

# **Gestión estratégica del capital humano diverso**

*El mundo sociolaboral  
actual y sus desafíos*

*M. A. Genoud, G. Broveglio,  
E. Picasso*

# APLICACION TRIBUTARIA S.A.

## APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1546 Piso 2º Of. 200  
(1055) CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
Telefax: 4374-5418/6692/8855

E-mail: [info@aplicacion.com.ar](mailto:info@aplicacion.com.ar)  
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

### **Genoud, María Andrea**

Gestión estratégica del capital humano diverso : el mundo sociolaboral actual y sus desafíos / María Andrea Genoud ; Gerardo Broveglío ; Emilio Picasso. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Aplicación Tributaria, 2014. 224 p. ; 21x15 cm. ISBN 978-987-1745-90-6  
I. Gestion. I. Broveglío, Gerardo II. Picasso, Emilio III. Título CDD 650  
Fecha de catalogación: 28/02/2014

©COPYRIGHT 2014 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1ª Edición, Marzo de 2014

I.S.B.N.: 978-987-1745-90-6

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR  
CUALQUIER MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO,  
ETCÉTERA, SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL  
EDITOR

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido.

No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables,  
bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que  
cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Marzo de 2014 en

APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550

Lanús Oeste – Buenos Aires

# PRÓLOGO

---

El presente libro busca sumar un aporte al conocimiento de la realidad sociolaboral en Argentina.

Está dirigido a varios públicos:

- ◆ Personas interesadas en el análisis sociolaboral.
- ◆ Docentes universitarios de grado y posgrado del área de gestión y RRHH, pues se sintetizan enfoques teóricos, instrumentos de recolección y se presentan análisis comparativos de datos, segmentados por edad, sexo, nivel jerárquico, nivel de instrucción, tamaño de empresas, etcétera, con el fin de sumar una mirada realista de los desafíos que enfrentan quienes gestionan las coyunturas laborales argentinas.
- ◆ Psicólogos y Sociólogos laborales que ahonden en la problemática motivacional en el marco de esta convivencia de generaciones X, Y y BB (baby-boomers).
- ◆ Alumnos de maestrías y doctorados que transiten su proceso de concreción de tesis, ya que se explicita cómo se realizó la triangulación intermetodológica describiendo el cuestionario elaborado a partir de la guía de entrevista.

El trabajo realizado se funda en las miradas de los propios actores laborales argentinos, quienes transitan diariamente sus vidas en ámbitos inciertos, competitivos, contradictorios y diversos. El objetivo principal es desentrañar las particularidades de nuestra coyuntura laboral a fin de complementar los mitos teóricos que prevalecen en los libros de Administración o de Gestión de Recursos Humanos (RRHH), normalmente importados de otros contextos, como consecuencia de asumir que la globalización atraviesa y minimiza las limitaciones impuestas por la diversidad cultural. Urge delinear de manera pragmática una nueva ventaja competitiva que articule la dirección estratégica de tres generaciones activas: baby boomers, Gen X e Y (Francichevich y Marhiori, 2010).

La idea rectora que guió la construcción del marco teórico es que el fenómeno contextual de la globalización<sup>1</sup> acentuó el desarrollo de la capacidad de cambio en la naturaleza estructural formal e informal de las organizaciones empresaria<sup>2</sup>, propiciando que los individuos construyan representaciones sociales o imágenes respecto de los ámbitos laborales que inciden en sus valores, actitudes y comportamientos en el plano laboral.

¿Cómo son las imágenes de las estructuras laborales que construyen los miembros de las organizaciones empresarias en Argentina? ¿Se corresponden con las características próximas al modelo estructural mecanicista, al modelo orgánico o poseen características tendientes a un esquema intermedio que los comprende a ambos? En este sentido, se ha indagado cómo describen sus puestos de trabajo; qué tipos de cadena escalar predominan; cuál es el gra-

*1 La globalización alude a un proceso de interdependencia entre las regiones del mundo en términos comerciales, económico-financiero, político y socio-culturales; esta mayor interconectividad que caracteriza al momento actual del capitalismo, se sustenta en el sistema comunicacional, derivado del desarrollo tecnológico. No obstante, la mayor integración funcional de estas unidades operativas a nivel planetario coexiste con un creciente proceso de marginalidad y discriminación sectorial; con base en que la globalización ha modificado las condiciones de desarrollo, el abordaje de su significación debería incluir una perspectiva descriptiva y normativa (Reyes, 2002).*

*2 Las organizaciones empresarias son agrupaciones deliberadas de personas, que estructuran recursos humanos y materiales, para alcanzar propósitos comunes concretos, dentro de ambientes en los que interactúan (Robbins y Coulter, 2000).*

do de formalización de las empresas y a qué alude su contenido; cuál es el grado de centralización en las decisiones; qué significación le atribuyen a la flexibilidad estructural y laboral; cómo se coordinan las tareas y/o servicios.

A partir de estas representaciones sociales, se ha cuestionado: ¿de qué manera los sujetos se adaptan a la realidad laboral que viven? ¿qué lugar le asignan al trabajo y cómo lo describen? ¿qué esperan obtener de sus trabajos? ¿qué sucede con la libertad en el trabajo? ¿cómo visualizan los valores organizacionales? ¿difieren las motivaciones laborales declarativas de las que realmente desean satisfacer los individuos en sus ámbitos laborales? ¿creen los trabajadores que estas culturas laborales priorizan la responsabilidad social empresaria y el conocimiento? ¿cuáles son los intereses de desarrollo de carrera? ¿qué factores dificultan la precisión del futuro desarrollo laboral?

Con base en estos interrogantes, se ha buscado:

- 1) Sumar un aporte, de manera pragmática, a los procesos de formación universitaria de quienes ocuparán cargos directivos.
- 2) Enriquecer las prácticas gerenciales reales.
- 3) Aportar conocimiento a la teoría de representaciones sociales desde la ciencia de la Administración.
- 4) Concretar investigaciones futuras cross-culturales con investigadores de otras latitudes, en línea con la corriente denominada Nuevos Estudios Laborales en América Latina (NEL), surgida a mediados de la década del ochenta.

Se desea precisar algunas cuestiones de enfoque. En primer lugar cabe aclarar que el análisis procura sumar una reflexión acerca de los espacios productivos argentinos (siguiendo la tradición de la Sociología del trabajo europea) aunque haciendo énfasis simultá-

neamente en las relaciones industriales (a la manera norteamericana). El abordaje del espacio de los procesos de trabajo se contextualizó en el marco de una división internacional del trabajo que promueve nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), amparadas en estrategias de flexibilización de los contratos colectivos, leyes laborales que alientan la instalación de segmentos productivos con altos estándares de productividad y calidad, para distribuir mercancías al mercado mundial así como la instalación de empresas de tecnología de punta en América Latina.

En segundo lugar, el trabajo se centró en la perspectiva de los actores, a partir de las miradas que ellos construyen acerca de sus condiciones de trabajo. No se ha buscado ratificar teorías sino captar el sentido de la acción social, el modo en que las cosas funcionan desde los miembros constituyentes de este mundo laboral.

Por último, se han interpretado los datos desde tres perspectivas interdisciplinarias: desde la mirada pragmática y la experiencia laboral de un ingeniero, desde la solidez técnica estadística aportada por quien ha desarrollado su carrera laboral y docente en este ámbito, y desde la orientación sociológica laboral de quien no abandona la búsqueda de ambientes laborales mejor organizados y más compatibles con la salud mental de los trabajadores.

El proyecto de origen fue el trabajo de tesis doctoral en Sociología del trabajo realizado por la Dra. Genoud, dicha investigación indagó las estructuras laborales argentinas y sus repercusiones términos de valores, comportamientos y actitudes dentro y fuera del ámbito laboral. Su naturaleza fue cualitativa, se realizó entre 2005–2007, y se fundó en datos descriptivos de 33 entrevistas semiestructuradas (Genoud, 2011).

A posteriori, a fin de concretar las líneas de investigación planteadas, se constituyó un equipo junto a Gerardo Broveglio y Emilio Picasso en el Insad<sup>3</sup> (Uade), dando lugar a sucesivas etapas que permitieron concertar la triangulación intermetodológica. Con-

---

3 *Instituto de Administración, Universidad Argentina de la Empresa.*

cretamente, durante la fase 2009–2010 se operacionalizó la guía de entrevista y se construyó un cuestionario que se aplicó sobre una muestra no paramétrica de 229 personas de diferentes niveles jerárquicos en empresas productivas y servuctivas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), (Genoud, Broveglio y Picasso, 2012).

A partir del aprendizaje capitalizado, finalmente se concretó la fase 2011–2012 aplicando una nueva encuesta con base en un muestreo estratificado proporcional con control de cuotas en las variables más relevantes de las que se dispone de información poblacional: actividad y tamaño de la empresa. La encuesta se distribuyó vía Internet de manera probabilística sobre un panel especializado, obteniéndose 400 entrevistas completas. También se controlaron la edad y la educación para compensar la asimetría de la población con acceso a Internet.

Durante esta última etapa se introdujeron múltiples mejoras al instrumento de medición utilizado en la fase anterior. Como resultado se obtuvo una muestra altamente representativa de la población en estudio.

Por último, resta precisar el contenido del libro. El capítulo 1 sintetiza los aspectos teóricos centrales que prevalecen en cada uno de los planos de análisis que se han atravesado: se analiza el fenómeno de la globalización en el contexto mundial actual (plano macro), se ahonda en los enfoques de gestión que guían las configuraciones estructurales y culturales del mundo empresario (plano intermedio) y finalmente se señalan las perspectivas teóricas desde las que se pueden estudiar las representaciones sociales (plano de los individuos, en el que se ubicaron los objetivos del proyecto global).

Anclados en la teoría, el capítulo 2 precisa el camino metodológico recorrido, se describen cuestiones técnicas respecto del muestreo, la configuración espacial y temporal del estudio, y se precisan las características de la composición muestral.

El capítulo 3 enfrenta al lector a la realidad descrita por los encuestados: presenta un análisis de la sociología laboral argentina desde la voz de sus actores constituyentes, excluyendo dueños o directivos de máximo nivel, pues nunca se buscó corroborar las estrategias empresariales.

Finalmente, se sintetizan las principales conclusiones articulando propuestas de gestión acorde a los desafíos laborales reales que describen los miembros activos de las empresas argentinas, pertenecientes a diversos niveles jerárquicos.



# AUTORES

---

---

## MARÍA ANDREA GENOUD:

[info@cofundal.com](mailto:info@cofundal.com); [agenoud@uade.edu.ar](mailto:agenoud@uade.edu.ar)

- ◆ Licenciada en Organización de empresas.
- ◆ Doctora en Sociología del trabajo. Profesora titular del Departamento de Administración y RRHH, Facultad de Administración y Negocios, UADE. Investigadora del Instituto de Investigación de Administración de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Profesora titular en ESEADE. Docente del Doctorado en Administración de Negocios, ESEADE.
- ◆ Premio mejor docente 2007, FACE, UADE. Ha dictado cursos sobre administración, sociología laboral, relaciones industriales, ética, desarrollo y responsabilidad social, historia del sindicalismo y organización empresaria.
- ◆ Desempeña actividades como investigadora; ha participado como expositora en numerosos congresos internacionales y nacionales.
- ◆ Autora de *“Imágenes de las Estructuras Laborales en un Mundo Globalizado”* (2011, Alemania), *“Miradas acerca de las estructuras laborales argentinas”* (2012, Argentina) y *“La estructura motivacional personal y laboral de los argentinos”*

(2012, Alemania) en coautoría con Gerardo Broveglio y Emilio Picasso; ha escrito sobre temas de administración y ética en los negocios como coautora de *Administración Empresarial* (2007, 2003, Argentina); asimismo, en coautoría con el Dr. Bidart Campos, el Dr. Vanossi, el historiador Prof. García Hamilton, el Gral. Dr. Raúl Racana, el Sr. Ernesto Sampere Pizano, ex presidente de Colombia; el Dr. Daniel Sabsay, entre otros, es autora de *“Visiones de una Constitución”* (2004, Argentina).

- ◆ Ha sido miembro de tribunales de tesis doctorales así como ha dictaminado como evaluadora de papers en revistas internacionales. Se desempeñó como coordinadora de la carrera de Administración en UADE (2004–2007). En la actividad privada, es Gerenta General de Cofundal, emprendimiento personal dedicado a la fabricación de módulos para actividades físicas y recreativas, desde 1994 a la fecha.

#### **GERARDO BROVEGLIO:**

- ◆ Ingeniero Industrial (UBA).
- ◆ Magíster en Dirección de Empresas (UCEMA).
- ◆ Profesor Adjunto del Departamento de Administración y RRHH, Facultad de Administración y Negocios, UADE e Investigador del Instituto de Investigación de Administración de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).
- ◆ Ha dictado cursos de Administración Empresarial y Dirección de Empresas. Ha publicado libros y artículos en revistas académicas con y sin referato internacional.
- ◆ Anteriormente se ha desempeñado como Gerente de la práctica de Management Consulting en Accenture durante más de 4 años, con experiencia en Industrias Logísticas, Productivas y de Servicios.

- ◆ Actualmente es Gerente del área de Ingeniería y Transformación de Procesos del Banco Itaú Argentina.

### **EMILIO PICASSO:**

- ◆ Doctor en Dirección de Empresas UCEMA. Ingeniero Industrial, UBA.
- ◆ Consultor especializado en innovación, branding, e investigación de mercado.
- ◆ Profesor titular de Estadística Aplicada en la UCA y de Estadística Superior en la UBA. Profesor de maestría y doctorado en UCEMA y UB.
- ◆ Autor de libros y numerosos artículos científicos en el país y en el exterior. Anteriormente Director General de la oficina de Nielsen–BASES en Bs. As.
- ◆ Director Global de Estrategia de Marketing en la casa central de Amadeus en Francia.
- ◆ Director en Ipsos, y Gerente de Marketing para Latinoamérica en Clorox.



# Sumario Analítico

## **PRÓLOGO**

.....	3
-------	---

## **Autores**

.....	9
-------	---

## **Capítulo 1**

<b>EL CONTEXTO SOCIOLABORAL GLOBAL</b> .....	21
1. INTRODUCCIÓN. ....	21
2. La aldea global y los cambios en el significado del trabajo .....	21
3. ¿Qué plantean los enfoques teóricos acerca del actual orden tecnológico, las prácticas de gestión empresarial y las representaciones sociales? .....	28
4. Los puntos de partida en cada plano de análisis (supuestos) .....	46
5. Las dudas o hipótesis .....	49

## **Capítulo 2**

<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	51
1. INTRODUCCIÓN. ....	51
2. Naturaleza metodológica del diseño de investigación. ....	51
3. El universo de estudio, el muestreo, cuestiones de espacio y tiempo. Detalles sobre la encuesta .....	52

## **Capítulo 3**

<b>LOS ARGENTINOS Y EL TRABAJO.</b> .....	59
1. Introducción .....	59
2. Haciendo foco en lo formal .....	61
2.1. Acerca de los puestos de trabajo y la complejidad organizacional. ....	61
2.2. La división del trabajo horizontal .....	61
2.3. La división del trabajo en sentido vertical .....	74
2.4. La jerarquía y el organigrama. ....	83
2.5. Señales de flexibilidad .....	87
2.6. La variabilidad del área de influencia. ....	94
2.7. El peso de las reglas. ....	98
2.8. La toma de decisiones .....	101
2.9. La difícil tarea de coordinar .....	118
3. Haciendo foco en lo informal .....	119
3.1. Los intereses laborales actuales .....	119
3.2. El significado del trabajo .....	120

3.3.	Las motivaciones laborales . . . . .	122
3.4.	La libertad laboral . . . . .	133
3.5.	Los valores que promueven las empresas . . . . .	135
3.6.	Intereses de desarrollo laboral . . . . .	138

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES SOBRE LA VIDA LABORAL . . . . . 143**

1.	Introducción . . . . .	143
2.	Lo que la gente dice acerca de sus ámbitos laborales . . . . .	144
3.	Lo bueno de dudar . . . . .	159
3.1.	¿Tener conocimiento permite decidir más? . . . . .	160
3.2.	¿Es lo mismo participar que tener poder para decidir? . . . . .	162
3.3.	¿La complejidad organizacional condiciona la coordinación? . . . . .	163
3.4.	¿La complejidad organizacional promueve la creación de más reglas? . . . . .	164
3.5.	Algo más sobre poder tomar decisiones . . . . .	166
3.6.	Los aportes de la investigación coyuntural . . . . .	167
4.	Lo que urge hacer en términos de gestión “en la orilla” . . . . .	169

## **Apéndice**

### **ANÁLISIS TÉCNICO DE CADA HIPÓTESIS . . . . . 179**

1.	INTRODUCCIÓN . . . . .	179
2.	Análisis hipótesis 1. ¿Tener conocimiento permite decidir más? . . . . .	180
3.	Análisis hipótesis 2. ¿Es lo mismo participar que tener poder para decidir? . . . . .	188
4.	Análisis hipótesis 3. ¿La complejidad organizacional condiciona la coordinación? . . . . .	191
5.	Análisis hipótesis 4. ¿La complejidad organizacional promueve la creación de más reglas? . . . . .	195
6.	Análisis hipótesis 5. ¿Tener conocimiento permite decidir más? . . . . .	198
7.	Análisis hipótesis 6. Algo más sobre poder tomar decisiones . . . . .	206

## **BIBLIOGRAFÍA**

. . . . .	211
-----------	-----

# Índice de gráficos

Gráfico 1: Diferencial semántico del alcance de tareas, según el nivel jerárquico . . . . .	63
Gráfico 2: Grado de independencia por nivel jerárquico . . . . .	81
Gráfico 3: Grado de creatividad por nivel jerárquico . . . . .	82
Gráfico 4: Grado de libertad para programar por nivel jerárquico . . . . .	82
Gráfico 5: Tipo de representación de la cadena escalar según escala Likert	85
Gráfico 6: Escala Likert del tipo de representación de la cadena escalar (datos ordinales, supuestos como datos en nivel de intervalo) . . . . .	85
Gráfico 7: Tipo de representación de la cadena escalar . . . . .	86
Gráfico 8: Contenido de las reglas . . . . .	101
Gráfico 9: Frecuencias relativas de intervención en decisiones estratégicas según nivel jerárquico . . . . .	103
Gráfico 10: Frecuencias relativas de intervención en decisiones acerca del proceso de trabajo según nivel jerárquico . . . . .	104
Gráfico 11: Frecuencias relativas de intervención en decisiones acerca del resultado del trabajo según nivel jerárquico . . . . .	105
Gráfico 12: Frecuencias relativas de intervención respecto de su área profesional según nivel jerárquico . . . . .	107
Gráfico 13: Frecuencias relativas de intervención respecto del asesoramiento en el área profesional que posee (sin tomar decisión) según nivel jerárquico . . . . .	108
Gráfico 14: Frecuencias relativas de intervención respecto a decisiones operativas según nivel jerárquico . . . . .	109
Gráfico 15: Frecuencias relativas de intervención respecto a decisiones de excepción según nivel jerárquico . . . . .	111
Gráfico 16: Frecuencias relativas de intervención respecto a decisiones de supervisión para evaluar y corregir según nivel jerárquico . . . . .	112
Gráfico 17: Frecuencias relativas de intervención en todas las decisiones según nivel jerárquico . . . . .	113
Gráfico 18: Escala Likert de grado de centralización /descentralización	116
Gráfico 19: Escala Likert de grado de centralización/descentralización (datos ordinales, supuestos como datos en nivel de intervalo). . . . .	116
Gráfico 20: Grado de involucramiento en la toma de decisiones . . . . .	117
Gráfico 21: Tipos de intereses dentro del trabajo . . . . .	121
Gráfico 22: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítem de Valores del Trabajo . . . . .	124
Gráfico 23: Escala intervalar (Thurstone) de importancia de los porcentajes de respuesta asignada a cada ítems de Valores del Trabajo .	126
Gráfico 24: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítems de Valores del Trabajo por género . . . . .	128

---

Gráfico 25: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítem de Valores del Trabajo por edad . . . . .	129
Gráfico 26: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítem de Valores del Trabajo por nivel de instrucción . . . . .	130
Gráfico 27: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítem de Valores del Trabajo por antigüedad en la empresa. . . . .	131
Gráfico 28: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítem de Valores del Trabajo por tipo de actividad . . . . .	132
Gráfico 29: Porcentaje (%) de respuesta asignada a cada ítem de Valores del Trabajo por tamaño de empresa. . . . .	133
Gráfico 30: Áreas en la que experimentan libertad . . . . .	134
Gráfico 31: Distribución de valores empresariales según la representación de los encuestados . . . . .	136
Gráfico 32: Distribución de valores empresariales según su tamaño . . . . .	137
Gráfico 33: Distribución de valores empresariales según su jerarquía . . . . .	137
Gráfico 34: Tipos de intereses en relación al trabajo en el futuro según la edad (valores relativos) . . . . .	139
Gráfico 35: Tipos de intereses en relación al trabajo en el futuro según el sexo (valores relativos) . . . . .	140
Gráfico 36: Tipos de intereses en relación al trabajo en el futuro según el nivel jerárquico (valores relativos) . . . . .	141
Gráfico 37: Sedimentación. . . . .	182
Gráfico 38: Sedimentación. . . . .	193
Gráfico 39: Sedimentación. . . . .	196
Gráfico 40: Sedimentación. . . . .	200



## Indice de tablas

Tabla N° 1: Distribución poblacional ocupada por actividad en CABA. . . . .	53
Tabla N° 2: Distribución poblacional ocupada por actividad en GBA: . . . . .	54
Tabla N° 3: Cuotas del total del AMBA por tipo de actividad. . . . .	55
Tabla N° 4: Distribución poblacional según tamaño de empresa en CABA . . . . .	55
Tabla N° 5: Distribución poblacional, según tamaño de empresa en el GBA . . . . .	56
Tabla N° 6: Cuotas del total del AMBA por tamaño de empresa . . . . .	56
Tabla N° 7: Valores promedio de grados de complejidad y diversidad según nivel jerárquico . . . . .	65
Tabla N° 8: Configuración muestral según el grado de exigencia de formación profesional de las actividades (GEP) . . . . .	66
Tabla N° 9: Configuración muestral según el grado en que el puesto demanda habilidades y talentos (GDHT) . . . . .	66
Tabla N° 10: Vínculo entre el grado en que el puesto demanda habilidades y talentos, y el grado de exigencia de formación profesor (porcentaje vertical) . . . . .	67
Tabla N° 11: Configuración muestral según el grado de diferenciación horizontal (GDH) . . . . .	68
Tabla N° 12: Configuración muestral según según el grado de diferenciación vertical (GDV). . . . .	69
Tabla N° 13: Configuración muestral según el grado de dispersión geográfica (GDG) . . . . .	69
Tabla N° 14: Configuración porcentual muestral de las empresas según su tamaño . . . . .	70
Tabla N° 15: Configuración muestral según el grado de diferenciación horizontal (GDH) x tamaño de empresa. . . . .	71
Tabla N° 16: Configuración muestral relativa según el grado de diferenciación vertical (GDV % vertical) x tamaño de empresa . . . . .	72
Tabla N° 17: Configuración muestral según el grado de dispersión geográfica (GDG) x tamaño de empresa . . . . .	73
Tabla N° 18: Dos dimensiones del grado amplitud vertical o profundidad del puesto: el grado de autonomía y el grado de retroalimentación . . . . .	75
Tabla N° 19: Tercer indicador de grado amplitud vertical o profundidad del puesto: el grado de identidad de la configuración muestral . . . . .	76
Tabla N° 20: Frecuencias relativas sobre el grado de identidad según nivel jerárquico (porcentaje vertical) . . . . .	77
Tabla N° 21: Contingencia de tres variables (Grado de identidad en función del nivel jerárquico y el tipo de actividad–porcentaje) . . . . .	78
Tabla N° 22: Frecuencias relativas de las dimensiones que describen el grado de autonomía según nivel jerárquico (porcentaje vertical) . . . . .	80

Tabla N° 23: Frecuencias de puntuaciones de escala Likert.	
Tipo de representación de la cadena escalar. . . . .	84
Tabla N° 24: Configuración muestral según cantidad de jefes declarados por los encuestados . . . . .	87
Tabla N° 25: Configuración muestral según cantidad de jefes declarados por los encuestados x tipo de actividad principal de la empresa . . . . .	88
Tabla N° 26: Configuración muestral de cantidad de jefes declarados por los encuestados según nivel jerárquico . . . . .	88
Tabla N° 27: Dimensiones de la “flexibilidad laboral” descrita por los encuestados . . . . .	89
Tabla N° 28: Dimensiones de la flexibilidad según tipo de actividad. . . . .	90
Tabla N° 29: Frecuencia relativa de cambios en las estructuras según tipo de actividad . . . . .	91
Tabla N° 30: Frecuencias relativas de dependencia funcional y de trabajo en equipo intrasectorial según el tamaño de la empresa . . . . .	92
Tabla N° 31: Frecuencias relativas de dependencia funcional y de trabajo en equipo intersectorial, según el tamaño de la empresa . . . . .	93
Tabla N° 32: Frecuencias absolutas y relativas de tipo de trabajo en equipo	94
Tabla N° 33: Configuración muestral según la amplitud de control . . . . .	95
Tabla N° 34: Amplitud de control (AC), según la ubicación del cargo en la cadena escalar (nivel jerárquico) . . . . .	96
Tabla N° 35: Amplitud de control (AC) según actividad principal de la empresa (porcentaje vertical) . . . . .	97
Tabla N° 36: Configuración muestral según forma de transmisión de las reglas y/o procedimientos . . . . .	99
Tabla N° 37: Configuración porcentual muestral de las empresas según su tamaño . . . . .	99
Tabla N° 38: Forma de transmisión de las reglas según el tamaño de la empresa. . . . .	100
Tabla N° 39: Frecuencias relativas de intervención en decisiones estratégicas según nivel jerárquico . . . . .	102
Tabla N° 40: Frecuencias relativas de intervención en decisiones acerca del proceso de trabajo según nivel jerárquico . . . . .	104
Tabla N° 41: Frecuencias relativas de intervención en decisiones acerca del resultado del trabajo según nivel jerárquico . . . . .	105
Tabla N° 42: Comparativa de frecuencias relativas entre el grado de retroalimentación y el grado de intervención en las decisiones acerca del resultado del trabajo (porcentaje vertical) . . . . .	106
Tabla N° 43: Frecuencias relativas de intervención, respecto de su área profesional según nivel jerárquico . . . . .	107
Tabla N° 44: Frecuencias relativas de intervención respecto del asesoramiento en el área profesional que posee (sin tomar decisión) según nivel jerárquico . . . . .	108
Tabla N° 45: Frecuencias relativas de intervención respecto a decisiones operativas según nivel jerárquico . . . . .	109

---

Tabla N° 46: Frecuencias relativas de intervención respecto a decisiones de excepción según nivel jerárquico . . . . .	110
Tabla N° 47: Frecuencias relativas de intervención con respecto a decisiones de supervisión para evaluar y corregir según nivel jerárquico . . . . .	112
Tabla N° 48: Frecuencias relativas de intervención en todas las decisiones según nivel jerárquico . . . . .	113
Tabla N° 49: Frecuencias de puntuaciones de escala Likert, respecto del grado de centralización/descentralización descrito por encuestado . . . . .	115
Tabla N° 50: Mecanismos de coordinación (frecuencias relativas) . . . . .	118
Tabla N° 51: Tipos de intereses dentro del trabajo (frecuencias relativas)	121
Tabla N° 52: Frecuencia relativa con la que los ítems motivacionales del renglón superó al de la columna . . . . .	125
Tabla N° 53: Frecuencia relativa con la que los ítems motivacionales del renglón superó al de la columna . . . . .	136
Tabla N° 54: Tipos de intereses de desarrollo de carrera . . . . .	139
Tabla N° 55: Tipos de intereses en relación al trabajo en el futuro . . . . .	142
Tabla 56: Frecuencias relativas del grado de retroalimentación según nivel jerárquico (porcentaje vertical). . . . .	152
Tabla N°57: Rotated Component Matrix (*). . . . .	183
Tabla N° 58: Component Matrix(*) . . . . .	185
Tabla N° 59: Rotated Component Matrix (*) . . . . .	185
Tabla N° 60: Correlación entre el Grado de Formalización y el Grado de Centralización en función del nivel educativo. . . . .	187
Tabla N° 61: Component Matrix (*). . . . .	190
Tabla N° 63: Correlaciones de la variable “Complejidad organizacional”	192
Tabla N° 64: Rotated Component Matrix(*). . . . .	193
Tabla N° 65: Rotated Component Matrix (*) . . . . .	197
Tabla N° 66: Análisis de correlación. . . . .	198
Tabla N° 67: Rotated Component Matrix(*). . . . .	201
Tabla N° 68: Rotated Component Matrix(*). . . . .	203
Tabla N° 69: Rotated Component Matrix(*). . . . .	203
Tabla N° 70: Correlación entre Nivel educativo y Grado de formalización y de centralización. . . . .	205
Tabla N° 71: Análisis de correlación. . . . .	210

---

---

# CAPÍTULO 1

---

## *El Contexto Sociolaboral Global*

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo busca acercar al lector a la teoría. El apartado N° 2 plantea el problema de investigación; a posteriori, el N° 3 sintetiza los aspectos teóricos centrales que prevalecen en cada uno de los planos de análisis que se han atravesado: el orden tecnoglobal o contexto macro, el mundo empresario y los constructos centrales de las teorías de las representaciones sociales, a fin de poder reconstruir luego el análisis de las imágenes que los trabajadores describen acerca de sus ámbitos laborales.

Una vez que se ha contextualizado el “*bosque teórico*”, el apartado N° 4 sintetiza un conjunto de supuestos en cada plano y finalmente en el punto N° 5 se desprenden un grupo de hipótesis a evaluar tras escuchar la mirada de los actores laborales (en el apéndice se detallan los fundamentos técnicos).

### 2. LA ALDEA GLOBAL Y LOS CAMBIOS EN EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO

El mundo actual está caracterizado por la integración económico-financiera, política y sociocultural, pero simultáneamente

una gran franja de la población mundial queda marginada, excluida de esta interconexión cuya columna vertebral son los medios de comunicación.

Si bien esta tendencia histórica a la interconectividad es antigua, el hoy llamado fenómeno de la globalización se presenta como un complejo conjunto de conexiones de alcance planetario entre unidades sociales que antes no se vinculaban. En este sentido, las interconexiones resultantes de los procesos sociales son multidimensionales, debido a la propia naturaleza del fenómeno y a causa de la variedad infinita de actores sociales que intervienen: ellos construyen sus interconexiones múltiples a través de las prácticas sociales (así involucran **lo social, lo político, lo económico, lo cultural**). Como resultado de estos procesos sociales los actores se forman, transforman, entran en conflicto, negocian y contribuyen a modificar las relaciones.

En el marco de este sistema mayor (lo que se denominó el plano de análisis macro), las empresas enfrentan exigencias de competitividad, disponibilidad de cambio e innovación. La naturaleza organizacional formal e informal de los ámbitos laborales actuales debe ser capaz de adaptarse al contexto externo mientras propician simultáneamente la integración interna. Algunas organizaciones promueven modelos estructurales mecanicistas, otras encuentran en los tipos orgánicos la versatilidad tan deseada. En cualquier caso, las empresas (ubicadas en el plano intermedio de análisis) centran el esfuerzo en la búsqueda de enfoques de gestión flexibles que promuevan la eficacia y la eficiencia.

El contexto laboral actual demanda a los individuos mayor capacidad creativa y disponibilidad de conocimientos pues quienes poseen estas facultades en la era informática, son potenciales generadores de resultados... ellos son los que pueden asignar anticipadamente valor a la información que circula, que está disponible

y que abunda. El recurso humano capacitado se vuelve esencial para promover el desarrollo dentro de este nuevo orden mundial.

Sin embargo la idea de desarrollo no debe limitarse a una perspectiva economicista productiva, sino por el contrario, resulta necesario incluir una mirada normativa en el análisis que contribuya a repensar cómo debería funcionar el sistema global. En este sentido, el desarrollo debería ser concebido y gestionado como un proceso de expansión de libertades, que propicia la existencia de condiciones igualitarias para que todos y cada uno de los seres humanos experimenten la posibilidad de desarrollar realmente sus capacidades potenciales (Sen, 2000; 2002).

En consonancia con esta perspectiva, en el plano intermedio de las organizaciones, se asiste a la inclusión de enfoques administrativos que resaltan un componente normativo en la gestión estratégica empresarial. La revalorización del rol de la Ética en el mundo de los negocios, refleja el intento por ampliar el contenido de la misión empresarial: el esfuerzo estaría centrado en generar no solo riqueza o cumplir con las obligaciones legales, sino en sumar operativamente los conceptos de sensibilidad y responsabilidad social. La expansión del foco del propósito organizacional estaría indicando el interés por el desarrollo integral de todos los públicos con los que interactúa la organización: los internos (empleados) y los externos (clientes, proveedores, comunidad, etcétera). Se estaría estimulando una gestión estratégica que asume la búsqueda del bien común, comprometida con la sustentabilidad de los recursos, que no solo propicie individuos más capaces y productivos, sino mejores personas. El desafío es interpretar cómo decodificar esta convivencia de diversas generaciones activas en el mundo laboral.

Las características sustantivas descritas en los planos de análisis macro y en el intermedio organizacional empresarial, no nece-

sariamente coinciden con las representaciones sociales que los individuos construyen acerca de la realidad laboral, día a día.

Las representaciones sociales *“son construcciones colectivas enraizadas en experiencias compartidas que involucran componentes cognitivos, afectivos y simbólicos que juegan un rol primordial en el modo de pensar y en la acción de las personas en su vida cotidiana”* (Deschamps & Beauvois, 1996; cito en Sautú, 2001: 138).

Dichos contenidos articulan tres funciones básicas: la función cognitiva de integración del conocimiento, la función de la interpretación de la realidad y la función de orientación de comportamientos y las relaciones sociales; ellas *“sirven de guía para la acción y son instrumentos para la lectura de la realidad”* (Jodelet, 1986a; cito en Jodelet y Guerrero Tapia, 2000: 10). Generalmente las modificaciones en las condiciones de vida, ocasionan reelaboraciones y cambios en las concepciones de los objetos sociales (Wagner y Elejabarrieta, 1997; cito en Morales, Moya y Reboloso).

No obstante se debe precisar que la realidad cotidiana tiene un carácter dual<sup>1</sup> la sociedad posee facticidad objetiva y a su vez está construida por una actividad que expresa los significados intersubjetivos del sentido común. ¿Cómo es posible que los significados subjetivos se vuelvan facticidades objetivas? Esto se debe a que los individuos aprehendemos la realidad de la vida cotidiana

---

1 Berger y Luckmann (1997) explican que la apreciación adecuada de la realidad *“sui generis”* de la sociedad, requiere indagar la manera cómo esta realidad está construida; así especifican la tarea de la Sociología del conocimiento. *“Para mejor describir la senda por la cual nos internamos, debemos hacer referencia a dos de las “consignas” más famosas y más influyentes de la sociología. Una fue impartida por Durkheim en Reglas del método sociológico y la otra por Weber en Wirtschaft und Gesellschaft. Durkheim nos dice: “La regla primera y fundamental es: considerar los hechos sociales como cosas”. Y Weber observa: “Tanto para la sociología en su sentido actual, como para la historia, el objeto de conocimiento es el complejo de significado subjetivo de la acción”* (Durkheim, 1950: 14; Weber, 1947: 101; ambos citados en Berger y Luckmann, 1997: 35).



---

como una realidad interpretada, ordenada y objetivada, es decir constituida por objetos que han sido designados antes de que aparezcan en escena. Si bien los conflictos globales afectan las representaciones sociales y las prácticas que de ellas derivan, la convergencia o no de las representaciones sociales también afecta la interconexión de los actores sociales. De ellas dependerá el modo en que se adapten o no.

Berger y Luckmann (1997) señalan que el mundo cotidiano se estructura en el tiempo y en el espacio. De hecho, la realidad cotidiana impone sus tiempos y éstos pueden ser distintos a los tiempos interiores de cada persona; no obstante los individuos usan el lenguaje para marcar las coordenadas de la vida en sociedad, y simultáneamente la llenan de objetos significativos.

En palabras de Jodelet *“la representación social nos sitúa dónde se intersectan lo psicológico y lo social”* (Jodelet, 1986b; cito en Moscovici, 1986: 1). Es la forma en que los sujetos apprehenden los acontecimientos de la vida común, las características de su contexto social, a los otros sujetos y los diversos grados de información que los rodea, y así producen un conocimiento de sentido común. Precisa Jodelet (1976): *“La representación no debe ser entendida como simple reproducción, sino también como construcción del objeto representado, lo cual nos dice que posee espacios de autonomía y de creación, sea individual y colectiva”* (Peña Zepeda y González, 2001; cito en Tarrés, 2001: 328). Por este motivo solo explorando el nivel de análisis de los individuos se podrá describir el sentido que los propios actores experimentan. Allí se focalizaron los objetivos de la investigación: se buscó decodificar cómo transitan estos ámbitos laborales, personas que pertenecen a distintas generaciones, individuos que entienden la vida y el trabajo de distinta manera, y que por ende demandan la articulación estratégica de diversas prácticas de recursos humanos.

Jodelet sostiene que los investigadores latinoamericanos deben producir un conocimiento científico sin fronteras, pero respetando siempre la dimensión ética. *“En el enfoque de los diferentes campos sociales, la ética aparece como un modo de regulación así como de subversión de ciertas prácticas dictadas por normas institucionales o funcionales, o por intereses de grupos”* (Jodelet, 1986b: 26). De hecho, al examinar moralmente las prácticas sociales en el plano de análisis de los individuos, se busca describir desde sus miradas, por ejemplo si ellas reflejan un proceso de expansión o de retracción de sus libertades. Simultáneamente, la Ética involucra dos cuestiones más: el enfoque de los valores que orientan la conducta humana (el ideal que debe ser favorecido), y una vertiente epistemológica diferente, que atenúa la idea del relativismo acerca de la construcción de la realidad, mientras estimula la búsqueda del ideal de la verdad. Lo expuesto supone que al indagar las representaciones sociales, se busca respetar los puntos de vista de los actores sociales, es decir que se propicia una toma de consciencia. El desafío es trazar un puente entre las propuestas teóricas y las imágenes reales que construyen los actores laborales, pues al conocer las expectativas, las diferencias particulares de estas coyunturas laborales, se estará favoreciendo la integración, la cooperación y por ende la capacidad innovadora de las empresas.

Numerosos estudios están dirigidos a describir cómo son producidas socialmente las representaciones de diferentes objetos en el presente tiempo de la globalización caracterizado por intensos intercambios entre actores locales y globales, porque son estas representaciones sociales las que orientan las prácticas de los actores e impulsan las transformaciones sociopolíticas (Mato y Maldonado, 2007).

En el marco de un mundo interconectado, en el que las organizaciones empresarias ocupan un lugar central de poder y simultá-

---

neamente están expuestas a exigencias de competitividad y constante capacidad de cambio, resulta inquietante preguntarse cómo son las representaciones que construyen los individuos acerca de estos ámbitos laborales; indagar cómo inciden en sus actitudes laborales en términos de intereses; explorar si experimentan que son más libres en ámbitos laborales orgánicos, en aquellos más formalizados o en otros esquemas intermedios...; cuestionarnos si la flexibilidad laboral libera, estimula la autonomía en un sentido profundo o solo es otra forma de enmascarar un régimen laboral que atraviesa la vida personal. Esta es la síntesis de la problemática a investigar.

Las representaciones acerca de los marcos laborales son objetos inscriptos en un contexto social y cultural y en un tiempo histórico. En un mundo complejo y con fuertes exigencias de interrelación, se deben indagar las especificidades que caracterizan a cada realidad, más allá de la fuerte presencia homogeneizante de la globalización, más allá de la importación de modelos de gestión que remiten a países desarrollados.

La comprensión multidisciplinaria de las particulares representaciones acerca de estos ámbitos laborales podrá dar luz a una visión global de lo que es el hombre y su mundo de los objetos; *“solamente el estudio de los procesos y los productos por medio de los cuales los individuos y los grupos construyen e interpretan su mundo y su vida, permite la integración de las dimensiones sociales y culturales con la historia, como evolución diacrónica orientada”* (Jodelet, 1986b: 10).

Los seres humanos transitan gran parte de sus vidas en sus trabajos. A partir de la interacción con otros, atribuyen significados a los hechos y a las situaciones que vivencian en sus particulares contextos culturales y sociales y en un determinado tiempo histórico. Las simbolizaciones de los marcos laborales son diferenciables y des-

criptibles, se producen y comparten colectivamente al establecer relaciones de colaboración, de conflicto o negociación. Probablemente, dichas representaciones constituyen guías para la acción y condicionan de diferente manera las actitudes, valores y comportamientos en el ámbito laboral... La aproximación de las representaciones sociales permite comparar objetos comunes en contextos distintos, lo cual da cuenta de una forma de describir más amplia, más propia de los tiempos complejos que transitamos.

### **3. ¿QUÉ PLANTEAN LOS ENFOQUES TEÓRICOS ACERCA DEL ACTUAL ORDEN TECNOGLOBAL, LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIA Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES?<sup>2</sup>**

¿Cómo fue el proceso de construcción del marco teórico? El inicio del recorrido se ubicó en la caracterización del contexto global en el que compiten las organizaciones empresarias actuales, pues en estos ámbitos laborales, las personas transitan gran parte de sus vidas. Al ir profundizando la literatura a través de diversas fuentes y testimonios de expertos, se comenzaron a diferenciar los tres planos de análisis. Como consecuencia de este recorrido transversal, se formuló la hipótesis orientadora del trabajo de campo.

El fenómeno contextual de la globalización acentúa el desarrollo de capacidad de cambio en la naturaleza estructural de las organizaciones propiciando que los individuos construyan representaciones sociales respecto de los ámbitos laborales que inciden en sus actitudes, valores y comportamientos en el plano

*2 En el presente apartado sólo se sintetizan aspectos teóricos centrales de cada plano remitiendo a los lectores a su profundización en los libros correspondientes a la tesis doctoral de la Dra. Genoud (2011) y del equipo conformado por Genoud, Broveglio y Picasso (2012). El presente libro prioriza la interpretación de los datos obtenidos tras el proceso de triangulación metodológica.*

laboral. Por transición éstas afectan las actitudes, valores y comportamientos en aspectos específicos del plano personal extralaboral.

La complejidad del tema demandó la concurrencia de varias teorías, razón por la cual se articuló el abordaje teórico en torno a tres planos de análisis: el marco del contexto mundial globalizado (plano de análisis contextual macro o nivel III) en el que las organizaciones empresarias ejercen una función económica y social cada vez más poderosa (ubicadas en un plano de análisis contextual intermedio o nivel II), y el plano de los individuos (nivel I), quiénes reconstruyen sus representaciones acerca de sus ámbitos laborales en interacción con otros, orientando sus valores, comportamientos y actitudes (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2001).

En primer término se describirán los rasgos básicos del plano de análisis macro. Al recortar la realidad actual se analizó a la globalización desde dos perspectivas: como un fenómeno contextual multidimensional a resaltar en el plano sistémico y como una teoría<sup>3</sup> acerca del desarrollo, pues se han modificado las posibilidades de desarrollo de los países.

Al respecto, se precisaron los conceptos de Amartya Sen (2002) para incorporar un aspecto normativo a la perspectiva economicista que prevalece en la concepción acerca del desarrollo: se lo asumió como un proceso de cambios que debería expandir las libertades humanas, orientado simultáneamente a la búsqueda de competitividad y al desarrollo integral del individuo: lo cual abarca aptitudes, capacidades y calidad humana. En este sentido, la perspectiva de la globalización propone un conjunto de supuestos que explican cómo los aspectos culturales dictan forma a las es-

---

<sup>3</sup> *La Teoría de la globalización como un enfoque acerca del desarrollo suele complementarse con otras tres teorías vigentes, ellas son la de la modernización, la de los sistemas mundiales y la de la dependencia (Reyes, 2001).*

estructuras económicas y políticas, afectando la dinámica social del sistema y sus componentes (Moore, 1993).

Blanch Rivas, con base en Salvaggio (1989), Norman (1993) e informes de la Comisión Europea (1995, 1996) identifican dos vectores en el nuevo escenario laboral (2001, citado en Agulló, et al.: 34–35):

- 1) Las tecnologías de información y comunicación (TIC) que actúan como “*aceleradores temporales*” de los cambios de era y constituyen el soporte material, la columna vertebral del nuevo régimen productivo y del modelo emergente de sociedad informacional, informatizada y cognitiva.
  
- 2) El segundo vector mencionado es la globalización, destacando los ámbitos financiero y comercial como impulsores de una expansión geográfica que interviene en los procesos económicos, sociales, políticos y laborales a nivel de escala mundial. Inmediatez y amplitud es lo que caracteriza a esta “*sociedad en red*” (Castells, 1996). Dicho autor distingue que la modernidad capitalista industrial estuvo dominada por un tiempo lineal, secuencial y mensurable... por el contrario esta “*sociedad tecnoglobal*” refleja que capital y trabajo coexisten en espacios y tiempos diferentes: el primero en el espacio de los flujos y en el tiempo inmediato de las redes informáticas; el segundo, en el espacio de los lugares y en el tiempo de reloj de la vida cotidiana. Simultáneamente se desarrolla la integración de los procesos de trabajo y la desintegración de la fuerza de trabajo. Por esta razón Howard (1995) advierte que al nuevo sistema de producción ya no le resulta funcional el tradicional modelo de gestión que disciplina tiempo y espacios de trabajo (en particular el operativo) sino que requiere un sistema de gestión flexible, basado en la auto-