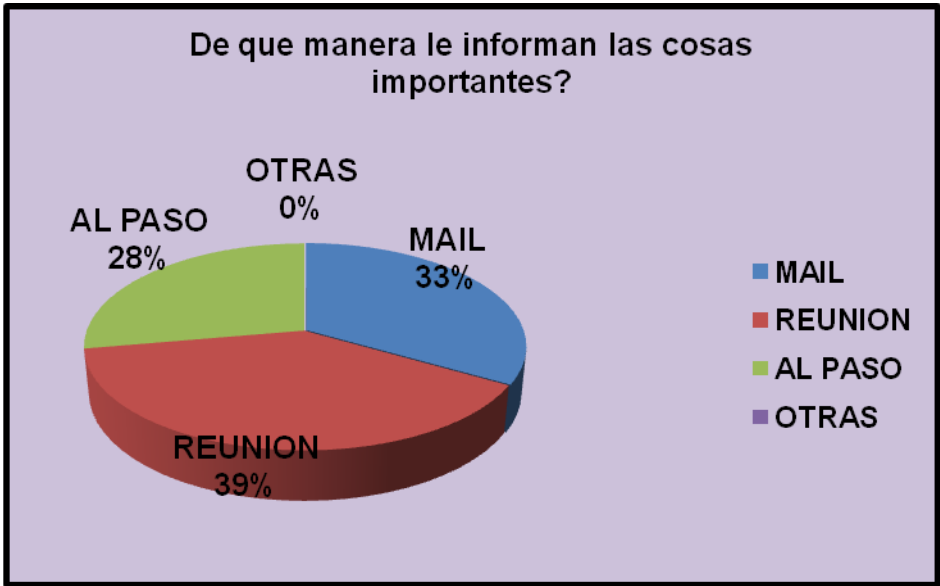
Podemos observar en el grafico 7 que el 72% de los *operarios* encuestados manifestaron tener una *muy buena* relacion con su superior, el 14% dijo tener una *excelente* relacion con su superior y otro 14% una *buena*.

Podemos observar en el grafico 8 que el 59% de los *administrativos* encuestados manifestaron tener una *muy buena* relacion con su superior, otro 29% una *buena* relación, el 6% una *excelente* y otro 6% una *regular* relacion con su superior.

Graf. 9- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 10- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Podemos observar en el grafico 9 que el 40% de los *operarios* encuestados son informados de las cosas importantes o cambios *al paso*, el 31% via mail y el 29% mediante *reuniones*.

Podemos observar en el grafico 10 que el 39% de los *administrativos* encuestados son informados de las cosas importantes o cambios *reuniones*, el 33% via mail y el 28% *al paso*.

Graf. 11- OPERARIOS EMPRESA IDM





Graf. 12- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Podemos observar en el gráfico 11 que el 43% de los *operarios* encuestados *no* recurre a su superior para plantearle problemas personales, mientras que el 36% *si* lo hace y el 21% lo hace *algunas veces*.

Podemos observar en el gráfico 12 que el 57% de los *administrativos* encuestados *si* recurre a su superior para plantearle problemas personales, mientras que el 29% lo hace *algunas veces* y el 14% *no* lo hace nunca.

Lo más representativo que podemos extraer de los gráficos anteriores es:

Con respecto a los elementos que cuentan para poder desempeñarse bien en su trabajo, en el sector administrativo la mayoría de los encuestados respondió que Sí, y los operarios manifestaron que algunas veces cuentan con ellos.

Así mismo ambos sectores manifiestan que ante la necesidad de falta de algún elemento para poder realizar sus tareas diarias cuentan con la ayuda de su superior inmediato.

Chiavenato, I (1993), destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

En ambos sectores manifiestan que sus opiniones son tenidas en cuenta por su superior inmediato, siendo esto de gran valor para el equipo de trabajo que integran.

Con respecto al reconocimiento dentro de su equipo de trabajo, el sector operario manifestó que sí son equitativos.

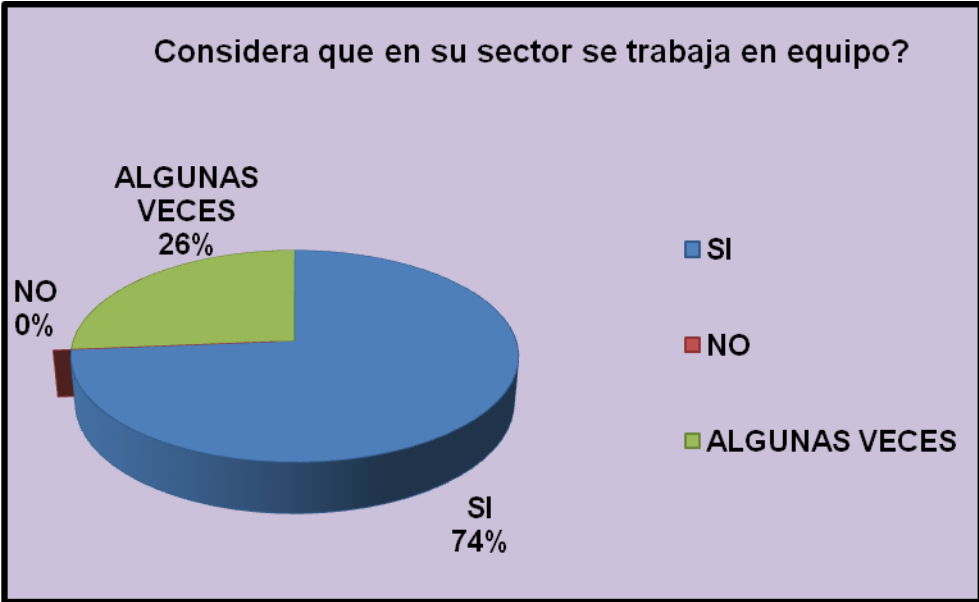
Por su parte en el sector administrativo, los jóvenes de la Generación Y manifestaron que algunas veces los reconocimientos dentro de su equipo son equitativos.

**c) Trabajo en Equipo:**

Graf. 1- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 2- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Podemos observar en el grafico 1 que el 65% de los *operarios* encuestados respondió que *sí* considera que en su sector se trabaja en equipo y el 35% manifestó *algunas veces*.

Podemos observar en el grafico 2 que el 74% de los *administrativos* encuestados respondió que *sí* considera que en su sector se trabaja en equipo y el 26% manifesto *algunas veces*.

Cabe destacar que en ambos sectores la opción *no* obtuvo un 0%.

Graf. 3- OPERARIOS EMPRESA IDM



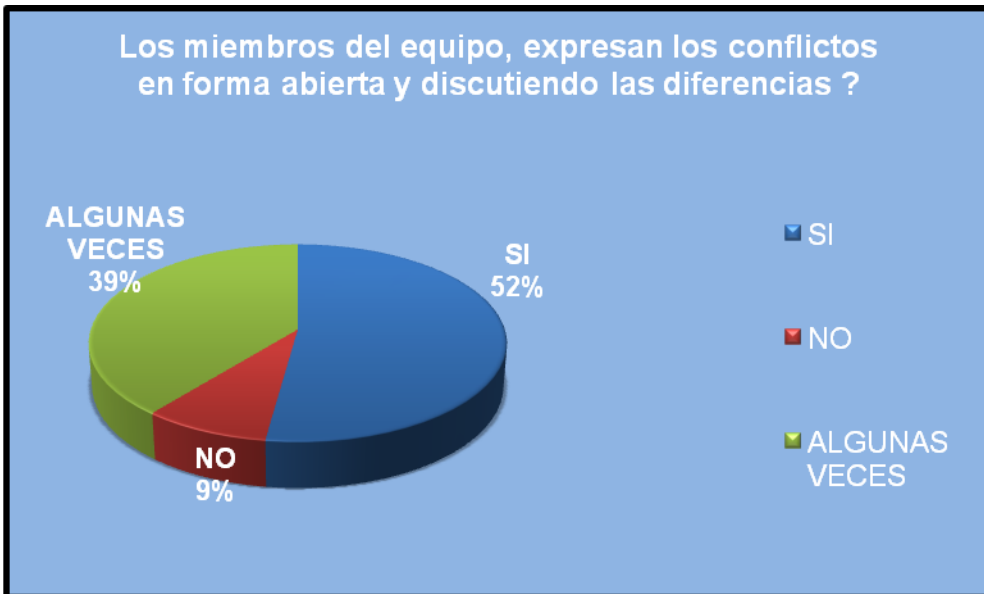
Graf. 4- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



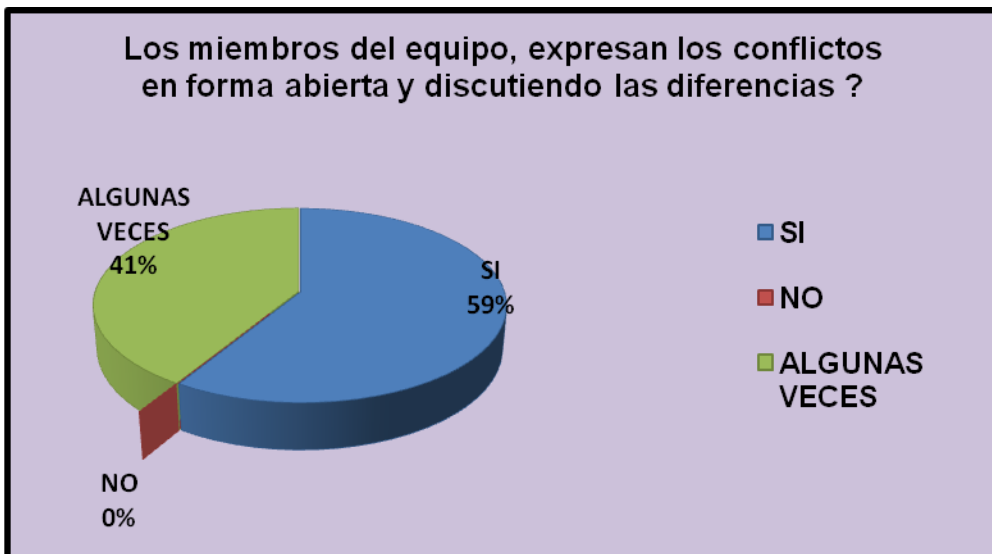
Podemos observar en el grafico 2 que el 91% de los *operarios* encuestados respondió que *sí* conoce los objetivos que tienen que cumplir dentro de su grupo de trabajo, el 4% manifestó *algunas veces* y el 5% dijo que *no* conoce los objetivos que tiene que cumplir dentro de su equipo de trabajo.

Podemos observar en el grafico 3 que el 94% de los *administrativos* encuestados respondió que *sí* conoce los objetivos que tienen que cumplir dentro de su grupo de trabajo, el 6% manifestó *algunas veces* y el 0% dijo que *no* conoce los objetivos que tiene que cumplir dentro de su equipo de trabajo.

Graf. 5- OPERARIOS EMPRESA IDM



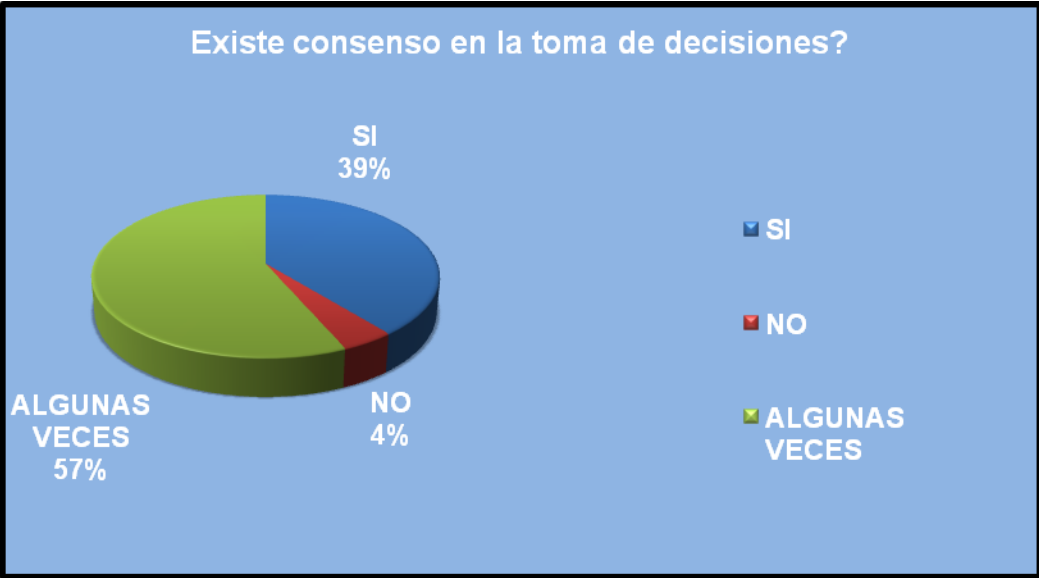
Graf. 6- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



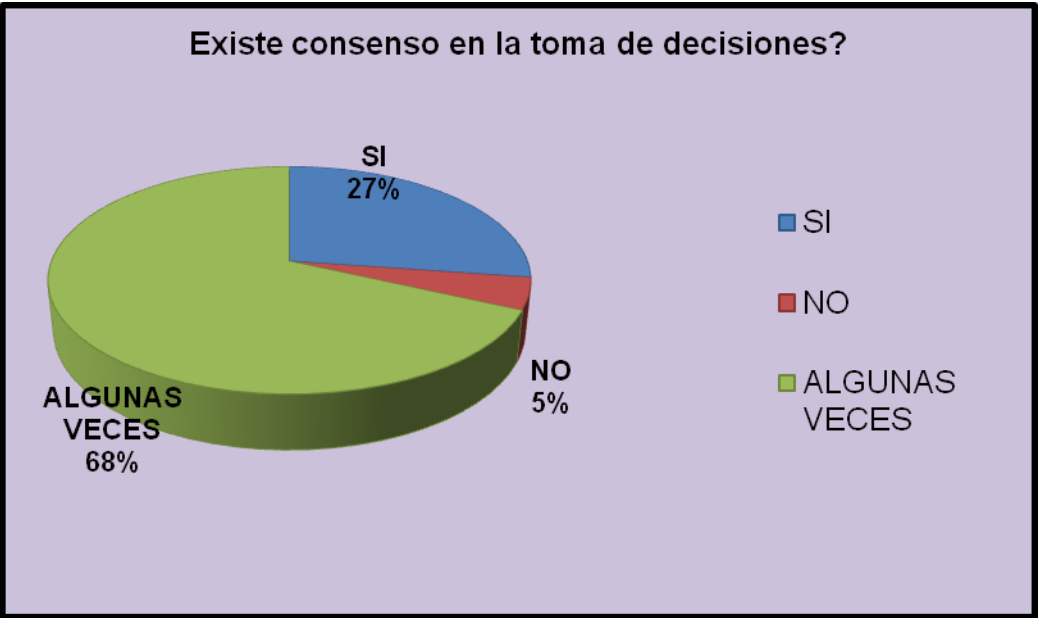
Podemos observar en el grafico 5 que el 52% de los *operarios* encuestados *sí* expresan los conflictos en forma abierta y discutiendo las diferencias, el 39% manifestó *algunas veces*, mientras que un 9% *no* los expresan.

Podemos observar en el grafico 6 que el 59% de los *administrativos* encuestados *sí* expresan los conflictos en forma abierta y discutiendo las diferencias, el 41% manifestó *algunas veces*, mientras que un 0% *no* los expresan.

Graf. 7- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 8- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Podemos observar en el grafico 7 que para el 57% de los *operarios* encuestados *algunas veces* existe consenso en la toma de decisiones, el 39% manifestó que *si* mientras que para el 4% *no* existe.

Podemos observar en el grafico 8 que el 68% de los *administrativos* encuestados *algunas veces* existe consenso en la toma de decisiones, el 27% manifestó que *sí*, mientras que para el 5% *no* existe.

Graf. 9- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 10- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM





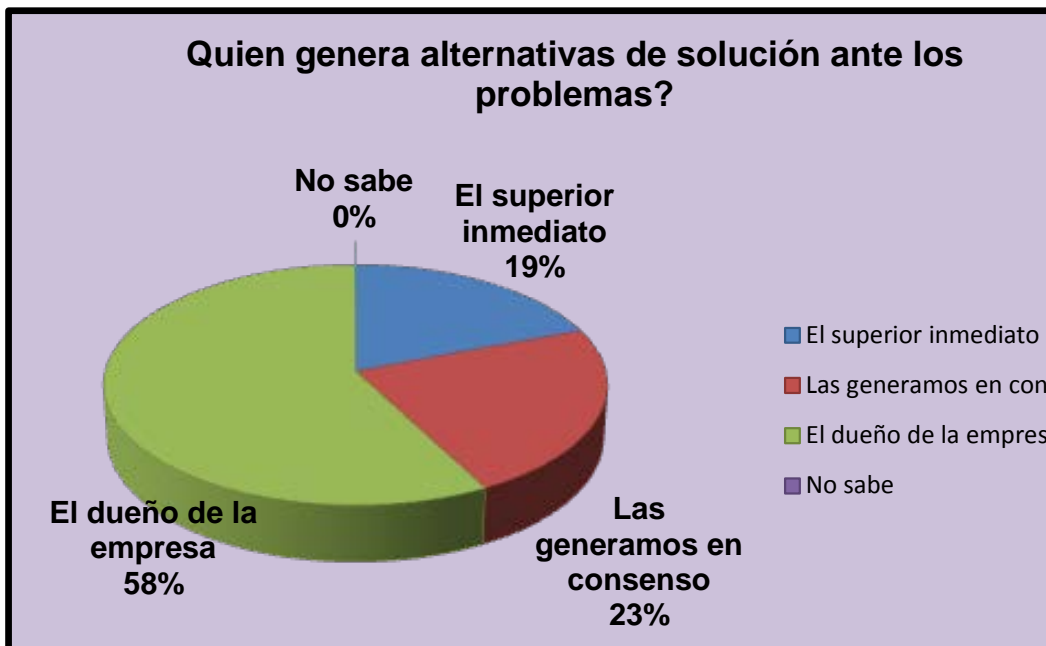
Podemos observar en el grafico 9 que el 52% de los *operarios* encuestados se siente mas identificado con la frase “ *somos parte de un gran engranaje*” , 31% no se identifica con ninguna frase y el 17% restante con la frase “*el que sabe, sabe y el que no es jefe*”.

Podemos observar en el grafico 10 que el 58% de los *administrativos* encuestados se siente mas identificado con la frase “ *somos parte de un gran engranaje*” , 17% no se identifica con ninguna frase y el 25% restante con la frase “*el que sabe, sabe y el que no es jefe*”.

Graf. 11- OPERARIOS EMPRESA IDM



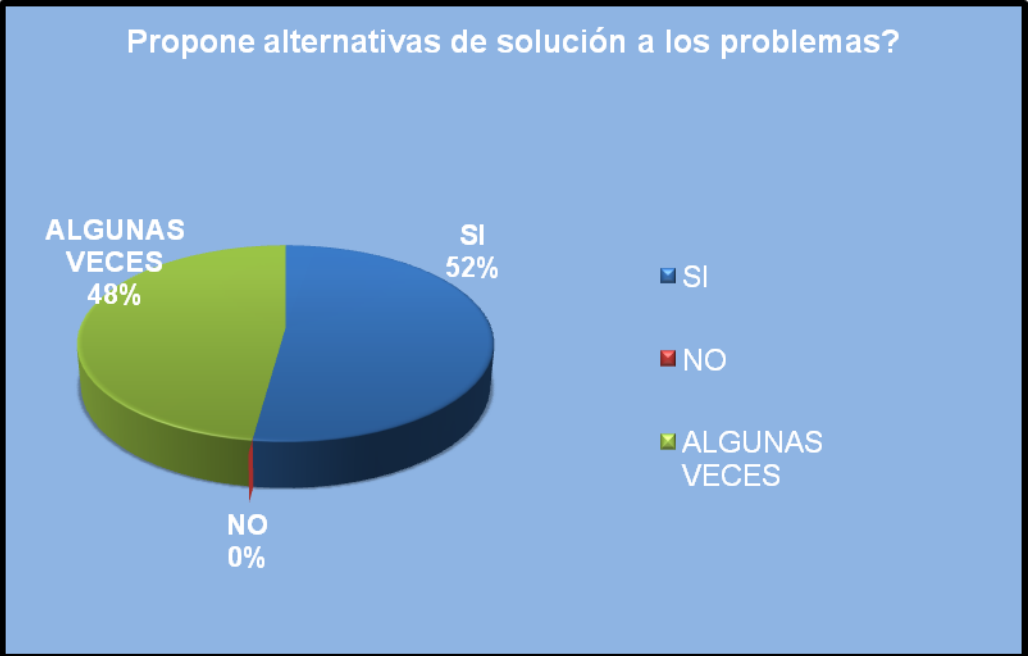
Graf. 12- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



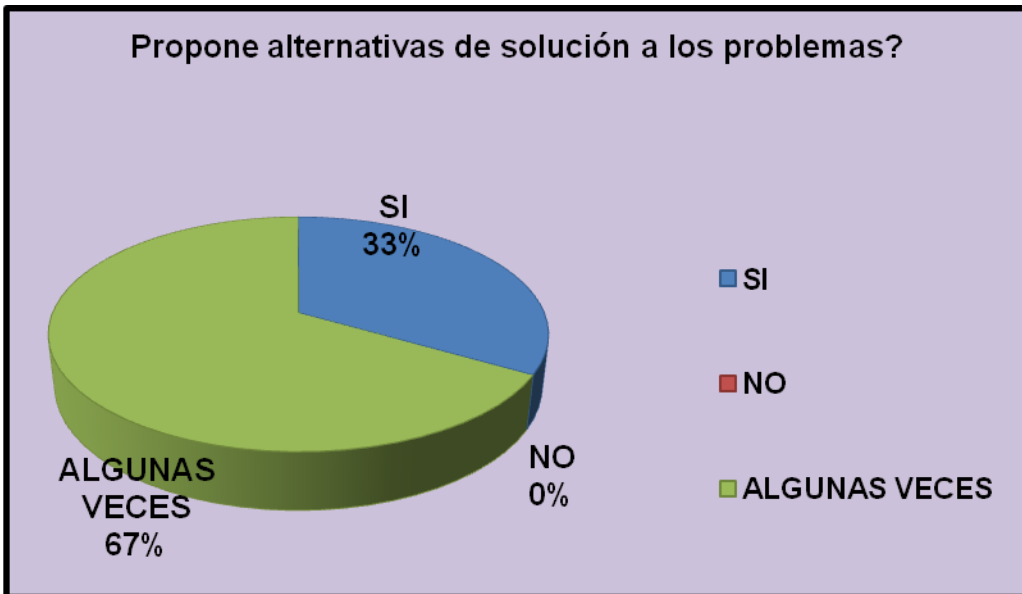
Podemos observar en el grafico 11 que el 46% de los operarios encuestados manifiestan que las alternativas de solución ante los problemas las generan en “consenso”, el 31% las genera el “dueño de la empresa” y el 23% restante manifestó que las genera el “superior inmediato”.

Podemos observar en el gráfico 12 que el 58 % de los administrativos encuestados manifiestan que las alternativas de solución ante los problemas las genera “el dueño de la empresa” , el 23% las generan en “consenso” y el 19% restante manifestó que las genera el “superior inmediato” .

Graf. 13- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 14- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Podemos observar en el gráfico 13 que el 52 % de los operarios encuestados manifiestan que “sí” proponen solución a los problemas planteado y el 48% respondió que “algunas veces”.

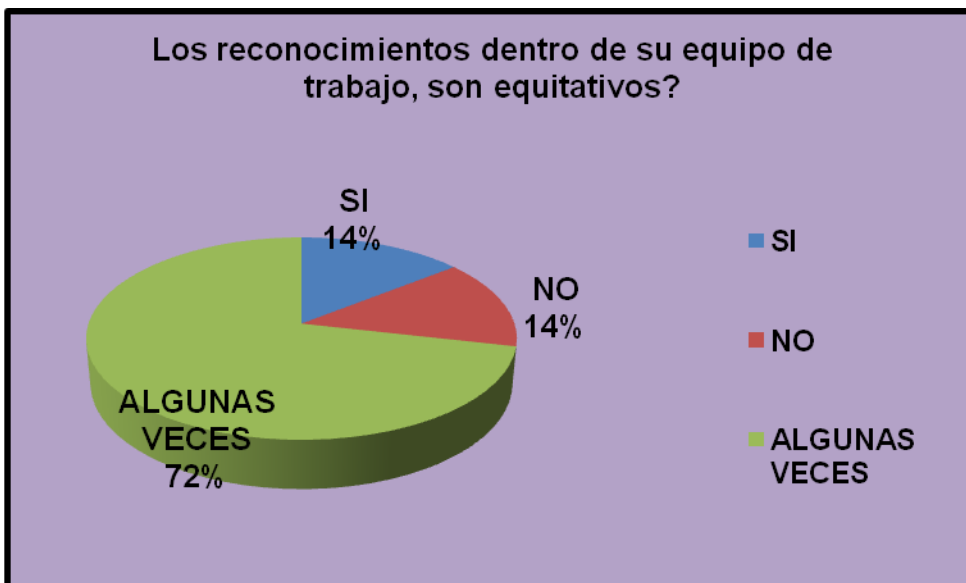
Podemos observar en el gráfico 14 que el 67 % de los administrativos encuestados manifiestan que “algunas veces” proponen solución a los problemas planteado y el 33% respondió que “sí”.

Haciendo referencia al trabajo en equipo, podemos concluir que en ambos sectores manifiestan que sí se trabaja en equipo, tienen en claro cuáles son los objetivos que deben cumplir dentro de su equipo de trabajo.

Graf. 15- OPERARIOS EMPRESA IDM



Graf. 16- ADMINISTRATIVOS EMPRESA IDM



Podemos observar en el gráfico 15 que el 40% de los *operarios* encuestados consideran que *sí* son equitativos los reconocimientos dentro de su equipo de trabajo, mientras que el 33% consideran que *no* son equitativos los reconocimientos dentro de su equipo de trabajo.

Podemos observar en el gráfico 16 que el 72% de los *administrativos* encuestados consideran que *algunas veces* son equitativos los reconocimientos dentro de su equipo de trabajo, mientras que el 14% consideran que *no* son equitativos los

reconocimientos dentro de su equipo de trabajo y otro 14% indico que sí son equitativos los reconocimientos.

## **6. Conclusiones del Proyecto de Grado**

Dado que el análisis permitió encontrar aspectos comunes en los jóvenes de la generación Y de los sectores Administrativos y Operativo, vamos a compararlas:

- Sus principales motivaciones son el dinero y el reconocimiento por parte de sus superiores en ambos sectores, destacando que los administrativos no se encuentran del todo conformes con la remuneración que perciben. Esto puede deberse al principio de la teoría de la Expectativa de Porter – Lawler (Porter y Lawler. 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es el resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones, es maximizar las recompensas y minimizar “el dolor” (Pinder, 1985).

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa X Probabilidad de logro.

- Liderazgo: existen dos maneras muy diferentes de liderar en cada área. En el sector operativo está bien representado quién es el encargado de cada sector, si bien este responde al presidente de la empresa la mayoría de las consultas de los empleados son filtradas por el encargado y no llegan directamente al directorio.

En el sector administrativo se realiza aun a la vieja forma, al no tener claro quien es el responsables, el dueño de la empresa sigue liderando el área,

siendo esto un problema ya que vuelcan demasiados inconvenientes y no existe el “filtro” que habíamos mencionado anteriormente.

Estos datos revelaron que sería conveniente definir un responsable del sector administrativo y determinar las funciones que cada uno debe ocupar dentro del área.

Existen dos marcadas diferencias en cuanto a estilos de liderazgo en ambos sectores. El operativo cuenta con un líder participativo, el administrativo con un estilo de liderazgo autocrático.

Según Tulgan, B y Martin, C (2006), la generación Y es la más demandante de la historia. Una investigación de Gravett Throkmorton sostiene que los jóvenes buscan tres cosas en el trabajo, en el siguiente orden:

1. El contexto: la red social, el buen clima, las relaciones personales y la informalidad
2. La compensación, entendida no solo como dinero sino también como todos aquellos beneficios en los que se manifiestan los valores de la organización
3. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Los jefes directos desempeñan un papel crítico en cada uno de estos aspectos. El jefe es el responsable de generar buen clima, de alentar los intercambios y la comunicación abierta. También es un representante de los valores de la compañía. Los jóvenes esperan de sus superiores calidad profesional y humana. Piden experiencia, honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad y una genuina preocupación por cada miembro del equipo por todo esto, la generación Y demanda a los jefes mucho más que las anteriores y de la forma que estos respondan dependen la retención y el compromiso.

- En relación al trabajo en equipo, podemos afirmar: en ambos sectores se observan diferentes conclusiones, los operarios manifiestan conocer su rol.

No ocurre lo mismo en el sector administración ya que allí las tareas no están claramente asignadas.

A pesar de sus diferencias funcionales, en ambos sectores, se desarrolla trabajo en equipo.

Los reconocimientos en el área operativa son equitativos, no ocurre lo mismo en el sector administración donde la mayoría de las personas manifiestan disconformidad en este punto.

Tal como lo afirma la teoría de Equidad de Stancey Adams “los individuos comparan su recompensa y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad, se tiende a buscar la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos.”

Ambos sectores manifiestan tener muy buena relación con sus superiores.



## 7. **BIBLIOGRAFIA**

- Artículo: Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo. LosRecursosHumanos.com - 28/09/2009. Deborah Mackin. Experta en Team Building "Difference between team and group" Reference 1. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., and the Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harper Business, 1993. Recuperado de: [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)
- Boschma, Jeroen, (2007), Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI, (2º ed.), España: Ediciones Gestion 2000.
- CASTRO SOLANO Alejandro, LUPANO PERUGINI Ma. Laura; Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. Trabajo subsidiado por la Secretaría de Ciencia, tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Subsidio nº 029 – SECTIP 0242/03. Argentina.
- D`SOUZA Anthony; Descubre tu liderazgo, P 169. Grupo editorial latinoamericano, Paulinas. 1996. Santa Fe de Bogotá D.C.
- GRIBSON, IVANCEVICH y DONELLY. Las Organizaciones. P 149,238-300. Mc Graw Hill, Santiago, Chile. 10º Edición, 2001.
- Koontz, H Wehrich, H. Administración: una perspectiva global 11va edicion Mexico (2004) Editorial Ms Graw Hill
- Lancaster, L. & Stillman,D. 2005. When Generations Collige. Collins, p13.
- Melamed, Alejandro (2010). Empresas + humanas. Mejores personas, mejores empresas. Capítulo 6 p 174-90. 1º Edición. Bs As.
- MOLINARI Paula. Turbulencia Generacional. P 51-53. Temas Grupo Editorial, Bs As, Argentina. 1º edición, 2011.

- RIGO Elisabeth 24/09/2013. Una teoría de la motivación: Maslow y su pirámide. Recuperado de: <http://www.medciencia.com/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>
- Riser, R. (2010), Millennials on Board: The Impact of The Rising Generation on the workplace. United States of America: Intern Bridge, Inc.
- Robbinsd Sthephen P. Comportamiento organizacional. 13º edición (1999). Mexico Prentice hall hispano.
- Salgado, CM. (2009). La Generación Y el surgimiento del trabajador 2.0. Editorial Metropolitana. Gestion y Estrategia (36)
- SAMPIERI, COLLADO Y LUCIO. Metodología de la investigación. P 114-117-273-327. Mc Graw Hill, Santiago, Chile. 3º Edición, 2004.
- Stoner, J. Freeman R.E, Gilbert Junior DR Administración. 6ta Edicion (1996). Prentice hall Hispano Americana
- Tapscott D. y Barnard R. (2006). Artículo: La Generación Net Ilego a las empresas. Revista Gestión.
- Tulgan, B. (2011). Generación Y. All Grown up and now emerging as new leader (Vol. 5). (I. John Wiley & Sons, Ed.)
- Viguera, M. (2013). Convivencia Generacional: Como Complacer al Baby Boomers, X e Y. El Mercurio – Economina y Negocios.

## Anexo

### ENCUESTA EMPRESA IDM

El objetivo de este cuestionario es obtener datos que necesitamos para investigar la generación Y dentro de la empresa IDM, utilizándolos y analizándolos con el único fin de presentar un trabajo final de grado.

Los datos proporcionados serán anónimos para que el encuestado se sienta en plena libertad de contestar su verdad. Por tal motivo, no es requerido ningún dato personal como: nombre, apellido, DNI, legajo, CUIL.

Se deberá leer cada pregunta, tomándose el tiempo necesario para elegir sólo 1 opción en cada caso.

#### **SECTOR DENTRO DE LA EMPRESA:**

**EDAD:**

**SEXO:**

---

#### ➤ **Etapas Motivación**

##### **1. Considera que su trabajo actual es interesante?**

NADA     POCO     REGULAR     BASTANTE     MUCHO

##### **2. Se siente seguro y estable en IDM?**

NADA     POCO     REGULAR     BASTANTE     MUCHO

##### **3. IDM le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?**

NADA     POCO     REGULAR     BASTANTE     MUCHO

##### **4. La remuneración que Ud. percibe, satisface sus necesidades básicas?**

NADA     POCO     REGULAR     BASTANTE     MUCHO

**5. Su trabajo le permite tener vacaciones anuales?**

- NADA     POCO     REGULAR     BASTANTE     MUCHO

**6. Qué tipo de reconocimiento considera adecuado para premiar sus logros laborales?**

- a. Un bono económico
- b. Un premio/regalo
- c. Calificar a un ascenso
- d. La felicitación de un superior jerárquico frente a mi equipo de trabajo

**7. Considera importante que sus superiores conozcan su nombre y función dentro de IDM?**

- NADA     POCO     REGULAR     BASTANTE     MUCHO

➤ **Etapas Liderazgo**

**1. Cuenta con todos los elementos necesarios para desempeñar un buen trabajo?**

- SI     NO     ALGUNAS VECES

**2. Sus opiniones son tenidas en cuenta por su superior?**

- SI     NO     ALGUNAS VECES

**3. Es claro el rol de cada miembro de su área?**

- SI     NO     ALGUNAS VECES

**4. Cómo calificaría la relación con su superior?**

- Mala     Regular     Buena     Muy Buena     Excelente

**5. De qué manera le informan las cosas importantes o cambios:**

- a. Por mail
- b. En reuniones
- c. Verbalmente al pasar
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores, Otra:  
.....

**6. Recurre a su superior para plantearle problemas privados?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

➤ **Etapas de Trabajo en Equipo:**

**1. Considera que en su sector se trabaja en equipo?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

**2. Conoce los objetivos que tiene que cumplir dentro de su grupo de trabajo?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

**3. Los miembros del equipo, expresan los conflictos en forma abierta y discutiendo las diferencias?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

**4. Existe consenso en la toma de decisiones?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

**5. Con que frase se siente más identificado:**

- a. La empresa sin mí se funde o no funciona

- b. Somos todos parte de un gran engranaje
- c. El que sabe, sabe... y el que no, es jefe
- d. Ninguna

**6. Quién genera alternativas de solución ante los problemas?**

- a. El supervisor inmediato
- b. Las generamos en consenso
- c. El dueño de la empresa
- d. No sé quien propone las soluciones

**7. Propone alternativas de solución a los problemas?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

**8. Los reconocimientos dentro de su equipo de trabajo, son equitativos?**

- SI  NO  ALGUNAS VECES

**Hemos llegado al fin, muchas gracias por la participación y colaboración en sus respuestas**