

## *LA VALORACIÓN DEL TRABAJO COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA GESTIÓN. ANÁLISIS DE UN CASO.*

Trabajo presentado y expuesto en el IV Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27 al 31 de Septiembre de 2013. Buenos Aires. ISSN 1852-0251: La Valoración del Trabajo como elemento clave para la Gestión. Análisis de un caso.

### **Introducción**

Partiendo de la base que la motivación es un factor determinante para el desempeño laboral, conocer cuál es la valoración del trabajo de un equipo, permite orientar en la definición o re-definición de la gestión de las personas en el ámbito organizacional.

Los conceptos "motivación" y "desempeño laboral", reflejan los valores, expectativas, actitudes y creencias de los miembros de una organización, constituyendo así la personalidad de la misma. Para Ana María Fernández (2001), se configura una nueva dimensión, el nudo grupal. Las características del grupo afectará las valoraciones de los individuos y los individuos harán su aporte a lo grupal, en un continuo de influencias recíprocas.

El sentido del trabajo puede ser clasificado tanto en su dimensión personal o individual o su dimensión social o grupal y se puede decir que las variables subjetivas que atraviesan dichas dimensiones incluyen la coherencia en los valores morales, el sentido de utilidad, el reconocimiento y el poder de identificación. En este marco, la redundancia en lo que resulta significativo para las personas en el trabajo se concentra en ir confirmando que el constructo multidimensional es dinámico y se verá afectado por los requerimientos de la industria, la competencia global, el poder de intervención y alcance de los sindicatos, el aval del estado y las fuerzas de los empresarios, entre otros.

En este sentido, los cambios estructurales, políticos y económicos de la década de los 90 afectan las decisiones organizacionales y dejan a la luz nuevas necesidades (Bridi, Araujo, 2007).

Desde el punto de vista del trabajador, el proceso que se genera entre "motivación" y "comportamiento" (Étala, 2001) puede expresarse a través de una percepción global: el grado de satisfacción laboral que experimenta en su puesto de trabajo.

Para transformarse en un aliado del negocio, la gestión de Recursos Humanos debe analizar su entorno y accionar en pos de la sustentabilidad organizacional (Ulrick, 1997). En la medida en que el trabajador actúe eficientemente a favor de los objetivos organizacionales, el interés de la organización por promover una alta motivación laboral será mayor.

Analizar por tanto los factores motivacionales en el empleo, contribuye a mejorar el desempeño laboral. El desafío para la gestión de recursos humanos será conocer a las personas, entender cuáles son sus necesidades y motivaciones y poder adaptar su oferta de servicios internos en pos de sostener la satisfacción laboral y, de manera indirecta, la productividad (Moirano, 2012).

Los principales actores de estos intercambios que se dan en las relaciones laborales, se irán configurando por la influencia de sus entornos inmediatos aunque ahora, más que nunca en la historia, la globalización y la velocidad de las comunicaciones aceleran los procesos de cambio y las necesidades de adaptación y adecuación. Consecuentemente de esta dinámica en movimiento, se irá definiendo el sentido del trabajo, exponiendo su concepción a una constante significación y re significación (Pasquaré, Menicchelli, Moirano, 2011).

El cambio de paradigma en la concepción o relación de la persona con su empleo asociado a la "Generación Y", está creando y desarrollando una nueva tendencia laboral. Esta generación que se está consolidando en el mundo laboral, está modificando no sólo el mercado del trabajo, sino también a las organizaciones y a las reglas por las cuales estas se rigen.

## 2. Objetivo

El objetivo de este trabajo de investigación es definir y caracterizar cuáles son los aspectos valorados en el trabajo por los empleados de una empresa del rubro gastronómico de la ciudad de Bahía Blanca, particularmente, Planeta Empanada SRL.

Se busca definir con claridad los atributos de la relación laboral que el grupo de empleados prioriza, de manera de orientar las estrategias, políticas y prácticas de gestión que se proponen en el marco de una consultoría de recursos humanos.

## 3. Marco teórico

Para enmarcar la presente investigación se reseñan los conceptos del entorno de la PyME (pequeña y mediana empresa) y particularmente, del rubro gastronómico, por ser Planeta Empanada SRL una organización de este tipo. También se definen las perspectivas más importantes sobre el sentido del trabajo y los aspectos clave en la motivación de las personas en relación con su empleo.

Por último, se describen las características propias de la "Generación Y", grupo destacado en la dinámica organizacional de la entidad objeto de estudio.

### 3.1. Pequeña y mediana empresa del rubro gastronómico.

En general, existen dificultades de criterios, teorías aplicables, tecnologías y dimensiones para clasificar a una empresa como PyMe (Álvarez, 2007).

Según la normativa vigente en la Argentina y siguiendo el criterio de clasificación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresai, se reconoce que la variable por la cual debe considerarse una firma como PyME, es el "Nivel de ventas total anual de la empresa, excluidos el impuesto al valor agregado e internos". Teniendo en cuenta esta variable, se establecen rangos de valores en pesos para categorizar a las Micro, Pequeñas y también Medianas empresas.

No obstante ello, coexisten en el país otros criterios por los cuales realizar esta distinción. Tal es el caso de la Fundación Observatorio PyME, que reconoce la variable "Cantidad de personal ocupado" como una medida estable y homogénea, que permite producir información estadística uniforme y comparable en el tiempo (Fundación Observatorio PyMe, 2013).

De acuerdo a ambos criterios, la empresa estudiada en el presente trabajo se encuentra dentro de los parámetros estipulados por ambos organismos mencionados, por lo cual se considera que Planeta Empanada SRL constituye una PyME.

Existe consenso internacional en los aportes potenciales que puede dar a las economías el impulso de las PyMEs, gracias a su flexibilidad y permeabilidad para adoptar los cambios contextuales (Fundación Observatorio PyMe, 2013), a saber:

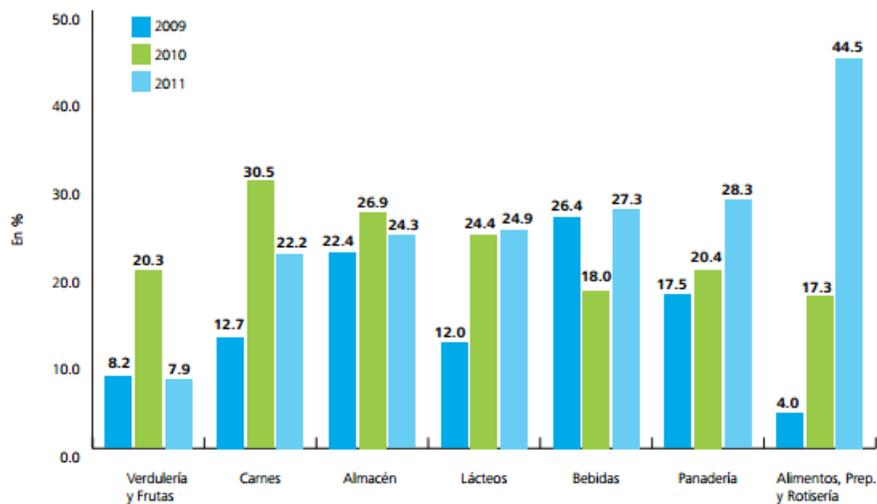
1. Contribuir a **aumentar la productividad** mediante la introducción de cambios tecnológicos y organizativos.
2. **Complementar las economías de escala** de las grandes empresas.
3. Desarrollar un papel importante en la **creación de aglomeraciones productivas**.
4. Contribuir a la **inclusión social** al aumentar los ingresos de las microempresas y reducir su vulnerabilidad.

Según surge del Mapa PyME de la Argentina, Bahía Blanca aporta el 1% de las empresas PyMEs del país (CREEBBA, 2013), en correlación directa con el aporte que hace en términos de distribución de la población.

De acuerdo a las estadísticas oficiales que realiza el INDEC en la Argentina, concentrados en el último Censo Nacional Económico 2004, la distribución en Bahía Blanca y la región de sus establecimientos, corresponden el 48% a locales comerciales, el 40% a servicios y el restante a locales de industria manufacturera.

Particularmente en Bahía Blanca, la primer especialización industrial que aparece liderando los rankings es la de Alimentos y Bebidas, sector en el cual se desenvuelve la empresa estudiada. Se lo describe como el sector con mayor % relativo de locales registrados (33,9%) y mayor % de ocupados industriales (40,2%).

Ventas de Alimentos y Bebidas  
Participación por región - 1º semestre-11



Fuente: INDEC

Figura 1: Tendencia de crecimiento del sector de Alimentos Preparados y Rotisería.

Según los indicadores formales del INDEC, como se muestra en la Figura 1, la tendencia respecto de los alimentos elaborados se desarrolla en crecimiento desde hace algunos años. En la actualidad, los gustos y preferencias de los consumidores han variado considerablemente en función a las exigencias de la vida moderna. El rubro gastronómico en el que se desenvuelve Planeta Empanada SRL tiende al crecimiento. Se agregan algunas informaciones propias de la empresa objeto de estudio y de este entorno en el Anexo 1.

### 3.2. Sentido del Trabajo y Motivación.

Para Sinay (2012) trabajar es una necesidad humana esencial. Entiende que los seres humanos son seres transformadores por naturaleza y que la razón central del estar en el mundo es para transformarlo. La forma de transformarlo es a través de la labor, la que a la vez configura la identidad. Afirma que el espacio de trabajo es un campo en que se expresan las fuerzas creativas de las personas, como un espacio en el que se manifiestan sus valores, como un lugar en el que los individuos se reconocen, se aceptan, se revaloran y se potencian como personas.

Afirma que se trabaja para trazarnos un plan de vida, para procurar una actividad variada y valorada, para establecer contacto social, para buscar satisfacción, para desarrollar sentido de lo que es de veras importante, para obtener seguridad económica, para alcanzar status, para tener certezas y para tener un sentido de pertenencia.

Sinay describe los valores esenciales a los que se da lugar mientras se desarrolla un trabajo: la pertenencia, la permanencia, el respeto, la disciplina y la experiencia. Para que el trabajo tenga sentido, es vital poder asignar valor debido a la variedad de la naturaleza de la tarea, el aprendizaje, la autonomía, el reconocimiento, la seguridad y la garantía de asegurar supervivencia.

El concepto de sentido del trabajo emerge como un intento de buscar los elementos que hacen que el trabajador tenga una actitud u otra en relación al trabajo, en el sector en el cual se desempeñará y en un momento histórico determinado.

Morín (2001) establece seis criterios para estudiar el sentido del trabajo. Según este planteo teórico, el trabajo que tiene sentido es aquel realizado de manera eficiente, posibilitando que el trabajador lo organice para obtener un resultado útil.

Otro aspecto remarcado es la importancia de encontrar satisfacción en el desarrollo del trabajo, es decir, es necesario que se encuentre algún placer, gusto y/o agrado en la realización de la tarea. Este punto puede implicar la posibilidad del trabajador para resolver problemas o que facilite el desarrollo del talento o el potencial de aprendizaje.

Otro de los criterios establecidos es que el trabajo necesita ser moralmente aceptable, implicando que el mismo debe ser realizado de manera socialmente responsable.

El trabajo también necesita ser una fuente de experiencias de relaciones humanas, que posibilite la construcción de lazos afectivos.

El trabajo que tiene sentido es aquel que posibilita la autonomía en tanto brinda seguridad y estabilidad en el puesto. En este sentido, es asociado a la noción de empleo, cuya condición es la de percibir un salario que permita la supervivencia.

Es Morín (op.cit) quien plantea que comprender los cambios en el trabajo implica un desafío importante para los administradores. Menciona que el sentido del trabajo está fuertemente influenciado por la organización del trabajo y entiende que es capaz de alterar los comportamientos de los trabajadores.

Diferentes concepciones teóricas acerca del trabajo y los distintos cambios tecnológicos, de mercado y sociales, lo hacen un fenómeno complejo y multivariado para su abordaje e investigación.

Muchas son las teorías de motivación que a lo largo de la historia intentaron identificar los factores, personales y/o ambientales, que estimulan el comportamiento en el trabajo de un individuo.

Stephen P. Robbins (2004) define a la motivación como la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Chiavenato (2002) por su parte, define la motivación como "la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, donde el hombre es considerado un animal complejo", es por ello que se considera que el individuo está dotado de necesidades múltiples, conexas y diferenciales; las cuales orientan y dinamizan el comportamiento.

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación, es la expuesta por Abraham Maslow (1943). En su Teoría de la Jerarquía de Necesidades, indica que hay una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, dispuestas en una pirámide y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres

humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Es decir que, una vez satisfecha una de estas necesidades, dejará de ser un motivante para el individuo y la siguiente será la dominante.

Por su parte, Herzberg (1959) propone su teoría de motivación, indagando en la forma de comportamiento de las personas con una caracterización de dos factores: los motivacionales (no higiénicos) y los higiénicos. Según indica en su estudio, para analizar la motivación es necesario considerar, además de las causas que producen satisfacción ('factores motivadores'), aquellos otros motivos cuyo efecto sólo puede conducir a una situación de insatisfacción ('factores higiénicos'). Herzberg pone de manifiesto que los denominados factores higiénicos tienen un papel preventivo de la insatisfacción pero sin capacidad para mejorar la satisfacción mientras que, los factores motivadores son los que propiamente pueden afectar a la satisfacción.

McClelland (1965) en su teoría de las tres necesidades, busca determinar la posible existencia de motivos aprendidos, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Señala que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes. En este sentido enuncia tres tipos de motivaciones que poseen los individuos: logro, poder y afiliación.

Todas las teorías de motivación buscan determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los provoca. Coexisten variedad de enfoques, como se ha descrito y su aplicación y contrastación es aun objeto de investigaciones en la comunidad académica.

Lo expuesto permite afirmar que conocer los factores que motivan a los empleados de una organización, resulta de vital importancia para quienes conducen y/o lideran a estos individuos dentro de ellas. No obstante ello, la pertinencia de la aplicación de una u otra teoría a un entorno dado, requiere un estudio más profundo, que permita identificar las características culturales, organizacionales y de personalidad de su recurso humano.

### 3.3. La nueva generación de trabajadores.

Según un estudio (Irizarry-Hernández, 2009) sobre las nuevas generaciones, la entrada de los nuevos trabajadores al mundo laboral presenta retos y oportunidades. La llamada "Generación Y" integra, con una nueva actitud, la franja de mayor crecimiento en el campo laboral. Es por ello que las organizaciones se ven obligadas a reconocer y tomar en cuenta con qué valores funcionan mejor, para adaptarse a las características de esta nueva generación de trabajadores.

Aunque no existe un rango de fechas exactas para definirla, incluye a aquellos nacidos entre el año 1980 y el año 2000. Se les llama también "Generación Why" (Por qué) por su actitud desafiante y retadora, cuestionándolo todo. Se exponen a continuación las conclusiones del análisis realizado entre los autores Yeaton, Martin y Eisner (2008) quienes caracterizan a las personas que componen este grupo etario.

Es una generación que nació en hogares con acceso rápido a la información y con retroalimentación inmediata de sus decisiones, educados en la cultura de la interactividad y los proyectos en grupo. Han desarrollado destrezas en grupo y se han adaptado a realizar tareas mientras trabajan en grupos de pares.

No conciben la idea de que el crecimiento se relaciona con la permanencia durante años en una organización, esquema que identifica a su predecesora, la "Generación X".

Son personas que buscan tener tiempo para sí y están dispuestos a renunciar a un sueldo por conseguir su objetivo. No creen en medir la productividad por número de horas trabajadas, sino por el resultado final. Para ellos es importante mantener una comunicación real con el jefe y no el esquema: "superior que manda, subordinado que atiende".

Los miembros de la "Generación Y" son independientes, con pensamiento empresarial, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora. Estos regularmente prefieren tener tiempo libre antes que recibir dinero.

Esta generación, al ver los efectos de los sacrificios que hicieron sus padres (Generación X) donde ambos trabajaban para obtener bienes materiales, desarrolla una tendencia de "trabajar para vivir y no vivir para trabajar". Por tanto, todo lo que beneficie su calidad de vida en términos de tiempo para poder descansar, realizar actividades y aficiones (deporte, música, etc.), estar con su familia y amigos, entre otros, es mucho más apreciado que algún ingreso adicional.

Según un estudio en jóvenes universitarios en Argentina (Tagliabue, Cuesta, 2011), esto se confirma para el país, dado que les resulta fundamental la existencia de un equilibrio entre trabajo y vida privada. Se pudo evidenciar en aquella investigación que estos jóvenes presentan valores, creencias y estilos que ponen en entredicho las estrategias de enseñanza y de trabajo vigentes.

La "Generación Y" ve en el aumento de la responsabilidad el terreno firme para desarrollar sus destrezas y talentos. Les gusta el trabajo con retos, expresión creativa, libertad y flexibilidad. Evalúan la responsabilidad adicional en el trabajo con los beneficios marginales, no sólo en términos económicos, sino como medio para ayudar a desarrollar habilidades laborales y flexibilidad de horarios. Tiene una clara orientación a asumir su responsabilidad en el mundo laboral, siempre y cuando esté claramente definida. Una vez conseguido esto, buscarán que el superior los oriente, guíe y clarifique sus dudas.

Según Eisner, la "Generación Y" tiende a tener menos respeto a los rangos y más respeto a las habilidades y los logros. Creen que el hacer sacrificios personales y trabajar en las primeras etapas de sus carreras profesionales los beneficiará en el futuro y los llevarán a recompensas satisfactorias. Son impacientes, no tienen gran lealtad a las organizaciones, están dispuestos a innovar ya sea en o fuera de la organización, demandan un balance entre trabajo y su auto interés, están dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas interesantes y significativas.

Los jóvenes de la "Generación Y" son curiosos intelectualmente y no aceptan el estatus quo, tienden a cuestionar las prácticas actuales y preguntan sobre métodos mejores. Se interesan por la lógica detrás de cada situación o función. Valorán la inteligencia y la educación.

Para Yeaton, tienen gran autoestima y mucha confianza, esperan dar y recibir lealtad basado en la honestidad y el respeto (Broadbridge, Maxwell, Ogden, 2007), tienden a poseer energía desenfrenada, entusiasmo interminable y tienen las destrezas y experiencia de otros mayores. Estos jóvenes adultos quieren saber que se les proveerá guía y orientación (Orrell, 2009).

Sus necesidades, fuerzan a los gerentes a adoptar un estilo más inclusivo y practicar un método más de consejero y entrenador (Lowe, Levitt, Willson, 2008).

Por las diferencias que evidencian al combinarse con generaciones que tienen características diferentes, trabajar con la "Generación Y" plantea importantes desafíos para las organizaciones.

#### 4. Metodología de investigación

Este estudio de tipo empírico se basa en la administración y análisis de los datos recabados en el cuestionario SIGNIFICADO DEL TRABAJO que releva la valoración de aspectos motivacionales relacionados con el trabajo, en el grupo de empleados en relación de dependencia de Planeta Empanada SRL durante el mes de Junio de 2012.

Es importante señalar que desde una consultora se diagnostica la organización en 2011 y comienza un trabajo de asesoramiento en recursos humanos que fortalece la decisión de su dueño de profesionalizar la gestión y dejar de ser una PyME reactiva a las necesidades de su contexto, para transformarse en una que se proyecta, que planifica y que sistematiza su accionar en pos de crecer sostenidamente. En el Anexo 1, se comparten algunos datos propios de la organización para completar la información del contexto en el que se llevó a cabo este trabajo.

Para la administración de las herramientas de relevamiento, se entregó un sobre a los 95 empleados alcanzados, con una carta de presentación e invitación, un sticker para sellar el sobre de forma confidencial y los instrumentos que debían ser respondidos (a los fines de esta investigación se considera sólo uno de los 4 instrumentos incluidos en el relevamiento).

El cuestionario SIGNIFICADO DEL TRABAJO es una herramienta que solicita una valoración de 11 aspectos genéricos relacionados con el trabajo asignando una posición en un ranking de 10 a 1 en orden de importancia para la persona (con posibilidad de reiterar un número de posición), en donde 10 es lo más importante o valioso y 1 lo menos importante. Ver instrumento completo en Anexo 2.

La selección de los aspectos a valorar fue diseñada conforme las variables motivacionales y de constitución del sentido del trabajo para las personas según las investigaciones disponibles y se dejó además un ítem que permite a quien completa el cuestionario, agregar algún aspecto no incluido.

#### Los aspectos a valorar son:

- La coherencia de la organización con mis valores personales.
- Conocer el objetivo de mi labor.
- El reconocimiento de mi desempeño.
- El placer por mi trabajo/ la vocación / hacer lo que me gusta.

- Las posibilidades de crecimiento / aprendizaje / movimiento.
- El factor económico.
- Cumplir los objetivos propuestos por la empresa/ ser eficiente / dar resultados.
- La autonomía que tengo para desempeñar mi trabajo.
- El ambiente laboral/ las relaciones humanas.
- Las condiciones laborales / los recursos que se disponen.
- La contribución de la empresa a la sociedad.
- Otros (especificar).

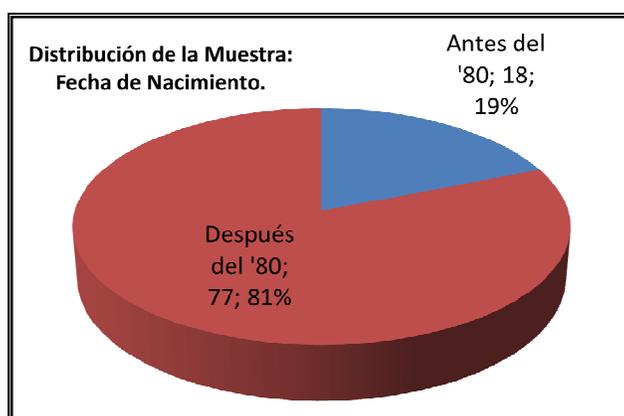
El procesamiento de las respuestas se hizo en planilla Excel bajo normas internas de confidencialidad. Se obtienen de este instrumento resultados cuali-cuantitativos.

## 5. Resultados

Se administraron 95 cuestionarios y se obtuvieron 92 respuestas completas, lo que arroja una tasa de respuesta del 96,84%.

Para efectuar un análisis comparativo y determinar si existen diferencias entre las generaciones que conviven en la organización estudiada (X e Y), se efectúa un agrupamiento de los datos tomando como fecha de corte<sup>1</sup>, los nacimientos antes y después del 1º de Enero de 1980, según sugiere la literatura disponible.

Como muestra la Figura 2, el 81% de los empleados de Planeta Empanada SRL se agrupan como Generación Y, los que responderían a las características descriptas.



**Figura 2:** Distribución de la muestra según la Fecha de Nacimiento

<sup>1</sup>Según los autores mencionados en las referencias teóricas, se considera este año como el inicio de la Generación Y.

Los resultados del Cuestionario Significado del Trabajo, con todos los sujetos que componen la muestra, se pueden observar en la Figura 3.



*Figura 3:* Resultados Globales Cuestionario Significado del Trabajo 2012 en Planeta Empanada SRL

Como surge de la observación de la Figura 3, de manera general los empleados valoran primeramente Cumplir los objetivos propuestos por la organización, con 9,22 puntos sobre 10.

En segundo lugar en orden de importancia, se posiciona El ambiente laboral y las relaciones humanas, con 8,99 puntos. Le sigue en tercer lugar Conocer el objetivo de su labor como aspecto clave en la significación del trabajo, con 8,90 puntos.

Se rankean a continuación y en orden de valoración, los demás atributos, logrando una puntuación en todos los casos, por encima de 7 puntos.

Una vez filtrados los resultados según el corte en la fecha de nacimiento, las apreciaciones sobre los aspectos valorados en el trabajo arrojan diferencias en el ordenamiento de las posiciones.

La Figura 4 recopila el ranking resultante en ambos sub-grupos, ordenados según sus preferencias.

Aspecto a valorar	Antes de 1980	Después de 1980
Cumplir los objetivos propuestos por la empresa/ ser eficiente /dar resultados	2°	1°
El ambiente laboral/ las relaciones humanas	3°	2°
Conocer el objetivo de mi trabajo	1°	3°
El factor económico	7°	4°
Las condiciones laborales/ los recursos que se disponen	8°	5°
La autonomía que tengo para desempeñar mi trabajo	6°	6°
Las posibilidades de crecimiento / aprendizaje /movimiento	10°	7°
El placer por mi trabajo / la vocación/ hacer lo que me guste	9°	8°
La coherencia de la organización con mis valores personales	5°	9°
El reconocimiento de mi desempeño	4°	10°
La contribución de la empresa a la sociedad	11°	11°

**Figura 4.** Ranking comparativo de los aspectos más valorados por los nacidos antes y después de 1980.

Las primeras tres posiciones son coincidentes aunque en un orden diferente. Los nacidos antes de 1980 valoraron más el conocimiento de los objetivos de su trabajo, es decir, de qué modo aporta valor su tarea a la empresa; en tanto, los del grupo opuesto, prefirieron dar mayor importancia al cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa y dar resultados.

Para ambos grupos etarios lo más importante es conocer y cumplir los objetivos propuestos y las relaciones humanas en el ambiente laboral.

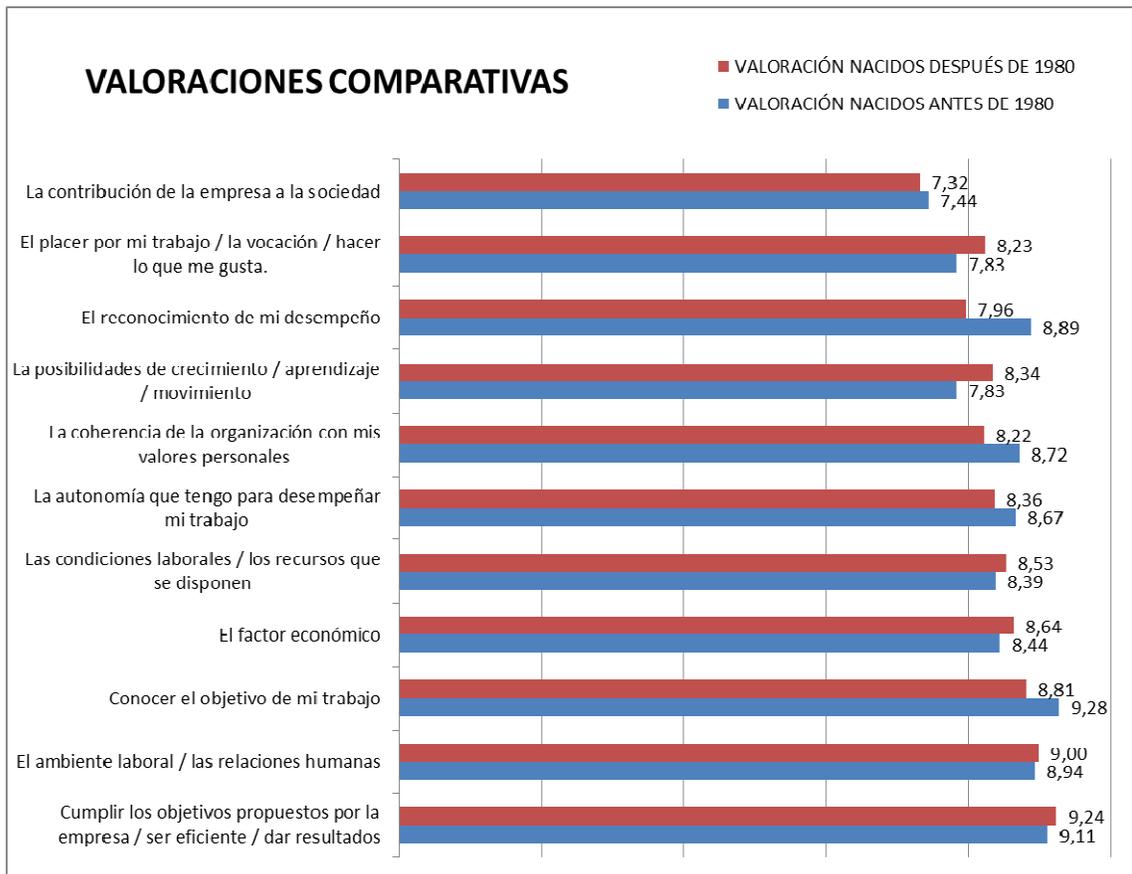
Es destacable que los únicos atributos que no tuvieron modificaciones son la autonomía y la contribución de la empresa a la sociedad, que se mantienen en las posiciones 6° y 11° respectivamente.

La Generación Y ha rankeado en lugares más altos al 54% de las afirmaciones, y ha efectuado descensos en el 27% de ellas.

Los descensos más significativos en términos de posiciones para el grupo etario nacido después de 1980, son el reconocimiento de mi desempeño (del 4° al 10° lugar) y la coherencia de la organización con los propios valores personales (del 5° al 9° lugar).

La Generación Y prefirió ubicar antes que esos aspectos, el factor económico y las condiciones laborales. Las posibilidades de crecimiento / aprendizaje /movimiento trepan del 10° al 7° lugar para este grupo.

Los resultados en puntajes para cada aspecto luego del agrupamiento de los datos por generación, pueden observarse en la Figura 5.



**Figura 5:** Resultados comparados entre empleados con fecha de nacimiento anterior o posterior al 1 de Enero de 1980.

La Figura 5 muestra algunas comparaciones no significativas en términos de estadística con menos de medio punto de diferencia.

Las comparaciones más significativas se observan en el atributo El reconocimiento de mi desempeño (0,93 puntos de diferencia) el cual es menos valorado por el agrupamiento Generación Y. En menor medida (0.51 puntos de diferencia) Las posibilidades de crecimiento / aprendizaje /movimiento son más valoradas por este mismo grupo. La coherencia de la organización con mis valores personales fue valorada en medio punto más por el grupo opuesto.

Por último, los resultados obtenidos fueron compartidos con la Gerencia a fin de tomar acciones en consecuencia.

## 6. Consideraciones finales

A partir del relevamiento de valoraciones y prioridades del grupo de empleados de Planeta Empanada SRL en 2012 se pudo obtener un ranking de los atributos más valorados en el trabajo, sobre la base de los cuales se podrán planificar y ajustar las políticas de Recursos Humanos.

Se distinguieron los resultados obtenidos en dos grupos, de acuerdo a la franja generacional a la que pertenecen (Generación X e Y). De manera coincidente, para ambos grupos etarios lo más valorado fue Conocer y Cumplir los objetivos propuestos y las Relaciones Humanas en el ambiente laboral (valoradas en los primeros tres lugares en ambos grupos).

Se destaca que el grupo más joven valora en posiciones de mayor importancia el Factor económico y las Condiciones laborales, a diferencia de lo hallado en investigaciones sobre el tema. En contraposición, la Generación X pondera en ese lugar el Reconocimiento y la Coherencia de la organización con los valores personales.

Se puede inferir con este resultado, que las acciones que apuntalen las dos premisas más valoradas del ranking global, podrán generar niveles mayores de satisfacción en el conjunto de los empleados. De este modo, por ejemplo, podrán alinearse prácticas como: la formalización de tareas y responsabilidades en las descripciones de puesto y la implementación de manuales de procesos, normas de trabajo, estándares de desempeño y reconocimientos a la productividad.

A partir de los resultados obtenidos, se efectuó una revisión del Plan Estratégico de la empresa, y se delinearón las acciones a emprender en términos de políticas de Recursos Humanos. Se impulsaron acciones concretas para reforzar el conocimiento de los objetivos y expectativas en la relación empleado-empresa.

Por lo expuesto puede concluirse que el estudio de las motivaciones y atributos valorados en el trabajo para el personal de Planeta Empanada SRL resultó un instrumento de utilidad para ajustar las políticas de recursos humanos y dar consistencia a las acciones de mediano plazo, en función a la alineación organizacional pretendida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ana María Fernández (2001) El campo grupal. Notas para una genealogía. Ed. Nueva Visión Buenos Aires.
- Bridi María Aparecida y De Araujo, Silvia María. (2007) Las expresiones de crisis de un sindicalismo en transición. Montevideo, In V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo (ALAST).
- Etala, Carlos Alberto. (2001). Derecho Colectivo del Trabajo. Buenos Aires, Editorial Astrea.
- Ulrick, Dave (1997) Recursos Humanos Champions, Ed. Granica, Buenos Aires.
- Regina Moirano (2012), La Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias, Ensayos Académicos Año XII – Nro 1. Ed. Instituto Superior Pedro Goyena.

- Pasquaré Claudia, Menichelli Fernando, Moirano Regina (2011), Líderes Sídicales y Sentido del Trabajo. Casos Médicos de Bahía Blanca. Trabajo final de Postgrado UNS.
- Álvarez, Felipe. (2007). Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo. Edición (corregida). Ediciones EUDECOR SRL. Argentina.
- Fundación Observatorio PyMe. Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo. Abril 2013, Argentina. Disponible en formato digital en [http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE\\_Definicion\\_PyME-FOP-Abril\\_2013.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf)
- CREEBBA (2013). Balance y perspectivas de la economía regional. Revista Indicadores de Actividad Económica N°126, (p17-51). Consultado el 25 de Marzo de 2013, disponible en formato digital en: <http://www.creebba.org.ar/main/index.php?op=estesp&cual=iae126.html#>
- Censo Nacional Económico 2004-2005. Resultados provisionales. Publicación en línea del INDEC, disponible en [http://www.estadistica.gov.ar/?i=descargas&num\\_confirm=328](http://www.estadistica.gov.ar/?i=descargas&num_confirm=328)
- Sinay, Sergio. 2012. ¿Para qué trabajamos? Ser lo que hacemos o hacer lo que somos. Paidós, Buenos Aires.
- Morin, E. M. (2001) Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.41, n.3, p. 8-19. , jul./set.
- Robbins, S. Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall, séptima edición. México, 2004.
- Chiavenatto, I. (2002). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation), Psychological Review, Addison-Wesley Longman, Nueva York.
- Herzberg, F. (1959). Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores? (en inglés One More Time, How Do You Motivate Employees?). Harvard Business Review.
- Mc Clelland, D.C. (1965). Achievement Motivation can Be Developed. Harvard Business Review, Nov-Dec. 7.
- Irizarry-Hernández, Eliel. Revista 2009. "La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral". Inter Metro Business Journal Fall / Vol. 5 No. 2 / p. 20
- Yeaton, K. (2008): "Recruiting and Managing the "Why?" Generation: Gen Y", The CPA Journal pg. 68
- Martin, C.A. (2005) "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y" Industrial and Commercial Training, 37, 1 pg 39
- Eisner. S.P. (2005) "Managing generation Y" S.A.M. Advanced Management Journal pg. 4
- Tagliabue, R., Aires, B., & Cuesta, M. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. Gestión de las Personas y Tecnología,(12), 50-59.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. and Ogden, S.M. (2007) "Experience, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y", Career development International, Vol 12, No., pg. 523
- Orrell, L. (2009) "In economic Crisis, Think of the Next generation",SCM People Vol. 13, Iss. 2.
- Lowe, D., Levitt, K.J. and Wilson, T. (2008) "Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace",Business Renaissance Quarterly, pg. 43.

## ANEXO 1. Información complementaria de Planeta Empanada.

"PLANETA EMPANADA"<sup>2</sup> surge como emprendimiento en la ciudad de Bahía Blanca en el año 2004. En sus inicios la actividad de la empresa se centralizó en un sólo punto elaboración, venta y distribución. Poco tiempo después y como consecuencia de la gran aceptación de la propuesta por parte del público, se amplía la estructura: actualmente cuenta con una fábrica de producción y 7 puntos de distribución y venta. Se ha consolidado como empresa líder en la comercialización de empanadas, produciendo actualmente más de 35 productos diferentes. La innovación atraviesa tanto a los productos (es la primera empresa bahiense que desarrolla burritos) como a las políticas de gestión interna (se desarrollan estrategias integradas y profesionales).

Su visión es "Ser reconocidos por la calidad y variedad de nuestros productos a través de un servicio de excelencia" y su misión "Somos una empresa en constante movimiento que asegura la calidad en la selección de las materias primas e innova en nuevos productos para brindar exquisitos sabores, con un equipo de trabajo comprometido por la excelencia en los procesos". Los valores declarados como base de su comportamiento son el compañerismo y el compromiso.

El sector en el que se desenvuelve es el de comidas rápidas, listas para consumir. Se define al consumidor final como Piloto Automático Intermitente: son consumidores que se interesan por las comidas rápidas, que encontraron su área de confort y no son propensos al cambio de marca, eligen consumir rico, sano y seguro, antes que probar otras marcas. Se identifican con la calidad que la empresa les ofrece y relacionan a la marca con calidad en todos sus productos, salud, imagen positiva, buen servicio y excelente distribución en los puntos de venta.

El mercado-meta son consumidores que gustan de comida saludable, niños desde los 6 / 7 años hasta personas de la tercera edad, todos individuos que buscan comida nutritiva y de calidad. Los clientes podrán pagar un mínimo sobre costo para adquirir un producto de alta calidad ya que son exigentes.

El rango de edad del comprador es de entre 25 y 50 años, hombres y mujeres, sin distinción de estado civil, en actividad laboral o estudiantes, localizados en las ciudades, con un nivel de ingresos medio o elevado y con un nivel de formación media. Según el estudio de mercado realizado, el Sub Segmento Delivery representa el 52% mientras que el Sub Segmento Mostrador, el 48%.

Planeta Empanada SRL ha construido distintos manuales de procedimientos con el fin de estandarizar sus operaciones y garantizar la calidad, tanto para los locales propios como para los franquiciados. Estos manuales se encuentran a disposición del personal para su consulta y poseen información ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la organización. Incluyen información sobre la historia, su estructura, la relación contractual que los empleados mantienen con la empresa, normas de seguridad, derechos y obligaciones, preguntas frecuentes y gestión de quejas, por ejemplo.

---

<sup>2</sup> [www.planetaempanada.com](http://www.planetaempanada.com)

- **ANEXO 2. Instrumento: Cuestionario significado del Trabajo.**

FECHA: ..... / ..... / .....

NOMBRE Y APELLIDO: .....

**SIGNIFICADO del TRABAJO**

Nos gustaría conocer tu valoración sobre algunos aspectos del mundo laboral. Te pedimos valorar del 10 al 1 los siguientes ítems: cuanto más alto es el número, más importante es el ítem y por lo tanto, más vale para vos. Pueden repetirse las posiciones (ej. dos atributos con una valoración de 10 puntos)

Valorar en un puesto de trabajo:	Valorar con una escala del 10 (más valorado) a 1 (menos valorado)
La coherencia de la organización con mis valores personales	
Conocer el objetivo de mi labor	
El reconocimiento de mi desempeño	
El placer por mi trabajo / la vocación / hacer lo que me gusta.	
La posibilidades de crecimiento / aprendizaje / movimiento	
El factor económico	
Cumplir los objetivos propuestos por la empresa / ser eficiente / dar resultados	
La autonomía que tengo para desempeñar mi trabajo	
El ambiente laboral / las relaciones humanas	
Las condiciones laborales / los recursos que se disponen	
La contribución de la empresa a la sociedad	
Otro. Especificar:	

Cualquier comentario / observación que quieras agregar:

## AUTORES

### REGINA MOIRANO

Licenciada en Administración de Recursos Humanos - Universidad del Salvador  
 Prof. I.S.F.D.yT. Dr. Pedro Goyena  
 Prof. en la Universidad del Salvador, UCES y UNS

### GISELLE ROUMEC

Licenciada en Administración – UNS  
 Diplomada en Organizaciones de la Sociedad Civi - FLACSO  
 Master en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento – U.Europea Miguel de Cervantes, España).  
 Asistente de la Cátedra Gestión Humana. UNS  
 Ayudante A. UNS  
 Prof. UCALP

### NOELIA G. NEME

Estudió Licenciatura en Administración – UNS  
 Prof. ISFDyT Dr. Pedro Goyena  
 Prof. UNS  
 Docente UPAMI