

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

La cultura organizacional y su relación con la atracción y retención de jóvenes. Caso: Empresa líder en Venta Directa

Autoría: Russo, Damián Eloy

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Russo, D. (2018). "La cultura organizacional y su relación con la atracción y retención de jóvenes. Caso: Empresa líder en Venta Directa". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14143>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

EMBA 2016

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y SU RELACIÓN CON LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE
JÓVENES.
CASO: EMPRESA LÍDER EN VENTA DIRECTA**

**Alumno: Damián Eloy Russo
Tutor: Vanessa Welsh
Fecha: Mayo 2018
Buenos Aires, Argentina**

A Ana, mi amor, mi ilusión.

Agradecimientos

A Armando Pérez por permitirme abordar un tema tan sensible como la cultura en su propia empresa.

A Sergio Pérez, y a los directores y gerentes de la empresa, que generosamente participaron brindando su visión, para definir el perfil cultural de la compañía.

A Susana Salvarezza, María Eugenia Bianchi y Carlos Lettieri, que me ofrecieron sus 101 años acumulados de experiencia en la empresa, expresándolos bajo la forma de un conjunto de información valiosa para apoyar cualitativamente este trabajo.

A Vanessa Welsh, mi tutora de tesis, que desde el primer día me ofreció su apoyo cercano, valioso, enérgico y a la vez cálido. Fue un pilar importantísimo, fundamental para el desarrollo de esta tesis. Me transmitió siempre seguridad y energía desde su pasión por la docencia.

A María de las Nieves Buitrago y a Jorge del Río que me manifestaron su apoyo desde el principio.

A Eugenia Torracó, por inspirarme y acompañarme desde el momento en que la maestría era apenas un sueño por cumplir y desde antes también.

A Agustina Zappia, mi brillante compañera de tesis de grado, por su generosidad ilimitada a la hora de colaborar conmigo, en el pasado, en esta tesis y siempre.

A Daniela Guerrero, que si bien la conozco desde hace pocos meses, ha tenido una influencia muy significativa para mí, comprendiéndome y orientándome en el momento justo.

A Guido Di Chiara y a Daiana Paolucci, por compartir conmigo sus miradas frescas sobre la cultura y las generaciones jóvenes.

A mi padre, por su apoyo constante y por la calidez de su cercanía.

A Marcelo Ponce, Juan Marsal, Clarisa Valenzuela, Valeria Chimino, Anahí Lanza, Mara Báez, Antonella Ameijeiras, Manuela Mangoni, Vanesa Espejo, Harold Martínez, Etién Antelo, Gisele Antelo, por acompañarme en los momentos clave. De lo que construimos una vez juntos, algo está aquí.

A mis profesores y compañeros del Executive MBA 2016 de la Universidad Torcuato Di Tella, por todo lo que me enseñaron. Estoy seguro que su influencia está presente en todos los rincones de este trabajo.

A Daniel González, por haber sido mi compañero de ruta inseparable en cada curso.

Al profesor Jorge Washington Barrientos, que me inspiró a llevar a cabo la maestría.

A Carlos Loisi, que con su transparencia, humildad y vocación de servicio, supo transmitirme la esencia de la Universidad Torcuato Di Tella, desde el primer contacto con la institución.

Y a todos los que me ayudaron y posiblemente no incluí en estos párrafos. Muchas gracias.

Resumen

Las generaciones Y y Z constituyen el futuro de la empresa, ya que a partir de ellas se generará el capital humano que mantendrá vigentes sus resultados y le otorgará la capacidad de adaptarse al contexto y trascender. En ese sentido resulta fundamental estudiar el perfil cultural de la compañía y entender cómo se correlaciona con las nuevas generaciones.

El presente trabajo de investigación aborda el caso de Tsu Cosméticos, describiendo el impacto de la cultura de la organización en la atracción y retención de jóvenes hacia su fuerza laboral.

Para cumplir con los objetivos de la investigación se realizaron encuestas a los directores y gerentes de la empresa, como así también a jóvenes externos a la organización. Ambos instrumentos fueron complementados con sendos abordajes cualitativos, a partir de las entrevistas realizadas a representantes de ambos grupos. Cabe señalar que adicionalmente se llevaron a cabo relevamientos y se incorporó la metodología de observación participante.

Al cabo de este trabajo se concluye que la importancia del factor cultural en la atracción y retención de jóvenes es determinante.

Esta investigación permitió observar que la organización tiene un perfil preponderante de tipo Jerárquico y Familiar, con un enfoque marcadamente interno.

Los perfiles culturales preferidos por los jóvenes fueron el Adhocrático y el Familiar. Cabe destacar que, al profundizar cualitativamente en el concepto de cultura Familiar, la perspectiva de los jóvenes y de la empresa presenta matices diferentes.

Asimismo, la visión interna de la empresa y las preferencias culturales de los jóvenes exhibieron diferencias que pueden asociarse a modelos mentales en conflicto. Cabe destacar entre otras, las que se focalizan en el significado y la importancia de la orientación hacia la Investigación y el Desarrollo.

Palabras clave

Cultura, organización, jóvenes, adhocracia, familiar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 1: PERFIL CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.....	14
1.1. La cultura como concepto	14
1.2. La cultura organizacional.....	15
1.3. El cambio cultural.....	18
1.4. Los modelos culturales	19
1.4.1. Modelo de Groysberg, Lee, Price y Cheng.	19
1.4.1.1. Cultura del aprendizaje	21
1.4.1.2. Cultura del propósito.....	21
1.4.1.3. Cultura del cuidado o la atención	21
1.4.1.4. Cultura del orden	21
1.4.1.5. Cultura de la seguridad.....	22
1.4.1.6. Cultura de la autoridad.....	22
1.4.1.7. Cultura del resultado.....	22
1.4.1.8. Cultura del disfrute	22
1.4.1.9. Ventajas y desventajas de estilo cultural.	23
1.4.1.10. Organizaciones de alta o baja convergencia.....	24
1.4.1.11. Tendencia cultural en contextos dinámicos	24
1.4.2. Modelo del eneágono	25
1.4.3. Modelo de Schein	26
1.4.3.1. Artefactos	26
1.4.3.2. Creencias y valores promovidos.....	27
1.4.3.3. Supuestos básicos implícitos.....	28
1.4.3.4. Implementación del modelo	30
1.4.4. Modelo de Cameron & Quinn	31
1.4.4.1. Tipos culturales ideales definidos en el modelo.....	32
1.4.4.1.1. La cultura jerárquica o de control.....	32
1.4.4.1.2. La cultura de mercado o competencia.....	33
1.4.4.1.3. La cultura del clan o colaborativa.....	34
1.4.4.1.4. La cultura adhocrática o creativa.....	35
1.4.4.2. La cultura como factor de éxito organizacional	36
1.4.4.3. Implementación del modelo. La herramienta OCAI.....	37
1.4.4.4. El poder de análisis del modelo	39
CAPÍTULO 2: ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES.	40
2.1. Los costos de la rotación de personal.....	40
2.2. La atracción de empleados.....	40
2.3. La retención de empleados	42
2.4. La atracción y la retención de jóvenes en el ámbito laboral.....	42
2.5. Los casos de éxito en Argentina	45
2.5.1. Banco de Galicia.	46
2.5.2. Naranja.....	46
2.5.3. Mercado Libre.....	47
2.5.4. Grupo Santander Río	47
2.5.5. DHL Express	48
2.5.6. Natura	48
CAPÍTULO 3: LOS JÓVENES EN EL ENTORNO LABORAL.	49
3.1. Un enfoque clásico sobre los jóvenes.....	49
3.2. Un enfoque contemporáneo	51
3.2.1. La frescura social y los cambios.....	51
3.3. La Generación Z.....	53

3.4.	La Generación Millennials	58
I.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
	CAPÍTULO 4: TIPO DE INVESTIGACIÓN.	62
	CAPÍTULO 5: TSU COSMÉTICOS.	62
5.1.	El origen de la Venta Directa.....	62
5.2.	La Venta Directa en Argentina.....	63
5.3.	Tsu Cosméticos.....	64
	CAPÍTULO 6: MUESTRA, INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	65
6.1.	Población y muestra.....	65
6.1.1.	Encuesta a directores y gerentes.....	65
6.1.2.	Encuesta a jóvenes.....	66
6.2.	Instrumentos y recolección de datos.....	66
6.2.1.	Encuesta N°1 – Cultura organizacional actual.	66
6.2.2.	Encuesta N°2. Cultura organizacional proyectada a cinco años.....	66
6.2.3.	Encuesta N°3. Características culturales valoradas por los jóvenes.....	67
6.2.4.	Entrevista N°1. La cultura y la atracción y retención de jóvenes.	68
6.2.5.	Entrevista N°2. Características culturales valoradas por los jóvenes.....	68
6.2.6.	Relevamiento N°1. Políticas para la atracción y retención de jóvenes	68
II.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	68
	CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	68
7.1.	Percepción interna del perfil cultural de Tsu Cosméticos.....	69
7.1.1.	Resultados obtenidos de la encuesta N°1 a directores y gerentes.....	69
7.1.1.1.	Características generales de los datos obtenidos de la muestra.	69
7.1.1.2.	Perfil cultural general de Tsu Cosméticos	70
7.1.1.3.	Análisis dimensional de la organización	71
7.1.2.	Resultados obtenidos de la encuesta N°2. La cultura proyectada.	77
7.1.3.	Resultados obtenidos de la entrevista N°1 a gerentes y jefes de Tsu.	77
7.2.	Perfil cultural preferido por los jóvenes.	80
7.2.1.	Resultados obtenidos de la Encuesta N°1 a jóvenes.....	80
7.2.1.1.	Características generales de los datos obtenidos de la muestra.	81
7.2.1.2.	Perfil cultura general preferido por los jóvenes.....	81
7.2.1.3.	Análisis dimensional de la cultura preferida por los jóvenes.....	82
7.2.1.4.	Observaciones diferenciales comparativas por segmento etario.	88
7.2.1.4.1.	Perfil cultural general	88
7.2.1.4.2.	Tendencia a priorizar la cultura Colaborativa y Creativa.....	88
7.2.1.4.3.	La cultura de mercado o competitiva	88
7.2.2.	Resultados obtenidos de la Entrevista N°2 a jóvenes.....	88
7.3.	Análisis cruzado encuestas. La cultura de la empresa y los jóvenes.	91
7.3.1.	Perfil cultural general.....	91
7.3.2.	Liderazgo organizacional y conducción de empleados.....	92
7.3.3.	Prioridad estratégica y criterio de éxito en la organización	92
7.4.	Análisis cruzado entrevistas. La cultura de la empresa y los jóvenes.	93
7.4.1.	Abordaje según el modelo de Cameron & Quinn.....	93
7.4.1.1.	La cultura familiar o de Clan	93
7.4.1.1.1.	Para la organización.....	93
7.4.1.1.2.	Para los jóvenes.....	94
7.4.1.2.	La cultura Adhocrática o Creativa	95
7.4.1.2.1.	Para la organización	95
7.4.1.2.2.	Para los jóvenes	96
7.4.2.	Abordaje según el modelo de Schein.....	96
7.4.2.1.	Artefactos	97
7.4.2.2.	Creencias y valores promovidos por la organización.....	97
7.4.2.3.	Supuestos básicos subyacentes	98

7.5.	Relevamientos en la organización.....	98
7.5.1.	Políticas de atracción y retención de jóvenes.....	98
7.5.2.	Propuesta de Valor al Empleado.....	99
CAPÍTULO 8: OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....		100
8.1.	Evaluación del perfil cultural (Groysberg, et al.).....	100
8.1.1.	Encuesta descriptiva del perfil cultural.....	100
8.1.2.	Perfil cultural resultante.....	101
III.	CONCLUSIONES.....	102
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.....		102
9.1.	Objetivos secundarios.....	102
9.1.1.	Las características culturales actuales de la empresa.....	102
9.1.2.	Su relación con la atracción y retención de jóvenes.....	104
9.1.3.	Acciones de atracción y retención de jóvenes en la organización.....	105
9.1.4.	Aportes de las generaciones Y y Z para la organización.....	106
9.2.	Objetivos primarios.....	107
9.2.1.	Atracción y retención de jóvenes. Visión 2018 / 2023.....	107
9.2.2.	Acciones sugeridas.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....		110
ANEXOS.....		112
Anexo 1 – OCAI (Organization Culture Assessment Instrument).....		112
ANEXO 2 – Scoring OCAI.....		114
ANEXO 3 – Modelo encuesta a directores y gerentes de la Cía.		115
ANEXO 4 – Modelo entrevista a gerentes y jefes de la Cía.		117
ANEXO 5 – Modelo encuesta al fundador de la Cía.		118
ANEXO 6 – Modelo encuesta sobre el perfil cultural preferido por los Jóvenes.....		120
ANEXO 7 – Modelo entrevista a jóvenes.....		125
ANEXO 8 – Resultado encuestas a ejecutivos de Tsu (OCAI).		126
ANEXO 9 – Resultado encuestas a jóvenes.....		127
ANEXO 10 – Gráficos resultado encuestas a jóvenes (OCAI).		140
ANEXO 11 – Encuesta a jóvenes por segmento etario.....		141
ANEXO 12 – Respuestas a las entrevistas.....		142
12.1.	Directores, gerentes y jefes de Tsu Cosméticos.....	142
12.1.1.	María Eugenia Bianchi. Gerente Nacional de Ventas.....	142
12.1.2.	Susana Salvarezza. Gerente de Organización y Métodos.....	148
12.1.3.	Carlos Lettieri. Jefe de envasado.....	154
12.2.	Jóvenes.....	160
12.2.1.	Daiana Paolucci (Segmento etario: 22 a 24 años).....	160
12.2.2.	Guido Di Chiara (Segmento etario: 22 a 24 años).	165
12.2.3.	Eugenia Torracco (Segmento etario: 25 a 28 años).	169
ANEXO 13 – Comparativo entrevistas a gerentes y jefes.....		176
ANEXO 14 – Comparativo entrevistas a Jóvenes.....		178

TABLAS E ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1- THE LEADERS GUIDE TO CORPORATE CULTURE	20
ILUSTRACIÓN 2 - GROYSBERG ET. AL. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ESTILOS CULTURALES.	23
ILUSTRACIÓN 3 - MODELO DEL ENEÁGONO	25
ILUSTRACIÓN 4 - EL ICEBERG DE EDGAR SCHEIN	30
ILUSTRACIÓN 5 - SCHEIN. CASO DE APLICACIÓN.	31
ILUSTRACIÓN 6 - THE COMPETING VALUES FRAMEWORK.	31
ILUSTRACIÓN 7 - EJEMPLO DE SCORING OCAI PARA LAS CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	38
ILUSTRACIÓN 8 - PRIMERAS POSICIONES. RANKING GREAT PLACE TO WORK 2017.	46
ILUSTRACIÓN 9 - PROPUESTA DE VALOR PARA EMPLEADOS DE NATURA.	49
ILUSTRACIÓN 10 - EVOLUCIÓN GLOBAL DE INTERNET EN MILLONES DE USUARIOS.	55
ILUSTRACIÓN 11 - WE ARE SOCIAL. PENETRACIÓN DIGITAL EN EL MUNDO.	55
ILUSTRACIÓN 12 - WE ARE SOCIAL. DIGITALIZACIÓN, CRECIMIENTO INTERANUAL.	56
ILUSTRACIÓN 13 - YOUTUBER DESTINY 96.	57
ILUSTRACIÓN 14 - ENCUESTA A DIRECTORES Y GERENTES. DISPERSIÓN DE DATOS.	69
ILUSTRACIÓN 15 - PERFIL CULTURAL DE TSU COSMÉTICOS	70
ILUSTRACIÓN 16 - CARACTERÍSTICAS DOMINANTES.	72
ILUSTRACIÓN 17 - LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.	72
ILUSTRACIÓN 18 – CONDUCCIÓN DE EMPLEADOS.	73
ILUSTRACIÓN 19 - COHESIÓN ORGANIZACIONAL.	74
ILUSTRACIÓN 20 - PRIORIDAD ESTRATÉGICA.	75
ILUSTRACIÓN 21 - CRITERIO DE ÉXITO.	76
ILUSTRACIÓN 22 - ENCUESTA A JÓVENES. DISPERSIÓN DE DATOS.	81
ILUSTRACIÓN 23 - PERFIL CULTURAL PREFERIDO POR LOS JÓVENES.	82
ILUSTRACIÓN 24 - CARACTERÍSTICAS CULTURALES DOMINANTES PREFERIDAS.	83
ILUSTRACIÓN 25 - LIDERAZGO ORGANIZACIONAL PREFERIDO POR LOS JÓVENES.	84
ILUSTRACIÓN 26 . CONDUCCIÓN DE EMPLEADOS PREFERIDA POR LOS JÓVENES.	85
ILUSTRACIÓN 27 - COHESIÓN ORGANIZACIONAL PREFERIDA POR LOS JÓVENES.	85
ILUSTRACIÓN 28 - PRIORIDAD ESTRATÉGICA PREFERIDA POR LOS JÓVENES.	86
ILUSTRACIÓN 29 - CRITERIO DE ÉXITO PREFERIDO POR LOS JÓVENES.	87
ILUSTRACIÓN 30 - PERFIL CULTURAL GENERAL COMPARADO.	91
ILUSTRACIÓN 31 - COMPARATIVO SOBRE LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE EMPLEADOS.	92
ILUSTRACIÓN 32 - COMPARATIVA PRIORIDAD ESTRATÉGICA Y CRITERIO DE ÉXITO.	92
ILUSTRACIÓN 33 - ENCUESTA MODELO GROYSBERG ET.AL.	100
ILUSTRACIÓN 34 - PERFIL CULTURAL DE LA EMPRESA. GROYSBERG ET.AL.	101

INTRODUCCIÓN

La cultura puede definirse como una configuración de creencias, conocimientos, valores, actitudes y emociones, que caracterizan a un colectivo social. Según Benedict (1971, pág. 21) “lo que realmente ata a los hombres entre sí es su cultura, las ideas y las normas que tienen en común”.

En la actualidad la fuerza de trabajo de una empresa se encuentra conformada hasta por cinco generaciones concurrentes, a saber: los Tradicionalistas, los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y y la recién arribada Generación Z, compuesta por los primeros “nativos digitales”.

Si bien distintos autores divergen acerca del período temporal que abarca cada uno de los grupos mencionados, definiremos como jóvenes a los integrantes de las generaciones Y y Z, en edad de sumarse a la fuerza laboral, o lo que equivale a decir, a los nacidos entre los años 1978 y 2000.

Con el fin de determinar el año de inicio y finalización de cada cohorte generacional, se empleará el enfoque adoptado por Hatum (2016) debido a la relevancia del trabajo del autor y a su proximidad estrecha con el entorno latinoamericano.

La idea de una carrera dentro de una empresa, construida linealmente sobre la base del sacrificio y la espera de oportunidades, ha perdido vigor entre los jóvenes. De acuerdo al estudio realizado por Manpowergroup (2016), se plantean los siguientes consejos prácticos para atraer, retener y desarrollar a la generación Millennials :

- Ofrecer seguridad de carrera partiendo de compartir ejemplos de personas de la organización que hayan progresado mediante la capacitación y el aprendizaje en el trabajo diario.
- Enfocarse en la variedad y en la movilidad de la carrera, satisfaciendo el deseo de nuevas oportunidades sin que deban irse a otro lugar.
- Mantener conversaciones de carrera regulares, enfocándolas en objetivos a corto plazo y planteando planes concretos para alcanzarlos.

- Apreciar a los Millennials, encontrando nuevos canales para fomentar el reconocimiento y el intercambio entre directivos y colegas.
- Reconocer que las carreras prolongadas también requieren tiempo para recapacitar y recargar energías. Asumir los cambios en las carreras y hacer que las pausas sean parte de la cultura empresarial.
- Permanecer abierto a los modelos alternativos de trabajo, adoptando la flexibilidad acerca de dónde, cómo y cuándo trabaja la gente, como así también su participación en una mayor variedad de proyectos.

Desde un punto de vista más profundo, sería posible pensar que las características culturales vigentes en las organizaciones se encuentran altamente influidas por las generaciones precedentes.

Según Molinari (2017), estamos viviendo una época en la que chocan estruendosamente dos modelos mentales: el del *management* de la dirección y control con el *management* de la colaboración. Es por ello que cuando los Millennials ingresan a las organizaciones éstas no operan como ellos operarían.

En ese sentido, resulta relevante preguntarse en primer lugar :

- ¿Cómo influyen las características culturales de la empresa en la atracción y retención de jóvenes? ¿Cuál es la situación proyectada a 5 años?.

De esta pregunta principal, se desprenden también otros interrogantes secundarios :

- ¿Cómo se describe la cultura de la empresa a partir de sus características?
- ¿Qué características de la cultura de la empresa favorecen la atracción y retención de jóvenes, y cuáles la desfavorecen?
- ¿Qué acciones realiza la empresa para atraer y retener jóvenes, y cuáles son sus resultados?
- ¿Cuáles son los aportes que traen consigo las generaciones Y y Z para la organización?

En este trabajo de investigación final se abordará el caso de Tsu Cosméticos. Se trata de la primera empresa de capital nacional, en orden de magnitud, dentro del mercado argentino de la Venta Directa por Catálogo.

La marca opera desde el año 1975, y cuenta con una estructura de 974 empleados. La operación que realiza la Cía. incluye tanto la fabricación de envases y artículos cosméticos como la comercialización de productos terminados de elaboración propia o de terceros, a través de la modalidad denominada “puerta a puerta”.

El objetivo general de la investigación es describir las características de la cultura de la organización y estudiar su impacto en la atracción y retención de empleados jóvenes.

Para ello, se buscará identificar aquellos factores clave que afecten la permanencia en la empresa de cada segmento generacional, obteniendo conclusiones que permitan detectar oportunidades de mejora en la gestión del capital humano de la Cía., en relación a la atracción y la retención de empleados pertenecientes a las nuevas generaciones.

Con la finalidad de alcanzar esta meta, el presente trabajo de investigación se propone :

- Definir las características de la cultura de la Cía., a partir de un modelo apropiado.
- Entender cómo perciben los jóvenes las distintas manifestaciones de la cultura corporativa y cuál es su perfil predilecto.
- Comprender las consecuencias del impacto cultural en atracción y la retención de jóvenes.
- Sugerir acciones específicas que mejoren la retención de jóvenes desde la comprensión de la cultura corporativa.

La investigación realizada es de tipo descriptiva, ya que persigue el objetivo de caracterizar fenómenos indicando sus rasgos diferenciales, obteniendo sus

conclusiones a partir del análisis cruzado de las variables: Cultura, Atracción y Retención, y Jóvenes.

Para llevar a cabo el análisis cualitativo se realizaron entrevistas a Gerentes y Jefes que desarrollan sus actividades en Tsu Cosméticos. Integrando a la investigación un enfoque externo, a través de entrevistas realizadas a jóvenes ajenos a la organización.

Asimismo se realizaron encuestas a Directores y Gerentes de la organización y a integrantes de las generaciones Y y Z, residentes en la Ciudad de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires, el interior del país, e incluso en el exterior.

El valor agregado de la tesis está dado por la identificación y la descripción de los puntos críticos a considerar, detectados entre las características de la cultura actual de la organización y los perfiles culturales preferidos por los jóvenes. Incorporando también la proposición de iniciativas superadoras que permitan incrementar la tasa de atracción y retención de jóvenes en la organización.

El cuerpo teórico de este documento está organizado en tres capítulos, el primero de ellos desarrolla la variable de la cultura organizacional, el segundo trata sobre las variables que permiten la atracción y la retención de jóvenes en el entorno laboral y el tercero aborda el conocimiento disponible acerca de las generaciones Y y Z.

A continuación se incorpora el cuerpo empírico, el apartado de conclusiones y el índice bibliográfico, incluyendo los anexos que respaldan el análisis de la información relevada.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: PERFIL CULTURAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Durante este capítulo se abordarán las herramientas teóricas esenciales, que permitirán llevar a cabo el diagnóstico de la cultura de la organización. Se estudiará el concepto de la cultura como un fenómeno social y abarcativo, y posteriormente se profundizará su tratamiento, en el contexto de las organizaciones.

Asimismo, se desarrollará el tema del cambio cultural y se describirán los modelos culturales más utilizados, con el objetivo de seleccionar uno apropiado que permita realizar el diagnóstico de la cultura de Tsu Cosméticos

1.1. La cultura como concepto

La cultura puede ser definida como el conocimiento acumulado compartido, que ha generado un grupo, al resolver los problemas externos devenidos de su adaptación al medio ambiente, como así también, los conflictos internos relacionados con su propia integración. (Schein & Schein, 2017, pág. 6)

La antropología, que estudia las evidencias físicas y las manifestaciones sociales y culturales de las comunidades, aborda este tema profusamente. A continuación se desarrollan los puntos de vista de distintos autores que se han destacado en este campo.

Malinowski (1984) refiere que la cultura se conforma a partir de principios tales como la comunidad de sangre en la descendencia, la relación entre el espacio compartido y la cooperación, la resolución de las actividades especializadas; y el principio del uso del poder en la organización política. El autor indica también que una cultura alcanza su plenitud cuando logra satisfacer un conjunto de necesidades básicas, instrumentales e integrativas.

Para Benedict (1971, pág. 10) “ningún hombre mira jamás el mundo con ojos prístinos. Lo ve a través de un conjunto definido de costumbres e instituciones y de modos de pensar.” Agregando a continuación que “la historia de vida del

individuo es ante todo y sobre todo, una acomodación a las normas y pautas tradicionalmente transmitidas por su comunidad. Desde el momento de su nacimiento las costumbres del medio en el que ha nacido modelan su experiencia y su conducta. Desde el momento en el que puede hablar es la pequeña criatura de la cultura”.

En ese sentido, también es posible conectar la noción de la experiencia, entendida como parte del acervo cultural, con aquella señalada por Gruber (2016, pág. 55) donde indica que “se parece a la [noción] de memoria, porque mira al pasado desde el presente y se encarna en quien ha vivido y acumulado (vivencias, saberes, recuerdos)”.

Cada una de estas aproximaciones nos remite a entender la cultura como una materia que se encuentra en continuo desarrollo, y que constituye un cuerpo acumulativo a partir del cual los individuos que conforman un grupo homogéneo, juzgan la realidad.

Al comprender que la perspectiva de los seres humanos es moldeada por la cultura a través del proceso de socialización, es posible asumir que cualquier individuo adoptará un conjunto de reglas que provienen del entorno social donde ha crecido o se ha desarrollado, y que dicha impronta condicionará su comportamiento, a lo largo de su existencia.

1.2. La cultura organizacional

Para Schein (1982) una organización se refiere, en primer lugar, a la coordinación de esfuerzos orientados a satisfacer las necesidades y los deseos que los hombres no pueden alcanzar individualmente. Luego, menciona la presencia de objetivos comunes entre sus miembros. En tercer lugar, señala que implica la puesta en práctica del concepto de la división del trabajo, ya que las organizaciones solo pueden existir dentro de organizaciones mayores. Finalmente agrega, que toda la operación conjunta requiere de una función integradora y con ello, del sometimiento de sus miembros a algún tipo de autoridad que permita alcanzar el objetivo en común.

En ese sentido, una organización es la coordinación planeada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito en común, a través de la división del trabajo y funciones, como así también de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982)

Diariamente, cada ser humano se relaciona con un extenso número de organizaciones. La empresa en la que trabaja, las estructuras sociales con las que colabora o que lo apoyan, las instituciones educativas, los gobiernos locales, regionales y/o nacionales, son sólo algunos ejemplos de las entidades con las que interactúa periódicamente.

Del mismo modo que sucede a nivel general, en particular, la cultura representa el orden social tácito que impera en una organización. Para Groysberg, Lee, Price y Cheng (2018) la cultura modela las actitudes y los comportamientos que son aceptados por la organización, señalando las reglas fundamentales, implícitas y perdurables en el tiempo.

Estos autores indican que la cultura es un fenómeno de grupo, ya que no puede ser pensada individualmente, ni tampoco como un promedio de las características colectivas, sino como un conjunto de elementos comunes aceptados y compartidos.

Bajo esa misma línea de pensamiento, la cultura se manifiesta en la organización bajo la forma de comportamientos colectivos, características del medio ambiente, rituales, símbolos visibles, historias y leyendas. Como así también, a través de otros aspectos intangibles, como son los modelos mentales, las verdades asumidas y las motivaciones.

Según Christiensen (2006), en la historia de cualquier organización, los primeros miembros que la conformaron, encontraron problemas o desafíos esenciales pendientes de resolución. Por ejemplo, debieron preguntarse : ¿Cómo desarrollar y lanzar un producto?. ¿Cómo tratar con los reclamos de los clientes?.¿Qué elementos deben priorizarse en el proceso de atención al cliente?. ¿Cuándo una demanda debe ser atendida o ignorada?. ¿Cuándo redoblar el esfuerzo, o bien, declarar que fue suficiente para la organización?.

En ese sentido, durante los años formativos de una organización, el fundador suele expresar bajo la forma de criterios personales, qué cosas son mejores que otras, o qué caminos permiten obtener resultados positivos o negativos. Asimismo y a través del tiempo, los empleados validan mediante la experiencia colectiva dicha metodología de resolución de problemas, como así también los criterios que soportan la toma de decisiones. Finalmente, si los métodos enunciados por el fundador generan soluciones y confianza para el trabajo en su conjunto, los miembros de la organización terminan por asumirlos como una modalidad dada, lo que da lugar al advenimiento de la cultura de grupo.

Es importante señalar que una cultura fuerte constituye una de las herramientas más poderosas con las que puede contar un gerente general capacitado. Especialmente cuando el tamaño de la organización hace imposible que el conductor se encuentre inmerso en cada decisión de importancia en particular. De modo tal que una cultura fuerte es esencial para mantener un sistema de toma de decisiones consistente cuando la organización amplía su alcance y se expande (Christiensen, 2006).

Sin embargo, la cara opuesta del aspecto mencionado en el párrafo anterior, es señalada por Robbins y Coulter (2005) al indicar que cuando las condiciones del medio ambiente cambian muy rápidamente, la cultura absorbida por la organización puede dejar de ser la apropiada, y en ese caso su consistencia (que es un activo en tiempos de estabilidad) se llega a convertir en una carga y dificulta su respuesta efectiva.

Robbins y Judge (2009) describen cinco funciones principales que tiene la cultura organizacional. La primera de ellas se refiere a la definición de las fronteras entre una organización y otra. La segunda, a la transmisión de identidad a los miembros que la integran. La tercera, está constituida por la capacidad de generar compromiso con una entidad mayor a la individual. La cuarta, señala su cualidad como aglutinante social, mejorando la estabilidad y unificando el comportamiento. Y la quinta, constituye un mecanismo que da sentido y control, sirviendo como guía para las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Por todo lo señalado hasta aquí, cabe esperar que el ingreso de un nuevo integrante a una organización, constituya una situación compleja e implique necesariamente su paso por una fase asimilación. Por una parte, el candidato deberá comprender la cultura imperante, a través de los signos explícitos e implícitos a partir de los cuales ésta se manifiesta, y por la otra, la organización deberá gestionar la transición, a través de un proceso de inducción.

1.3. El cambio cultural

El concepto de cambio cultural adquiere una característica de excepción, en el sentido que determina una modificación una continuidad de reglas compartidas por un grupo, que previamente le otorgaron a sus miembros cierta estabilidad, confort e identidad, a lo largo del tiempo.

Para G. Hofstede, G.J. Hofstede y M. Minkov (2010, pág. 11) “lo normal es la continuidad en la cultura”.

Sin embargo, si una persona que proviene de una cultura, y a causa de un naufragio durante un viaje, se vé obligado a convivir en una isla desierta con un grupo de personas desconocidas, que no comparten el lenguaje, seguramente se generará entre ellos una nueva cultura. En primer lugar, intentarán construir un lenguaje embrionario en común, y una serie de hábitos y comportamientos compartidos. Poco a poco, y ante la aguda necesidad, se conformará un nuevo orden. Es entonces que puede afirmarse que ningún grupo escapa a la cultura, aún cuando esta deba cambiar por alguna circunstancia (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Según Schein, E. y Schein, P (2017), es habitual que, en la mitad de la vida de una organización, la sucesión entre la generación fundadora y la siguiente, genere una serie de estadíos y procesos.

El primero de ellos y quizá el más crítico es el alejamiento del fundador, del rol de máximo conductor de la organización (CEO). Durante la fase de transición, habitualmente aparecen conflictos sobre los elementos de la cultura que los actores del proceso quisieran que sean sustituidos o no.

Esta situación se basa en que es muy probable que la mayor parte de la cultura, hasta ese momento, sea un reflejo de la personalidad del fundador. Entonces es habitual que se enfrenten dos grupos, el de los “conservadores” que aprecian la cultura del fundador, y el de los “radicales” que buscan llevar a cabo un cambio cultural, particularmente porque buscan mejorar sus propias posiciones de poder en la organización. (Schein & Schein, 2017)

Desde un punto de vista externo, otra causa significativa que puede disparar la necesidad de un cambio cultural en una organización, está dada por la variación de las condiciones externas, que la redean. Sean estas sociales, económicas, tecnológicas, u otras. Especialmente cuando impactan significativamente en la viabilidad de su modelo de negocios.

1.4. Los modelos culturales

Para estudiar el perfil cultural de Tsu Cosméticos fue necesario relevar distintos modelos teóricos disponibles y seleccionar uno que reuniera las condiciones necesarias para medir la cultura actual de la organización y compararlas con las características culturales preferidas por los jóvenes.

Los modelos evaluados durante este trabajo de investigación fueron: Modelo de Groysberg, Lee, Price y Cheng.; el modelo del eneágono; el modelo de Schein; y el modelo de Cameron & Quinn.

1.4.1. Modelo de Groysberg, Lee, Price y Cheng.

De acuerdo con Groysberg, Lee, Price y Cheng (2018) la cultura y la estrategia constituyen las principales palancas de las que disponen los líderes, para enfrentar el desafío de mantener la viabilidad y la efectividad de las organizaciones que conducen.

La estrategia provee la claridad y el foco necesario para llevar a buen puerto las acciones colectivas. Está constituida por un plan de acción destinado a llevar a la gente desde la situación actual hacia otra deseada por la organización. Debe

incluir la información de contexto necesaria para asegurar las medidas de adaptación al medio ambiente que debe incorporar la Cía.

Es importante mencionar que la estrategia y la cultura se encuentran estrechamente relacionadas. Cabe señalar que, tanto los fundadores como los líderes influyentes, ocasionalmente logran poner en movimiento nuevas culturas e imprimir en las organizaciones valores y supuestos que pueden persistir durante décadas.

Groysberg *et al.* (2018) incluyeron en su modelo ocho tipos de cultura organizacional, en función de cómo se comportan sus integrantes, en relación a dos variables relevantes. La primera variable es “Relacionamiento de los empleados con los resultados”, la cual se mide a través del grado de independencia o interdependencia. La segunda variable es “Variabilidad contextual”, la cual se mide por el grado de estabilidad o flexibilidad que manifiestan los empleados en relación a cómo varíe el contexto.

La ilustración 1 muestra los distintos tipos de cultura que surgen: Aprendizaje, Propósito, Cuidado, Orden, Seguridad, Autoridad, Resultados, Placer (*enjoyment*), de acuerdo a las variables enunciadas. (Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2018).



SOURCE SPENCER STUART
FROM "THE LEADER'S GUIDE TO CORPORATE CULTURE," BY BORIS GROYSBERG, JEREMIAH LEE, JESSE PRICE, AND J. YO-JUD CHENG, JANUARY-FEBRUARY 2018 © HBR.ORG

Ilustración 1- The Leaders Guide to Corporate Culture

De acuerdo con Groysberg *et al.* (2018) se describen los tipos de cultura considerados en el modelo.

1.4.1.1. Cultura del aprendizaje

Está caracterizada por la exploración, la conducta expansiva y la creatividad. Se trabaja en contextos que favorecen la inventiva donde las personas exponen nuevas ideas y exploran alternativas. Los empleados están amalgamados por la curiosidad, los líderes empatizan con la innovación, la búsqueda de nuevo conocimiento y la aventura. Sus coordenadas son: Flexibilidad 5, Independencia 2.

1.4.1.2. Cultura del propósito

Se encuentra representada por el idealismo y el altruismo. La compasión y la tolerancia, y está presente en los entornos de trabajo, donde las personas intentan hacer lo correcto con relación al futuro a largo plazo del mundo.

Los empleados están unidos por el foco en la sustentabilidad y en las comunidades globales. Los líderes empatizan con los ideales compartidos y con la contribución a una gran causa. Sus coordenadas son Flexibilidad 5, Interdependencia 2.

1.4.1.3. Cultura del cuidado o la atención

Se focaliza en las relaciones y en la confianza mutua. Los ambientes de trabajo son cálidos, colaborativos y especialmente aptos para que las personas encuentren soporte o ayuda en otros. Los empleados están unidos por la lealtad. Los líderes empatizan con la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas. Sus coordenadas son Flexibilidad 1,5, Interdependencia 5.

1.4.1.4. Cultura del orden

Se basa en el respeto, la estructura y las normas compartidas. Los ambientes de trabajo son sitios metódicos donde las personas tratan de respetar las reglas y de adaptarse a sus normas. Los empleados están unidos por la cooperación.

Los líderes empatizan con los procedimientos compartidos y con los usos y costumbres. Sus coordenadas son Estabilidad 1,5, Interdependencia 5.

1.4.1.5. Cultura de la seguridad

Está definida por la planificación, la cautela y las medidas preventivas. Los ambientes de trabajo son lugares previsibles, donde las personas son conscientes de los riesgos y actúan con cuidado. Los empleados están unidos por la necesidad de sentirse protegidos y de anticiparse a los cambios. Los líderes son realistas y prefieren planificar por adelantado. Sus coordenadas son Estabilidad 5, Interdependencia 2.

1.4.1.6. Cultura de la autoridad

Está definida por la fuerza, la decisión y la audacia. Los entornos de trabajo son competitivos donde las personas buscan permanentemente obtener ventajas. Los empleados están unidos por un fuerte control. Los líderes empatizan con la confianza y el dominio. Sus coordenadas son Estabilidad 5, Independencia 2.

1.4.1.7. Cultura del resultado

Está caracterizada por el logro y el triunfo. El entorno de trabajo está orientado al mercado y las recompensas están basadas en el mérito. Es un lugar donde las personas aspiran a lograr las mejores *performances*. Los empleados están unidos por la capacidad y el logro. Los líderes valoran el cumplimiento de los objetivos. Sus coordenadas son Estabilidad 1,5, Independencia 5.

1.4.1.8. Cultura del disfrute

Se encuentra expresada a través de la diversión y de los proyectos excitantes. Los ambientes de trabajo son lugares alegres, donde la gente tiende a hacer lo que le hace feliz. Los empleados están unidos por un sentido lúdico del trabajo y por el estímulo. Los líderes valoran la espontaneidad y el sentido del humor. Sus coordenadas son Flexibilidad 1,5, Independencia 5.

1.4.1.9. Ventajas y desventajas de estilo cultural.

De acuerdo al modelo de Groysberg et. al, se exponen en la Ilustración n°2 las ventajas y las desventajas principales esperadas para cada estilo cultural.

Las ventajas y las desventajas de los estilos culturales		
Estilo cultural	Ventajas	Desventajas
Cuidado Cálido, sincero, relacional	Mejora el trabajo en equipo, el compromiso, facilita la comunicación, la confianza y el sentido de pertenencia.	La exageración en la valoración del consenso puede reducir la exploración de opciones, asfixiar la actitud competitiva y lentificar la toma de decisiones.
Propósito Idealista, tolerante	Mejora la apreciación de la diversidad, la sustentabilidad y la responsabilidad social.	La sobrevaloración de los propósitos a largo plazo y de los ideales puede alejar a la organización de la practicidad y de las necesidades inmediatas.
Aprendizaje Abierto, innovador, explorador	Mejora la innovación, la agilidad y el aprendizaje organizacional.	La sobrevaloración de la exploración puede quitar el foco de la organización de la explotación de las ventajas
Placer - Disfrute Lúdico, instintivo, amante de la diversión	Mejora el clima y la moral de los empleados, así como el compromiso y la creatividad.	El enfoque excesivo en la autonomía y el compromiso, puede llevar a la falta de disciplina, a problemas con el cumplimiento y a conflictos de
Resultado Orientado al logro. Foco en resultados	Mejora la ejecución, el foco externo de la organización, la construcción de capacidades y el cumplimiento de objetivos.	La sobrevaloración de la orientación a resultados puede generar disfunciones en la comunicación y en la colaboración, como así también a altos niveles de estrés y ansiedad.
Autoridad Firme, decisivo, dominante	Mejora la velocidad en la toma de decisiones y la capacidad de respuesta a las amenazas o a las crisis.	La sobrevaloración del valor de una autoridad fuerte, y de las decisiones audaces, puede generar conflictos políticos, e inseguridad psicológica en el entorno de trabajo.
Seguridad Realista, cuidadoso, previsor.	Mejora la administración del riesgo, la estabilidad y la continuidad del negocio.	El enfoque excesivo en la estandarización y en la formalización puede generar burocracia, inflexibilidad, y deshumanización del entorno de trabajo
Orden Estabilidad en las reglas, respetuoso, cooperativo	Mejora la eficiencia o la eficacia operacional, reduce los conflictos, y facilita la conciencia de grupo.	La exageración en la valoración de las reglas y de las tradiciones puede reducir el individualismo, sofocar la creatividad y limitar la agilidad de la organización.

Ilustración 2 - Groysberg et. al. Ventajas y desventajas de los estilos culturales.

Cabe señalar también que la Ilustración n° 2 exhibe estilos culturales orientados a las personas (Cuidado, Propósito, Aprendizaje y Placer o Disfrute), a las operaciones (Orden y Seguridad) y a las decisiones y resultados (Autoridad y Resultado).

En ese sentido, es importante indicar que las organizaciones que expresan su cultura a través de estilos pertenecientes a distintos grupos, pueden manifestar señales contradictorias en relación al público interno o externo a la organización.

1.4.1.10. Organizaciones de alta o baja convergencia

Cuando, a través del modelo, se compara en términos de homogeneidad o heterogeneidad, la visión de los empleados acerca de los atributos más significativos de la cultura organizacional, emergen dos tipos de organización: Las de baja convergencia, donde los empleados muestran una dispersión de opiniones acerca de cuáles son los atributos más salientes; y las de alta convergencia, donde las visiones están fuertemente alineadas.

En las organizaciones que muestran una baja convergencia, las opiniones de los empleados varían en direcciones diversas, por ejemplo algunos señalan que el aspecto cultural más importante es la Cultura del Cuidado, y otros, que el énfasis está dado por la Cultura de la Autoridad.

La convergencia es importante porque correlaciona los niveles de compromiso de los empleados y la orientación al cliente. Al mismo tiempo, si la cultura de la organización no es la que necesita la máxima autoridad de la Cía., un alto nivel de convergencia generará mayores dificultades a la hora de llevar a cabo un cambio cultural (Groysberg, Lee, Price, & Cheng, 2018).

1.4.1.11. Tendencia cultural en contextos dinámicos

Según Groysberg *et. al* (2018), en contextos dinámicos y de incertidumbre, las organizaciones requieren mayor agilidad. En ese sentido, el estilo cultural de Aprendizaje cobra una mayor importancia. Durante una década de consultoría colaborando con líderes en el diseño de sus perfiles culturales aspiracionales,

los investigadores han detectado una clara tendencia a priorizar el aprendizaje organizacional.

El estilo de Aprendizaje promueve la innovación y la agilidad en un contexto de negocios cada día menos previsible y complejo.

1.4.2. Modelo del eneágono

Según Hatum y Marchiori (2016, pág. 1) “El Modelo del Eneágono se emplea para analizar diferentes aspectos esenciales de una organización. Permite tomar una fotografía de ésta en diferentes momentos, para identificar las brechas existentes entre una situación dada y otra aspirada. De esa manera se podrán estudiar los cambios necesarios para llegar de un estado al otro”.

El modelo permite definir un perfil de alineación a partir de nueve factores clave de la empresa, definidos en términos de las relaciones dinámicas que se producen entre nueve elementos, a saber: Estrategia, Sistemas y procesos, Estructura, Capacidades distintivas, Estilo de liderazgo, Gente, Misión externa, Valores de la alta dirección y Misión interna.

La Ilustración 3 “Modelo del eneágono” exhibe los elementos y las relaciones presentes en este modelo organizacional (Hatum & Marchiori, 2016).



Ilustración 3 - Modelo del eneágono

Para que una organización se encuentre alineada, los nueve elementos deberán ajustarse convenientemente.

Estrategia, Sistemas y Procesos y Estructura, corresponden a los elementos duros de la organización y se relacionan en el contexto de este modelo, con la eficacia de la compañía. Asimismo, Capacidades Distintivas, Liderazgo y Gente, corresponden a los elementos de consistencia intermedia y se relacionan con las capacidades del ente.

Finalmente, en la zona blanda, se identifican la Misión Externa, los Valores de la Organización y la Misión Interna.

Cabe señalar también que la Misión Externa, los Valores de Alta Dirección, la Misión Interna y el Estilo de Liderazgo son considerados factores transformacionales, dado que cualquier modificación que se lleve a cabo en uno de ellos, impactará en cascada sobre los ocho factores restantes. (Hatun & Marchiori, 2016)

1.4.3. Modelo de Schein

El abordaje de Schein, *et. al*, (2017) para el análisis estructural de la cultura de una organización, se instrumenta a partir de la definición de tres elementos, a saber: los artefactos, el conjunto de creencias y valores promovidos, y los supuestos básicos implícitos.

1.4.3.1. Artefactos

Según este modelo, los artefactos son los fenómenos visibles y sensibles con los que se encuentra un espectador al tomar contacto con un nuevo grupo o con una cultura desconocida.

Estos fenómenos pueden estar representados por la arquitectura, el entorno físico de las oficinas, el lenguaje utilizado, la tecnología y los productos. Los rituales, los mitos y las historias, los valores transmitidos explícitamente, como así también otros aspectos sensibles como el código de vestimenta y el nivel de sonido conforman este elemento definido.

En ese sentido, estos artefactos, corresponden al clima que puede percibirse en el grupo. Cabe señalar que algunos autores señalan una equivalencia entre los conceptos de clima y de cultura, pero es importante considerar que existen elementos subyacentes detrás de las manifestaciones visibles de la cultura.

1.4.3.2. Creencias y valores promovidos

El segundo elemento empleado por Schein, E. y Schein, P. (2017) para analizar la estructura de la cultura de una organización, es el conjunto de creencias y valores promovidos.

Cuando se conforma un grupo, las primeras soluciones confrontadas ante los desafíos que se presentan, son de naturaleza individual. Alguno de sus miembros, habitualmente los fundadores o los líderes naturales, proponen soluciones que una vez aplicadas, son contrastadas con los resultados obtenidos a partir de ellas y validadas o no por el grupo en su conjunto.

De las iniciativas individuales que fueron exitosas y que contaron con el aval del conjunto de los integrantes de una organización, surgen las creencias y los valores compartidos.

Por ejemplo, si en un negocio en desarrollo y crecimiento, las ventas comienzan a declinar, el líder puede decir que es necesario incrementar la pauta publicitaria, porque sus creencias individuales indican que existe una correlación directa entre la publicidad y el incremento de ventas.

Si el líder logra convencer al grupo a través de la experiencia común, que el resultado de su iniciativa es positivo, la creencia que la publicidad es buena, gradualmente se transforma en una creencia compartida y finalmente en una verdad asumida.

En ese sentido, sólo la validación social puede confirmar a partir de la experiencia empírica, que una creencia o un valor individual se transforme en un axioma para la organización.

Las creencias y los valores promovidos deben permanecer conscientes y ser explícitos, porque cumplen una función normativa y de guía moral tanto para los miembros de la organización como para el entrenamiento de nuevos candidatos.

Este elemento de la estructura cultural constituye la filosofía del grupo o de la organización, proveyendo a sus miembros sentido y confort, siempre y cuando el conjunto de creencias y valores se mantenga correlacionado con una performance efectiva

Sin embargo, es común que en los grupos y en las organizaciones, las creencias y los valores promovidos no expliquen en su totalidad el comportamiento de sus miembros. Según Schein, E. y Schein, P. (2017), es habitual en las organizaciones estadounidenses que se expongan creencias y valores relacionadas con el trabajo en equipo, mientras que en realidad se premia la actitud competitiva individual. En ese sentido las creencias y los valores explícitos y promovidos en la organización, dejan vastas áreas de la cultura sin explicar.

De modo tal que, para alcanzar una comprensión profunda de la cultura de una organización, descifrar sus patrones y predecir su comportamiento futuro, es necesario abordar un elemento adicional, la categoría de los supuestos básicos implícitos (Schein & Schein, 2017).

1.4.3.3. Supuestos básicos implícitos

Los supuestos básicos, en el sentido asociado al modelo, llegan para habilitar al miembro de un grupo a escoger variantes dentro del marco de la unidad social. Sin embargo, dicha elección deviene del consenso generado, luego de la repetición exitosa de la implementación de determinadas creencias y valores.

Según Schein, E. y Schein, P. (2017) la cultura, como conjunto de supuestos básicos implícitos, indica a los miembros de una organización dónde colocar la atención, qué cosas importan, cómo reaccionar emocionalmente ante lo que ocurre y qué cursos de acción adoptar en distintas situaciones. De modo tal que los supuestos básicos implícitos constituyen un mapa mental, que provee límites,

confort y estabilidad a los miembros de la organización, como así también de un sentido básico de identidad y de una fuente autoestima.

Cabe señalar que los supuestos básicos inconscientes también pueden constituir una fuente de distorsión de la información. Por ejemplo, cuando se presume que los trabajadores tienden naturalmente hacia la ociosidad, y dicha presunción es compartida dentro de la organización, es habitual que la Cía. implemente medidas duras destinadas a asegurarse que los empleados se encuentran trabajando en sus escritorios y ocupados, bajo la observación directa de sus jefes.

Si un empleado sugiriese llevar parte de su trabajo a casa, para terminarlo allí, siguiendo los supuestos inconscientes, posiblemente su jefe asumiría que no pretende terminar el trabajo sino evitarlo, y le denegaría la petición. Cabe señalar que el hecho de mantener un aspecto concentrado y encontrarse en el escritorio, no significa necesariamente que un empleado esté trabajando con una elevada productividad

Por el contrario, si la organización asume que todos sus miembros son competentes y están motivados, es posible que sus jefes les permitan trabajar sin intervenciones directas de control y a su manera (Schein & Schein, 2017).

Los supuestos básicos implícitos influyen significativamente en las relaciones entre los miembros de una organización.

Schein, E. y Schein, P. (2017) explican con un ejemplo cómo los supuestos básicos implícitos pueden inhibir una respuesta racional de un empleado.

La situación descripta analiza una propuesta de solución a un problema planteada por un gerente. Si bien el empleado sabe que la solución propuesta no funcionará, se mantiene en silencio porque el hecho de decirle a su jefe que está equivocado significaría para él un enfrentamiento. Posiblemente en esa organización se ha consolidado el supuesto básico que indica que existe un valor negativo en cualquier tipo de confrontación con la autoridad.

La Ilustración 4 “El iceberg de Edgar Schein” presenta los tres niveles de la cultura según el autor.

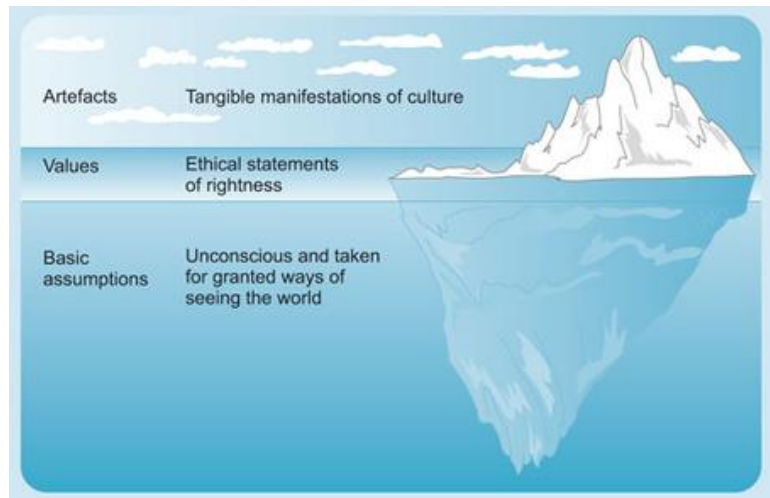


Ilustración 4 - El iceberg de Edgar Schein

1.4.3.4. Implementación del modelo

Sobre la base de un caso de aplicación Schein, E. y Schein, P. (2017) proponen un proceso de evaluación en diez pasos destinado a descubrir los elementos clave de la cultura de la organización.

Cabe señalar que el modelo permite analizar los supuestos básicos implícitos desde los artefactos de la cultura de la organización que no pueden ser explicados por las creencias o valores explícitos y promovidos por ella.

La Ilustración 5 “Schein. Caso de aplicación” expone los pasos de aplicación del modelo en la División de Ingenieros de la Armada de los Estados Unidos de Norte América, para la reformulación de su misión (Schein & Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2017).

Caso : Armada de los Estados Unidos de Norte América División de ingenieros - Reformulación de la misión	
Paso	Objetivo
1	Obtener el compromiso de la máxima jerarquía de la organización.
2	Seleccionar los grupos para realizar la evaluación.
3	Establecer un entorno apropiado para el grupo de evaluación.
4	Explicar el propósito del trabajo en una reunión grupal.
5	Entender cómo pensar acerca de la cultura a partir de sus elementos visibles.
6	Describir explícitamente los artefactos de la cultura de la organización.
7	Identificar los valores explícitos de la cultura de la organización.
8	Identificar los supuestos implícitos compartidos en la cultura de la organización.
9	Identificar los objetivos de la organización y los obstáculos que se presentan para conseguirlos.
10	Reformular la misión.

Ilustración 5 - Schein. Caso de aplicación.

1.4.4. Modelo de Cameron & Quinn

El modelo de Cameron y Quinn se encuentra definido a partir de dos variables. La primera de ellas discurre entre los extremos delimitados por la Flexibilidad-Discrecionalidad y la Estabilidad-Control, mientras que la segunda, opera entre el Foco Interno-Integración y el Foco Externo-Diferenciación. La Ilustración 6 “The competing Values Framework” expone gráficamente ambas variables y los cuatro tipos culturales incluidos en el modelo.

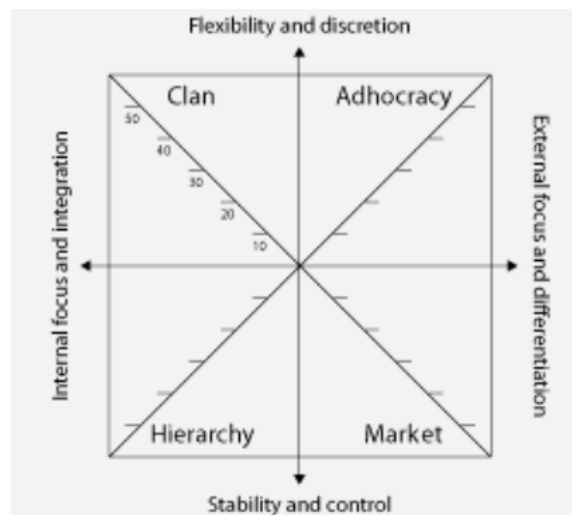


Ilustración 6 - The Competing Values Framework.

Tomando en conjunto ambas variables, Cameron y Quinn (2011) definieron cuatro cuadrantes, representando en cada caso, distintos indicadores de efectividad organizacional. Las cuatro orientaciones señaladas por este modelo

son: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. Asimismo, cada uno de ellas representa alternativas de valores opuestos, entre la flexibilidad y el control, o bien, entre el enfoque interno o el externo.

Las dos categorías indicadas en el párrafo anterior y sus cuatro cuadrantes resultantes, interactúan con otras seis dimensiones que pretenden describir manifestaciones fundamentales de la cultura organizacional.

Cabe mencionar que el modelo de Groysberg *et al.* guarda una semejanza conceptual estrecha con el modelo de Cameron y Quinn, ya que las variables y los tipos culturales básicos son muy similares. Para los fines de este trabajo de investigación, se considerará al modelo de Groysberg *et al.* como una expresión más detallada del modelo de Cameron & Quinn, dado que multiplica sus opciones a 9 tipos culturales.

1.4.4.1. Tipos culturales ideales definidos en el modelo

1.4.4.1.1. La cultura jerárquica o de control

Para Cameron y Quinn (2011), la primer aproximación a la cultura organizacional en la modernidad, se atribuye a los estudios realizados por Max Weber sobre las estructuras de gobierno en Europa, en los albores del siglo XX. Weber propuso siete características que luego fueron reconocidas como los atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, propiedad separada de la gestión, carácter impersonal y responsabilidades bien definidas. Dichas características fueron muy efectivas al momento de lograr eficiencia, confianza, calidad de funcionamiento y resultados previsibles.

Diseñada para tratar con un entorno medianamente estable, la organización burocrática está orientada a la eficiencia y se caracteriza por mantener líneas claras al momento de definir la autoridad y el proceso de toma de decisiones.

En esta tipología, las tareas y las funciones se encuentran estrechamente integradas, de modo tal que sea posible mantener la uniformidad en los

productos y servicios, como resultante de la estandarización y el control del trabajo de los empleados.

La cultura de tipo jerárquica define al lugar de trabajo como un espacio altamente formalizado y estructurado. Los procedimientos gobiernan el trabajo de las personas. Los líderes efectivos se caracterizan por ser buenos coordinadores y organizadores.

El mantenimiento de la eficiencia es fundamental para la organización, como así también el conocimiento y el cumplimiento de las políticas por parte de sus empleados.

En este sentido, la cultura jerárquica está caracterizada por el entorno controlado.

1.4.4.1.2. La cultura de mercado o competencia

Cameron y Quinn (2011) señalan que este tipo de cultura alcanzó su apogeo y mayor popularidad en la década de 1960. Esta tipología incorpora las reglas del mercado en el que opera la organización. Uno de sus objetivos prioritarios es la creación de ventajas competitivas.

La orientación a resultados es propia de la cultura de mercado, donde la rentabilidad, la participación en el mercado, la productividad y la mantención de los clientes son objetivos básicos para este tipo de organización.

Las premisa básica en la cultura de mercado es que la empresa se enfrenta a un medioambiente hostil donde los consumidores cambian su comportamiento fácilmente para optimizar su utilidad.

En este contexto, la figura del líder efectivo es la que conduce a la organización hacia los umbrales de la productividad, maximizando sus resultados y beneficios económicos netos.

La cultura de mercado define al lugar de trabajo como un entorno orientado resultados. Para ello, su estilo de liderazgo se manifiesta en la figura de

conductores duros y altamente demandantes. En ese sentido el compromiso a largo plazo de los integrantes de la organización, se basa en llevar a cabo acciones competitivas y en obtener los mejores resultados cuantitativos.

El éxito está definido en términos de cuota de mercado ganada. Superar a la competencia y liderar el mercado es muy importante.

1.4.4.1.3. La cultura del clan o colaborativa

Esta tipología prioriza los valores compartidos, los logros comunes, la cohesión, la participación, la percepción del individuo, y el sentido de pertenencia a una causa, elementos que atraviesan a la organización y que definen la relación existente entre sus miembros.

Según Cameron y Quinn (2011) las organizaciones que han adoptado la cultura del clan o colaborativa, se asemejan más a una extensión de la familia que a una entidad económica. Por ese motivo el trabajo en equipo, la fidelización de los empleados y el compromiso de la empresa frente a ellos, constituyen sus rasgos distintivos.

El trabajo semi-autónomo de los equipos es recompensado sobre la base del logro colectivo, en ese sentido, la organización espera de sus miembros compromiso y propuestas acerca de la forma de mejorar en conjunto el desempeño de la Cía.

Este tipo de cultura asume que la mejor manera de gestionar es a través del trabajo en equipo y del desarrollo de los empleados. Los clientes también son considerados socios y la organización opera próxima a la idea de desarrollar un entorno de trabajo humano, para lo cuál es necesario empoderar a los empleados y facilitar su participación, generando en ellos compromiso y lealtad.

La Cultura del Clan o Colaborativa define a la organización como un ambiente amigable para trabajar, donde la gente comparte mucho de sí. Los líderes son entendidos como mentores focalizados en el desarrollo personalizado de los empleados, con el objetivo de generar beneficios a mediano y largo plazo para la organización.

La tradición, los valores y el compromiso son muy estimados en este tipo de cultura. El criterio de éxito es definido en los términos de la calidad del clima interno y del nivel de empeño y disposición de las personas. El trabajo en equipo, la participación y el consenso son sus expresiones diferenciadoras.

1.4.4.1.4. La cultura adhocrática o creativa

Cameron y Quinn (2011) señalan que el advenimiento de la era industrial dio lugar a esta tipología. Sus ventajas radican en el alto grado de adaptabilidad a los cambios y a los entornos de mercado turbulentos.

En el contexto de la adhocracia, los organigramas tradicionales no tienen lugar, simplemente porque representan estructuras relativamente estables en el tiempo. En este tipo de organización, los recursos son reasignados permanentemente con el fin de enfrentar la diversidad de las demandas de los clientes, como así también una reducción sostenida del ciclo de vida de los productos.

Del mismo modo, el trabajo individual y en equipo, se combina de acuerdo a las necesidades que la organización enfrente. Por ese motivo, es válida cualquier combinación entre individuo y equipo, ya que el determinante de la modalidad a emplear será la naturaleza del problema y no la aplicación de un método prefijado para resolverlo.

En el marco de esta tipología se asume que la organización debe ser pionera e innovadora para ser exitosa. La dinámica de los negocios implica una visión de futuro, y un esfuerzo sostenido en investigación y desarrollo.

Asimismo, el eje principal de una adhocracia es la naturaleza temporal de sus estructuras, las cuales cambian y se reorganizan ante cada desafío.

Contrariamente a las organizaciones orientadas al mercado o a las jerárquicas, en la adhocracia el poder no se encuentra centralizado y las relaciones no están basadas en códigos de autoridad.

Las culturas adhocráticas se encuentran dadas por el dinamismo, la creatividad y la iniciativa emprendedora.

El liderazgo efectivo debe ser innovador, visionario y tomador de riesgo. La cohesión en la organización se basa en el compromiso con la experimentación y la innovación. Por su parte, el énfasis estratégico está centrado en la capacidad de generar nuevos productos y servicios, únicos y originales.

1.4.4.2. La cultura como factor de éxito organizacional

Cameron y Quinn (2011) señalaron que el estudio y la gestión de la cultura organizacional, constituye uno de los factores fundamentales para el éxito de una Cía.

Con el fin de demostrar la importancia estratégica del aspecto cultural, en tiempos caracterizados por la velocidad de los cambios y los elevados niveles de incertidumbre, los autores propusieron evaluar la vigencia de las seis condiciones necesarias para el éxito empresarial, señaladas por Michael Porter y basadas exclusivamente en el estudio de las fuerzas concurrentes del mercado.

Estas condiciones son, la presencia o ausencia de altas barreras de entrada para la actividad, la capacidad de la Cía. para desarrollar productos difícilmente sustituibles, la facultad para enfrentar exitosamente las economías de escala, el poder de negociación frente a sus clientes o a sus proveedores y, finalmente, el nivel de intensidad competitiva del mercado.

Luego de concluir que las citadas seis condiciones de Porter son claramente deseables para lograr el éxito financiero corporativo, Cameron y Quinn (2011) señalaron que empresas como Apple, Pixar, Walmart y Southwest Airlines, entre otras, han cimentado sus actuales liderazgos sin cumplir inicialmente con las condiciones mencionadas. Cada una de ellas ingresó al mercado para enfrentar exitosamente a rivales que habían desarrollado barreras de entrada significativas, productos diferenciados, economías de escala eficientes en los

costos, sólidas cadenas de suministro y un claro liderazgo en la negociación frente a sus proveedores y clientes fidelizados.

Cameron y Quinn (2011) afirmaron que el éxito sustentable de estas compañías se apoyó primordialmente en los valores y en la cultura empresarial, más que en las fuerzas relativas que pudieron oponer inicialmente al mercado.

1.4.4.3. Implementación del modelo. La herramienta OCAI.

A continuación se desarrollan las bases de aplicación de la herramienta denominada OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ampliamente utilizada en el mundo para medir la cultura organizacional.

Según Cameron y Quinn (2011) el instrumento ha sido empleado en una amplia variedad de industrias y sectores, incluyendo las áreas de salud, educación, religión, gobiernos nacionales o locales, colegios y universidades, fuerzas armadas, líneas aéreas, grupos étnicos, hotelería, instituciones deportivas, empresas de energía, compañías familiares, y otras. Entre los estudios de aplicación realizados en más de veintitrés países, se incluyen instituciones argentinas.

La versión de OCAI que se describirá a continuación se basa en dos dimensiones altamente correlacionadas con organizaciones efectivas. Dichas categorías surgieron como resultado del análisis estadístico de un conjunto de treinta y nueve indicadores de efectividad definidos por Quinn & Rohrbaugh en 1983 (Cameron & Quinn, 2011).

El modelo indicado aborda sistemáticamente los siguientes aspectos de la organización : (1). Características dominantes, (2). Liderazgo, (3). Conducción de los empleados, (4). Definición de los elementos que generan la cohesión organizacional, (5). Prioridad estratégica, y (6). Criterio de éxito.

El primer estadio de aplicación para este sistema aborda el estudio descriptivo de la cultura actual de la organización. El segundo, pretende identificar aquellos aspectos culturales que los miembros de la organización consideran que es

necesario desarrollar para enfrentar futuras demandas del mercado y oportunidades emergentes en el horizonte temporal de los próximos cinco años.

En ambos casos y para cada una de las seis áreas de aplicación, se obtendrá como resultado un gráfico radial, con una superficie que representa la cultura actual y otra la cultura pretendida.

La Ilustración 7 “Ejemplo scoring OCAI para las características dominantes” representa un ejemplo de aplicación de la herramienta.

1. Características Dominantes	TIPO	Actuales	Preferidas
A - La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. La gente parece compartir mucho acerca de ellos mismos.	CLAN	50	15
B - La organización es un lugar dinámico e interpersonal. La gente está dispuesta explorar alternativas y a tomar riesgos.	ADHOCRACIA	10	20
C - La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es que el trabajo esté cumplido. La gente es muy competitiva y está orientada a los logros.	MERCADO	20	30
D - La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procesos formales generalmente coinciden con lo que la gente hace realmente.	JERARQUÍA	20	35
Total		100	100

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN

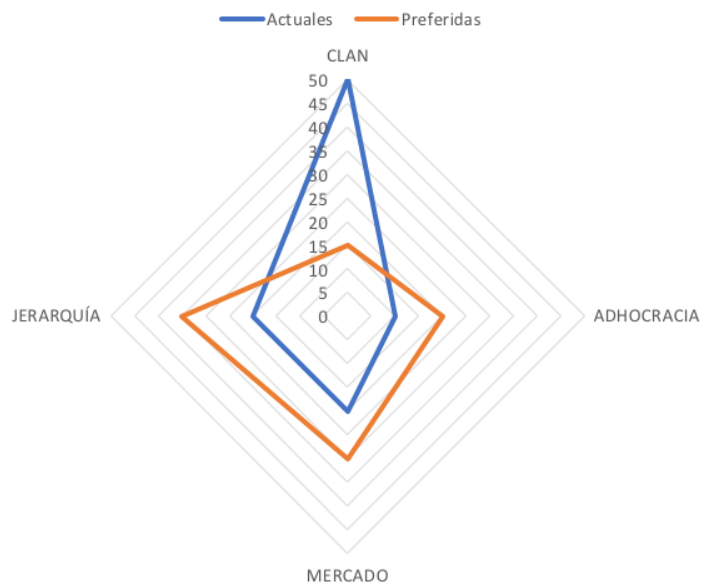


Ilustración 7 - Ejemplo de scoring OCAI para las características dominantes

1.4.4.4. El poder de análisis del modelo

El modelo de Cameron & Quinn proporciona un marco conceptual apropiado para llevar a cabo el diagnóstico cultural de una empresa. Asimismo, brinda los elementos necesarios para abordar un proceso sistemático de búsqueda de sentido y cambio cultural dentro de la organización, permitiendo medir y gestionar las brechas existentes entre las características de la cultura actual y la deseada en un futuro determinado.

Su utilidad se extiende también a brindar elementos útiles para interpretar las competencias críticas del management, que deberán ponerse en juego para sostener el éxito del proceso de cambio mencionado.

Si bien este trabajo se concentra en la etapa de diagnóstico cultural, el abordaje de ambos autores brinda la posibilidad de avanzar con los pasos subsiguientes.

Todo ello, entendiendo al cambio cultural como un proceso directamente asociado a los resultados concretos de una organización, y en consecuencia a la *performance* económica presente y futura de la empresa.

Es importante destacar que el modelo de Cameron & Quinn opera a partir de dos variables y define cuatro tipos culturales, todos ellos representativos de organizaciones exitosas.

Cabe señalar que fue utilizado para llevar a cabo el trabajo de campo de esta tesis, porque constituye un modelo simple, que define los tipos culturales de una forma positiva y ha sido ampliamente utilizado en todo el mundo.

Estas características lo hacen muy adecuado para ser implementado en una organización madura como Tsu Cosméticos, que nunca llevó a cabo un diagnóstico cultural, donde cualquier complejidad o connotación negativa posiblemente hubiese generado manifestaciones de resistencia o incomodidad.

CAPÍTULO 2: ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES.

En este capítulo, se analizará el costo de la rotación de empleados, el concepto de retención de empleados y su impacto en la organización.

Luego se abordará y analizará el conocimiento disponible sobre la atracción de personal, desarrollando las nociones de marca empleadora y propuesta de valor para el empleado.

Finalmente, se estudiarán los modelos mentales en conflicto, de acuerdo a la visión de un referente regional en materia de Recursos Humanos.

2.1. Los costos de la rotación de personal

Según Hatum (2017) el costo promedio de reemplazar a un empleado en Argentina, alcanza el 20% de su salario anual. Dicho costo comprende la carga económica que representa la búsqueda, el proceso de selección del reemplazo, la inducción, el entrenamiento, la baja productividad inicial y el impacto cultural que deja tras de sí la persona que abandona la Cía. Agregando también que si se trata de un CEO, el costo incurrido por la empresa puede ser mucho mayor.

2.2. La atracción de empleados

Los tres mercados principales de la economía son el financiero o de capitales, el laboral y el de bienes y servicios.

El desarrollo actual del mercado laboral ha introducido las prácticas propias del marketing en su terreno, donde habitualmente las empresas desarrollan dos conceptos competitivos clave, el de la marca empleadora y el de propuesta de valor al empleado o compensación total. Todo ello con el objetivo de competir en el mercado del trabajo.

2.2.1. La marca empleadora

Ambler y Barrow (1996) definieron el concepto de marca empleadora, como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos ofrecidos por el empleador, e identificado con la compañía empleadora. En ese sentido,

señalaron que los beneficios ofrecidos por un empleador son asimilables a los beneficios ofrecidos por una marca convencional a los consumidores de sus productos, a saber : (a). De desarrollo y/o utilidad (funcionales), (b). Materiales o de recompensa monetaria (económicos) y (3). Sentimiento de pertenencia, futuro y propósito (psicológicos).

2.2.2. La propuesta de valor al empleado

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) consiste en los beneficios materiales e inmateriales que ofrece una empresa a sus empleados. Siguiendo el desarrollo de Ambler y Barrow (1996), la PVE de una marca empleadora, es asimilable a la Propuesta de Valor al Cliente en el caso de una marca convencional que ofrece un producto.

Según Borracchia (2015), hay que encarar la PVE como una manera de valorar a las personas. De modo tal que es necesario evitar que los beneficios sean percibidos como una forma de paternalismo. Por el contrario, el desafío consiste en lograr que las personas puedan ser ellas mismas, desarrollar su trabajo de la mejor manera y al mismo tiempo, tener la oportunidad de ser felices.

En ese sentido señala que una persona feliz es más productiva, y al estar contenta de formar parte de una empresa, transmite ese mensaje a quienes aspiran a ingresar a la organización.

Asimismo, agrega que el valor de una compañía radica en que sea buena para la vida del empleado, y si eso se percibe, la gente querrá formar parte de ella.

Hatum refiere también que la PVE comprende los rasgos organizacionales que permiten a la empresa promoverse hacia fuera y ganar lealtad hacia adentro. Señalando a continuación los cuatro conjuntos de características mencionados : (a) La cultura organizacional; (b). La gente; (c). Las características del trabajo; y (d). Las recompensas. Cabe mencionar también que el autor destaca la importancia que tiene la alineación entre la estrategia empresarial y la PVE (Hatum, 2011).

2.3. La retención de empleados

Según Hatum (2011) luego de la adquisición y el desarrollo del talento dentro de la organización, el factor más importante para el retorno de la inversión realizada es la retención a largo plazo.

Asimismo, la retención mantiene una relación directa con los costos ocultos producto de la rotación de personal, que como fue señalado previamente, resultan significativos en términos económicos y generan también un impacto cultural. En ese sentido, la retención exige un pensamiento a largo plazo y una planificación creativa.

Al momento de retener un empleado en la Cía. el jefe y la cultura organizacional constituyen dos factores muy relevantes. Para Hatum (2017) el jefe directo es la clave para retener a un empleado, ya que representa el rol que permite los espacios de crecimiento, genera posibilidades de desarrollo y brinda exposición a sus colaboradores. Por ese motivo un buen jefe directo es más importante para un empleado que la calidad de liderazgo de un CEO, ya que el impacto sobre su trabajo diario es mucho mayor.

2.4. La atracción y la retención de jóvenes en el ámbito laboral

De acuerdo con la última encuesta anual a Millennials realizada por Deloitte (2018), la flexibilidad continúa siendo una característica fundamental para la vida laboral de esta generación. Esta tendencia se ha consolidado en el tiempo, ya que se repiten los resultados obtenidos en trabajos anteriores.

Según la investigación mencionada, entre los Millennials que ya cuentan con flexibilidad laboral, el 67% de los encuestados siente que esta modalidad tiene un impacto positivo en la productividad.

El 66% piensa que la flexibilidad mejora su bienestar, salud y felicidad. Asimismo, el 65% considera que mejora su balance entre el trabajo y el resto de su vida.

La misma proporción de los encuestados cree que incrementa su compromiso con el trabajo.

Según Ameijeiras et al. (2017) la capacidad de transformación de la generación Millennial sobre el mundo laboral actual, se advierte claramente en dos factores: (a). La aparición de mandos medios y gerenciales Millennials y (b). El surgimiento de empresas jóvenes que traen el ADN de esta generación desde su génesis.

Hatum (2017) describió el caso de la empresa argentina 10Pines, especializada en el desarrollo de software, que opera a partir de una estructura de trabajo horizontal sin personal jerárquico. La empresa creada en 2009, cuenta con cincuenta empleados y provee soluciones informáticas a importantes Cías. del mercado argentino y uruguayo.

El ambiente de trabajo tiene una característica física significativa, no hay espacio para jefes. Está diseñado para facilitar el trabajo en una organización pensada para ser horizontal.

En 10Pines la instancia más relevante de decisión la detanta un grupo denominado *Roots*, que está conformado por la mayoría de los empleados de la empresa. Existen dos requisitos para formar parte del grupo, el primero contar con cierta antigüedad en la Cía, y el segundo, que dos miembros del grupo apoyen el ingreso del nuevo candidato y nadie se oponga.

A través de la decisión colectiva de *Roots* se toman todas las decisiones estratégicas. Los miembros del grupo tienen acceso irrestricto a toda la información de la empresa.

El sistema de compensaciones de 10Pines tiene la misma transparencia, así como todos en *Roots* conocen la facturación, los sueldos de lo empleados, y los retiros de los socios; la empresa cuenta con una tabla que incluye a la totalidad de las personas ordenadas por mérito, conocimiento, antigüedad y responsabilidad, y es de libre acceso para los miembros de la empresa.

Un grupo autoconvocado, con representantes de todos los proyectos que maneja la Cía, tres veces por año revisa la tabla mencionada, con la finalidad de identificar y corregir posibles desfasajes. La empresa distribuye el 50% de sus ganancias brutas en bonos.

Semanalmente, se realiza una reunión denominada *Stand Up*, donde en quince minutos cada equipo informa en qué trabajó toda la semana. La reunión se realiza de pie para que sea expeditiva.

2.4.1. Dos modelos mentales en conflicto en el contexto laboral.

2.4.1.1. El modelo de la Dirección y el Control.

Molinari (2013) describe el modelo de la Dirección y el Control, donde las organizaciones están divididas en castas que no conversan entre sí, y en compartimientos estancos con intereses distintos.

En este contexto son pocas las personas que cuentan con información y que pueden expresarse internamente y es menor aún la cantidad de gente que puede hablar fuera de la organización oficiando como vocero. En ese sentido la frontera entre la empresa y el exterior está bien marcada.

En este modelo, la información representa un elemento de poder individual.

2.4.1.2. El modelo del Management de la Colaboración.

El modelo de Management de la Colaboración, por el contrario, opera con reglas diferentes. Las conversaciones son libres, se eliminan los compartimientos estancos y la organización es más eficiente cuando todos sus miembros están interconectados. Por otra parte, la innovación se da desde abajo hacia arriba, atravesando la estructura de la organización.

En ese sentido los directivos se nutren de los aportes que se producen en todos los niveles.

Las fronteras de la organización son difusas, en el sentido que no hay una separación concreta entre el adentro y el afuera, ya que el cliente colabora con el diseño de los productos y los colaboradores están ligados a la empresa mediante formas distintas a la relación de dependencia.

La relación entre la información y el poder cambia, mientras más información tienen todos, más poder tiene la organización. Se supone también que todos los miembros son embajadores (Molinari, 2013).

2.4.1.3. La transición entre ambos modelos

Molinari (2017) señala que la falta de respeto por el tiempo del prójimo, es una característica distintiva del modelo de la Dirección y Control, agregando que cuando los nativos tecnológicos accedan al management cambiarán los procesos para no malgastar el tiempo de otros.

Asimismo, agrega que el motivo por el cuál persisten muchos procesos que encuadran en este modelo, no radica en factores tales como el costo de la tecnología, ni en la imposibilidad de rediseñarlos para que sean más flexibles. Sino que persisten porque para el modelo de la Dirección y el Control no es importante el tiempo del otro, y sí lo es, que se perciba claramente quién tiene el poder.

Dado que el modelo del *Management* de la Colaboración representa a los jóvenes, Molinari (2017, pág. 19) refiere que “la transición del modelo de la Dirección y el Control al de la Colaboración, genera grandes frustraciones, falta de compromiso, ausencia de iniciativa, rotación...”.

Casualmente la falta de compromiso, la ausencia de iniciativa y la elevada rotación son características que se le atribuyen a los jóvenes en la fuerza laboral. ¿Cabe reflexionar entonces si es acertada esa atribución?

2.5. Los casos de éxito en Argentina

De acuerdo con el informe emitido por Great Place to Work (2017), en la Ilustración 8 “Primeras posiciones ranking Great Place to Work 2017”, se detallan las cuatro empresas mejor posicionadas en el ranking para las categorías de 251 a 1.000 empleados, como así también para las que superan los 1.000 empleados de dotación.

Ranking Great Place to Work Argentina 2017 por categoría		
Primeras posiciones		
Posición	Más de 1.000 empleados	Entre 250 y 1.000 empleados
1	Banco de Galicia	DHL Express
2	Naranja	Natura
3	Mercado Libre	Galicia Seguros
4	Santander Río	SC Johnson & Son

Ilustración 8 - Primeras posiciones. Ranking Great Place to Work 2017.

2.5.1. Banco de Galicia.

La propuesta de valor que promueve Banco de Galicia y Galicia Seguros a sus empleados está organizada en seis aspectos, a saber: Flexibilidad, Bienestar, Balance y Futuro (incluyendo en este último punto, Desarrollo, Formación y Sustentabilidad). Incorpora flexibilidad y feriados extra. Plan de cobertura médica, taller de relajación y yoga, guarda de bicicletas, descuentos en gimnasios, torneos deportivos, comedor con precios diferenciales, descuento en desayunos. Una plataforma de beneficios, eventos culturales incluyendo funciones privadas, talleres, organización de *after office*, turismo, fiesta de fin de año. Salarios sobre la media del mercado, bonos por desempeño individual y grupal, servicios financieros bonificados. Inversión en capacitación, talleres de innovación y creatividad, programa de altos potenciales, becas para posgrados, maestrías y especializaciones. Movilidad de puesto en distintas regiones del país. Autonomía y libertad para emprender. Programas de voluntariado, educación y concientización (Banco de Galicia, 2018).

2.5.2. Naranja

Por su parte, Naranja indica que su fórmula de éxito comienza por buscar buenas personas y respetarlas. Darles oportunidad de crecer, estar atentos a sus necesidades, mantener las puertas abiertas con doble vía de comunicación e incentivar el trabajo en equipo. La empresa brinda una capacitación de bienvenida, asignando un padrino que acompañará a la persona que ingresa durante los primeros meses. Ofrece un plan de formación interno y la posibilidad de participar en concursos y evaluaciones de potencial. (Naranja, 2018).

2.5.3. Mercado Libre

Mercado Libre, plantea potenciar las conversaciones en red, promover el trabajo en equipo y la cercanía con los líderes. Destaca el valor del aprendizaje permanente, y del proceso interactivo de probar y corregir aprendiendo de los errores. La empresa indica que la propuesta de valor está enfocada a que cada integrante de la organización viva experiencias únicas y memorables, apalancando la experimentación, el *feedback* y el reconocimiento. Focaliza también el desarrollo de la tercera generación de espacios abiertos de trabajo y el potencial del entorno “divertido”. Señala la importancia de profundizar las prácticas de diversidad, inclusión y cercanía con las familias (Mercado Libre, 2018).

2.5.4. Grupo Santander Río

El banco Santander Río plantea su propuesta de valor para los empleados sobre la base de cuatro pilares principales, expresados a partir de los siguientes disparadores: Lo hacemos posible. Todos contamos. Un espacio para crecer. Ideas en acción.

En ese sentido, plantea destacar a las personas y a los equipos que se diferencien por sus actitudes, sumen valor y superen las expectativas. Reconocer la permanencia en la organización. Acompañar a sus empleados en los momentos especiales.

Incluye el acceso a un espacio virtual dedicado al desarrollo auto gestionado. Brinda programas internos de capacitación y convenios con universidades. Incorpora conceptos tales como plan de carrera y movilidad internacional. Incorpora beneficios y actividades orientados a la calidad de vida, la salud, la familia y la integración.

Ofrece la oportunidad de participar en talleres de clima organizacional, proponer iniciativas y nuevas ideas, o apadrinar proyectos (Grupo Santander Río, 2018).

2.5.5. DHL Express

La empresa logística plantea a sus empleados crecer con nuevos retos para ampliar sus horizontes y lograr el máximo potencial a través de múltiples oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Menciona el reconocimiento del potencial de cada persona, con el fin de planificar su desarrollo de la carrera. Propone también construir la diferencia a nivel global, incrementando el rendimiento de cada empleado en todos los puntos de contacto con los clientes. Reconociendo, respetando y premiando el trabajo en equipo y el intercambio de ideas, con relación a la creación de valor agregado.

Fomenta el orgullo sobre los logros comunes y la diversidad, destacando el trabajo en equipo y el compromiso con la comunidad y el medio ambiente (Detsche Post DHL Group, 2018).

2.5.6. Natura

La empresa divulga su propuesta de valor para empleados a través de un video durante el cual se entrevista a empleados, en su mayoría pertenecientes a la Generación Z y Millennials. El mensaje se concentra en sus testimonios. Señalan que la empresa genera acciones que los incluyen y que permiten que “tengan ganas de levantarse todas las mañanas y venir a trabajar”. Se observa y se describe un ambiente de trabajo “diferente a otras empresas”. Destacan el valor de las relaciones y de la construcción conjunta.

Los empleados señalan que la sustentabilidad recorre cada decisión. La colaboración, la co-creación, el aprecio por la valoración de las ideas y los desafíos colaboran con la generación de un ambiente flexible que “da ganas de trabajar y genera compromiso”.

El vicepresidente de la Cía. señala la preocupación de la empresa por el desarrollo de las personas y de las relaciones. Indica que es un buen lugar para realizar un aporte individual que permita entre todos, transformar el mundo en uno mejor.

A través de la Ilustración 9 “Propuesta de valor para empleados de Natura” el lector puede acceder al video correspondiente a través de su teléfono celular.



Ilustración 9 - Propuesta de valor para empleados de Natura.

CAPÍTULO 3: LOS JÓVENES EN EL ENTORNO LABORAL.

Este capítulo abordará la concepción clásica de la juventud, el enfoque contemporáneo sobre las generaciones y los desafíos que tanto nuestra época, como ellas mismas, traen aparejados.

A continuación, se desarrollará la bibliografía disponible sobre las generaciones Y y Z, que para este trabajo representan la categoría de los jóvenes, que se encuentran en condiciones de formar parte de la fuerza laboral.

3.1. Un enfoque clásico sobre los jóvenes

Las distintas etapas de la vida y las diferencias que existen entre los seres humanos jóvenes y maduros, han constituido un objeto de estudio frecuente para los investigadores de todas las épocas.

En el siglo IV a. C., Aristóteles establecía las diferencias entre la juventud, la madurez y la vejez.

Entre las características atribuidas a los jóvenes, señaló que son apasionados, coléricos y proclives a sucumbir a la ira. Que no soportan que se les desprecie,

y que son amantes de los honores, pero más aún de las victorias. Señaló que son bondadosos, a causa de que no han visto muchas maldades y crédulos en razón que no han padecido engaño muchas veces. También los consideró optimistas y que la mayoría vive lleno de esperanzas, ya que la esperanza atañe al futuro y el recuerdo al pasado.

Señaló, como acciones propias de los jóvenes, la preferencia de lo bello a lo conveniente y los consideró más amigos y mejores compañeros que los de otras edades, porque gozan con convivir y nada juzgan aún en base a la conveniencia.

Agregó que cometen las injusticias que se refieren a la desmesura, no así las que corresponden a la maldad

En tanto, respecto a la vejez, señaló que en esa etapa de la vida, los caracteres de los hombres son en general los opuestos a los de la juventud. En efecto, por haber sido engañados en la mayor parte de las ocasiones y por haber cometido errores.

Indicó también, que son de mal carácter, ya que el mal carácter consiste en suponer en todo lo peor. Recelosos a causa de su desconfianza, y desconfiados a causa de su experiencia. Agregó que, por esa razón, ni aman ni odian forzosamente, sino que, de acuerdo con el precepto de Bías¹, aman como quienes pueden llegar a odiar, y odian como quienes pueden llegar a amar.

Finalmente, atribuyó a la edad madura un talante intermedio al expresado para la juventud y la vejez (Aristóteles, 1994, págs. 374-386).

Sin embargo, la mera descripción de la etapa biológica por la que atraviesan los seres humanos y sus expresiones más comunes, no alcanzan a definir el concepto de generación. En ese sentido Vilanova y Ortega (2017, pág. 27) presentan el enfoque del filósofo José Ortega y Gasset quién consideraba que era vital comprender las circunstancias temporales propias de una época, para descubrir los mecanismos que rigen a las distintas cohortes generacionales. Así

¹ Bías de Priene (585-540 a. C.).

llegó a formular en 1914, su frase más conocida : “Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”.

3.2. Un enfoque contemporáneo

3.2.1. La frescura social y los cambios

El inicio del siglo XXI se ha caracterizado por la velocidad de sus cambios, especialmente aquellos que se están produciendo en materia social, económica, demográfica, climática y tecnológica.

El sociólogo Zygmunt Bauman (1925-2017) desarrolló el concepto de “modernidad líquida”, que expresa la situación de cambio permanente que es una de las características distintivas de los albores de este nuevo siglo. Sus investigaciones se han enfocado en los estratos sociales, el consumo y la naturaleza de la modernidad.

Según Origoni (2016) y en referencia a este concepto, “las cosas líquidas no se atan de ninguna forma al espacio ni al tiempo, son libres de fluir por donde quieran, pero siempre de manera momentánea [...]. La liquidez es por tanto una clara representación de nuestra realidad actual [...]. Es por ello que Bauman adopta el concepto de liquidez, como una alegoría de la naturaleza, que representa además una nueva fase de la historia humana”.

En el mismo sentido, y de acuerdo al informe publicado por Institute for the future (2007), se presentan seis dilemas centrales en relación al futuro inmediato que se tratarán a continuación con el fin de caracterizar el proceso de cambio que enfrentan las organizaciones contemporáneas.

- **La individualidad ampliada**, plantea el camino de lo individual a lo social. Las nuevas tecnologías se combinan para crear una generación signada por la individualidad ampliada y potenciada en el ambiente de trabajo. Esta modalidad compite con los modelos de la organización tradicional, pero también representa una oportunidad para ampliar las capacidades de las organizaciones que hoy en día están operando. (Dilema: Creación colectiva – Reconocimiento individual).

- **El mundo visible.** En la medida en que ha proliferado la memoria digital en la red, el abordaje de todo, gente, lugares, cosas y procesos ha cambiado, generando un nuevo desafío, encontrar la manera de crear y comunicar conocimiento en el ámbito de trabajo. (Dilema: Visibilidad – Privacidad).
- **La redefinición de la diversidad** desde lo políticamente correcto hacia la innovación imperativa. Durante varias décadas, la diversidad en muchas organizaciones globales ha constituido un imperativo político y social. La diversidad fue abordada habitualmente desde las características raciales o étnicas de la fuerza de trabajo. Para los próximos diez años es posible advertir que la innovación surgirá como un nuevo imperativo de la diversidad. En el proceso de redefinición de la diversidad será necesario incluir nuevas dimensiones: edad, competencias, disciplinas, experiencias, diferentes enfoques cognitivos, estilos de trabajo, de aprendizaje, y muchas otras categorías más. (Dilema: Orden – Caos).
- **La ciencia puesta a trabajar** desde la experiencia y la intuición a la información y el diseño. Nos encontramos en el umbral de una nueva redefinición científica del trabajo. La teoría tradicional del *management* y de la optimización del espacio de trabajo, está basada fundamentalmente en las ciencias sociales. Durante la próxima década los estudios sobre los entornos de trabajo, reflejarán los avances en neurociencias, la biología y las matemáticas, permitiendo un diseño basado en información cuantificable. (Dilema: Análisis – Intuición).
- **El emprendimiento sustentable**, desde el enfoque financiero hacia la oportunidad. La sustentabilidad, hoy entendida como una actividad marginal al eje del negocio, está dotando a las organizaciones de un conjunto de herramientas y conceptos que pueden ayudar a generar diseños, productos y prácticas innovadoras, planteando prioridades o ayudándolas a conseguir logros más profundos. Es este un cambio conceptual que va mucho más allá de lo estratégico o de lo tecnológico, ya que el proyecto de futuro debe ser sustentable, de la misma manera que hoy es económico. (Dilema: Conocimiento – Acción).

- **La salud como valor en el ambiente de trabajo**, de la responsabilidad institucional al activo estratégico. Con las nuevas herramientas y el acceso a la información sobre nuestra salud, las personas pasarán de ser participantes pasivos en esta materia, a convertirse en los artífices de sus propia salud. La figura del bio-ciudadano ingresa al espacio de trabajo, generando una presión mayor a los empleadores, para crear ambientes laborales saludables. (Dilema: Sanidad coercitiva – Derecho a la opción individual).

Según Frainchevich y Marchiori (2010, pág. 41) “la emergencia de nuevos grupos suele llevar a la renovación de las prácticas sociales. El fenómeno del contacto fresco, tal como lo denomina Mannehim es uno de los motores de la movilidad social, que afecta tanto a la sociedad como a los individuos”.

Asimismo dicha renovación ingresa al cuerpo social bajo la forma de nuevas entelequias y utopías, cumpliendo la importante función de mantener el dinamismo y la vitalidad en una sociedad.

Hemos analizado en el primer capítulo del marco teórico, cuáles son las fuentes de la cultura, y comprendido su relación estrecha con los sucesos y las experiencias pasadas, formando supuestos colectivos a partir de las soluciones exitosas y de su validación social.

Sin perjuicio de ello, Frainchevich y Marchiori (2010, pág. 42) señalan que “recordar el legado social es primordial para mantener la identidad y no tener que comenzar desde cero frente a cada dilema, [pero] también es importante aprender a olvidar, ya que la experiencia pasada es solo relevante en la medida en que exista, incorporada concretamente al presente”.

3.3. La Generación Z

Según Vilanova y Ortega (2017, pág. 15) la denominada Generación Z, compuesta por los jóvenes nacidos a partir del año 1994, “no sólo rompe con el pasado por ser una generación nueva, sino que por primera vez en la historia

reciente está construyendo un modelo, el digital, que no se apoya necesariamente en el anterior”.

Para sus integrantes, la tecnología es una parte central de su vida y la consideran una extensión de su propio cuerpo. En ese sentido, Ensink (2013) afirma que se trata de la “generación Web, la primera absolutamente digital, y [que por sus características] plantea un desafío para sus padres (muchas veces en desventaja en cuanto al manejo de los dispositivos tecnológicos), la escuela y el futuro mundo del trabajo”.

Cuando una nueva generación ingresa en la fuerza laboral, siempre inspira comparaciones con las anteriores, anticipando predicciones sobre su efecto disruptivo en la sociedad y en la fuerza laboral.

De los Millennials, respecto a la denominada Generación X, se esperaba que introdujeran nuevas formas de comunicación, un sentido más fuerte de la responsabilidad social y una menor lealtad hacia sus empleadores. En el caso del arribo de la Generación Z, la atención de los investigadores se concentra en el impacto que ha tenido sobre sus miembros la denominada tecnología personal omnipresente y sus consecuencias. (O'Boyle, Atack, & Manohan, 2017)

La mayor velocidad de la transformación tecnológica ha marcado a esta generación. Según (Ensink, 2013), “el mundo gira cada vez más rápido [...] la radio [...] tardó 38 años en llegar a 50 millones de usuarios. A la TV le bastaron sólo 13 para alcanzar esa misma masividad. La Web estuvo al alcance de 50 millones de usuarios solamente en cuatro años, mientras que el iPod lo hizo en tres y Facebook, en dos”.

Vilanova y Ortega (2017) indican la importancia que tiene una generación nativa digital, como la Z, en un mundo que ingresa en un claro y profundo proceso de digitalización.

En la Ilustración 10 “Evolución global de internet en millones de usuarios” es posible apreciar que el momento de ingreso a escena de la nueva cohorte

generacional, coincide en el año 1994, con el inicio del crecimiento a tasas extraordinarias de internet.

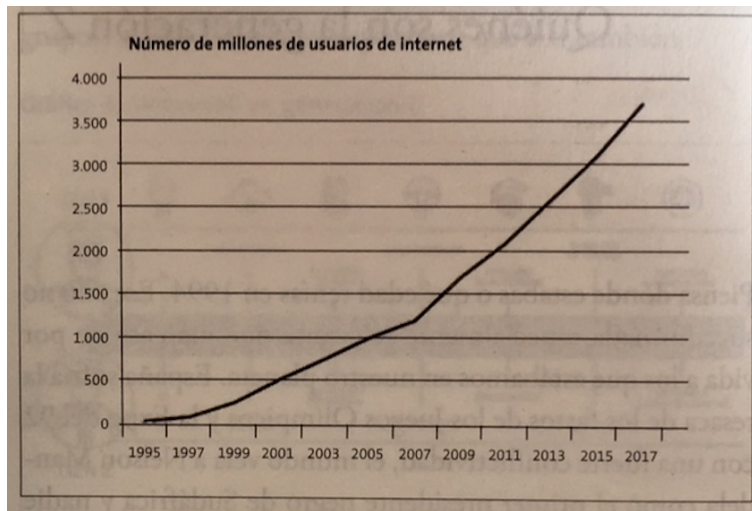


Ilustración 10 - Evolución global de internet en millones de usuarios.

El crecimiento de internet continúa con un avance sostenido desde 1994 hasta nuestros días. Según Kemp (2017) el proceso de difusión de internet ha sostenido tasas muy altas de crecimiento durante los últimos cinco años.

El último informe publicado por la agencia We are social, expuesto en la Ilustración 11 “Penetración digital en el mundo”, muestra que el 50% en la población mundial tiene acceso a internet y que el 66% de los seres humanos es usuario único de telefonía móvil.

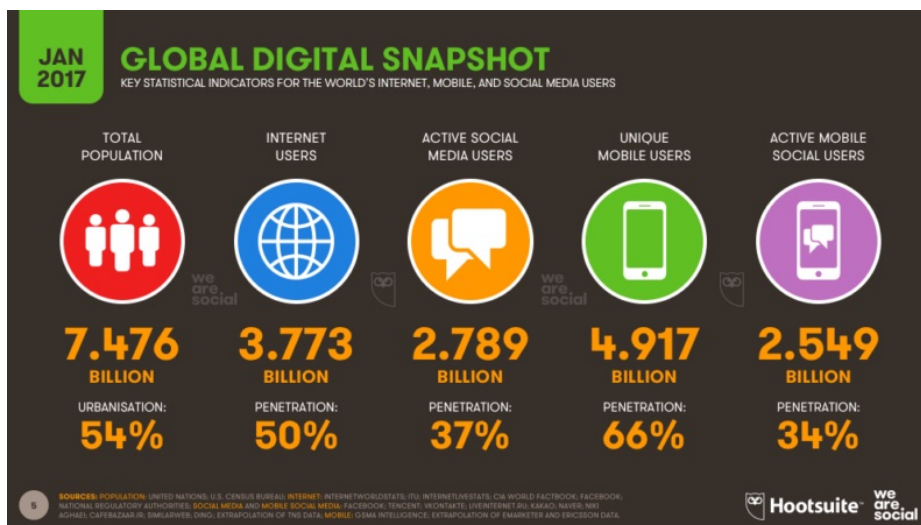


Ilustración 11 - We are social. Penetración digital en el mundo.

En 2017, el informe expuesto en la Ilustración 12 “We are social, digitalización, crecimiento interanual” muestra una tasa de crecimiento en usuarios del 10% (comparada con 2016), de un 21% en el mismo término para redes sociales y del 30% para los usuarios activos de esas redes.

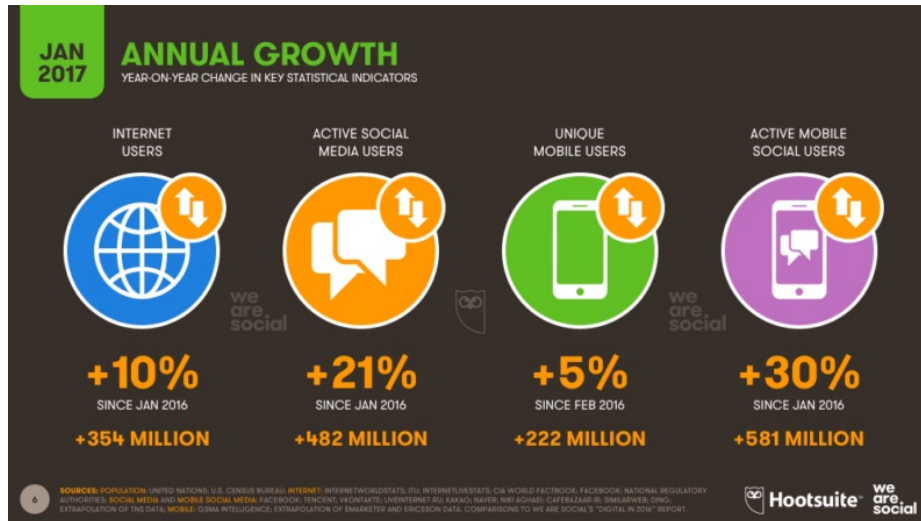


Ilustración 12 - We are social. Digitalización, crecimiento interanual.

Así como la Generación Y o Millennial, nació en el auge de la televisión y posteriormente ingresó al mundo digital, la Generación Z ha contado desde el principio con el medio de comunicación masivo, multidireccional y accesible, de internet.

Vilanova y Ortega (2017) toman como ejemplo el caso de una celebridad icónica de la Generación Z, Justin Bieber; quién de ser un niño anónimo en 2010, que vivía con su madre en un pequeño pueblo de Canadá pasó en veinte meses a ser la persona más buscada en Google, el protagonista del video más visto en YouTube y a registrar el mayor tráfico en Twitter.

Muchos jóvenes de la Generación Z lograron a partir de la difusión contenidos propios congregando un conjunto de seguidores, que habría sido imposible de tener o imaginar diez años atrás. En ese sentido, la Generación Z se apropió de internet como medio y aprendió a darle usos completamente distintos a los encontrados por las generaciones anteriores, incluyendo la de sus padres.

Un caso local y mucho más modesto que el de Justin Bieber, es el de Destiny 96, una *youtuber* especializada en cosméticos y moda, de la ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina, que inició su canal en 2015 y cuenta actualmente con 5.034 suscriptores. Al mes de Marzo de 2018, en total alcanzó las 407.061 visualizaciones. Destiny publica sus videos semanalmente y en promedio cada una de sus publicaciones del mes de Febrero de 2018 fueron visualizadas en 2.550 oportunidades. Se incorpora un video de ejemplo que puede ser accedido a través del teléfono celular del lector, a partir de la Ilustración 13 “Youtuber Destiny 96”.



Ilustración 13 - Youtuber Destiny 96.

Cabe señalar que los productos de Tsu Cosméticos y de muchas otras marcas locales o internacionales son evaluados por *youtubers* como Destiny 96, y probados exhaustivamente ante sus audiencias.

Cabe mencionar también el caso de SamyRoad, un plataforma online de encuentro donde *influencers*² y *trendsetters*³ de todo el mundo comparten y recomiendan sus contenidos, en forma organizada, por categorías. La cofundadora del sitio indica que mientras los Millennials utilizan un promedio de tres dispositivos digitales, los Z utilizan cinco. Agrega que son digitalmente nativos, y por lo tanto las marcas deben hablar en su idioma, emitiendo mensajes

² Persona que cuenta con credibilidad sobre un tema y que posee presencia e influencia en las redes sociales. Por ese motivo puede convertirse en un referente prescriptor para los consumidores.

³ Persona que adopta en forma temprana las novedades. Consumidor avanzado que siempre busca lo último en el mercado.

rápidos, y “al punto”. “Es la era de los *emojis*, los *stories*, el contenido que se consume prácticamente como un *snack*” (Periódico diario ABC, 2018).

Entrevistado por Redici y Valleboni (2014), Alejandro Mascó, socio de la consultora Human Brand, señala que la Generación Z necesita un *feedback* inmediato y constante como consecuencia de la inmediatez a la que los acostumbró internet. Señala que cuando se les presenta un problema, buscan la respuesta rápida y no suelen profundizar a la hora de resolverlo. Agrega también que les resultaría increíble recibir una evaluación de desempeño en una hoja de papel.

Redici y Valleboni (2014) señalan que la mayoría de los jóvenes de la Generación Z, crecieron en hogares donde ambos padres trabajaban. Por ese motivo, estos últimos adoptaron un estilo de crianza indulgente. En relación a dicha condición de crianza, indican que, si bien esta generación posee los recursos y la iniciativa suficiente para lograr cambios positivos en la sociedad, al mismo tiempo carece de la experiencia que conlleva el fracaso y la frustración, a la hora de redoblar el esfuerzo necesario para lograr las metas.

De acuerdo al estudio realizado por Vilanova y Ortega (2017), de un total de 37.000 trabajadores que posee el Grupo MAPFRE en el mundo, un 5% son personas de la Generación Z, cerca de 2.000 empleados por debajo de los 23 años de edad.

Cabe destacar que al mismo tiempo que la Generación Z se siente muy cómoda con el uso de la tecnología, también manifiesta una dependencia mayor hacia ella. Se los considera muy conectados ya que a través de las redes sociales atraviesan países y culturas, creando grandes comunidades colaborativas (Masco , 2012, pág. 1453).

3.4. La Generación Millennials

Bajo el enfoque adoptado para esta investigación, esta cohorte generacional reúne a las personas nacidas entre los años 1978 y 1993, o lo que equivale a

decir, a la población comprendida entre los veinticinco y los cuarenta años de edad.

Según la investigación realizada por Ameijeiras et al. (2017), en el ámbito laboral, los miembros esta generación se consideran eficientes, disciplinados, autosuficientes y flexibles. Por otra parte, aspiran a mantener la relación laboral con la misma empresa entre cuatro y diez años, expresando en las encuestas realizadas una marcada preferencia por la estabilidad.

La misma investigación indica que el tipo de empresa más elegido por ellos fue la corporación multinacional, manifestando su aprecio por el contacto con otros países, culturas, y economías.

El estudio señala que los Millennials argentinos esperan de sus jefes el reconocimiento de sus logros, y que prefieren ser conducidos por un líder que los motive, los escuche y posea una amplia experiencia.

Asimismo, surge que la mayoría de los miembros de esta generación respetan el legado de las generaciones anteriores, pero relegan su utilidad futura a los roles de mentores, consejeros de carrera y motivadores.

Por su parte, reconocen el nivel de experiencia de sus conductores, por sobre el cargo o la autoridad jerárquica formal que estos últimos detentan, manifestando un sentido eminentemente práctico del liderazgo, medido por su potencial impacto en los resultados.

En ese sentido, prefieren valerse de los líderes como facilitadores de procesos y administradores de recursos compartidos. El estudio muestra que los miembros de esta generación se adaptan mejor a las estructuras participativas y democráticas y valoran la práctica del *coaching* en sus conductores.

En cuanto a sus prioridades en la empresa, las expectativas económicas preceden en orden al clima organizacional y a la misma valoración por parte de sus conductores de las tareas que ellos llevan a cabo.

Los empleadores entrevistados caracterizaron a esta generación como más exigente que las precedentes, señalando también que no muestran el mismo respeto por la autoridad que las generaciones anteriores, y que requieren de las empresas más atención y flexibilidad. De modo tal que una capacidad de diálogo desarrollada y un estilo de liderazgo flexible son condiciones necesarias pero no suficientes, a la hora de atraerlos y retenerlos en las organizaciones.

Ameijeras et al. (2017) detectan dos factores significativos que atenúan los efectos del choque generacional y las dificultades propias de adaptación entre los conductores de la Generación X y los trabajadores Millennials. Señalan que el primero responde a la llegada de los Millennials a los puestos de conducción, y el segundo, al advenimiento de las empresas jóvenes, principalmente en el ámbito de la industria tecnológica, cuyas matrices de funcionamiento son nativas y transparentes, para las nuevas generaciones.

La investigación referida indica que los Millennials muestran una alta valoración de sí mismos, y que se sienten protagonistas de su época. Su percepción de la autoridad expresa que la misma fluye desde la base de la organización hacia su vértice, a través del reconocimiento de la misma y no así de su imposición.

Según un estudio realizado por Manpower Inc. (2016), en 2020 la fuerza laboral estará conformada en un 35% por integrantes de la generación Millennials. Compartiendo el lugar, como grupo más numeroso, con la Generación X ya que se estima que totalizarán en su conjunto al 70% de los trabajadores.

Como resultado de la encuesta incluida, que fue realizada a 19.000 Millennials en veinticinco países, surge que esta generación espera trabajar más tiempo que las anteriores, en un contexto donde las edades de jubilación tienden a incrementarse y las oportunidades de retiro anticipado, a reducirse.

Asimismo, un 73% de los encuestados reporta trabajar más de cuarenta horas semanales y casi un cuarto del total trabaja más de 50 horas. De modo tal que la conclusión obtenida por Manpower Inc. (2016) resulta contraintuitiva, y señala que esta generación trabaja en promedio aún más horas que las anteriores. Es

relevante agregar que un 26% de los Millennials consultados, trabaja en dos o más empleos pagos.

Cabe señalar también que la percepción de esta generación sobre el trabajo perpetuo, trae aparejada la figura del descanso significativo de más de cuatro semanas, reforzando la idea que las denominadas “Olas de Carrera” están reemplazando a los tradicionales ascensos piramidales con presencia continua. Un 84% de los encuestados manifestó que planea tomar descansos significativos.

En consonancia con el estudio realizado por Ameijeiras *et al.* (2017), la encuesta realizada por Manpower Inc. (2016) indica que el factor prioritario para esta generación a la hora de buscar empleo es el dinero, seguido por la seguridad laboral, las vacaciones y el tiempo libre, el conocimiento de personas valiosas y el trabajo flexible. Sin embargo se presentan matices, por factor de localización en cada uno de los aspectos analizados.

Otro punto de coincidencia entre ambos estudios está dado por la voluntad de permanencia con el mismo empleador, siempre que se les otorguen oportunidades atractivas en materia de retribución y crecimiento. Cabe mencionar que la mayoría de los encuestados indicó que el tiempo de permanencia adecuado en el mismo puesto es de doce meses. En ese sentido, aspiran a contar con una seguridad de empleo a tiempo completo que les permita mantener un nivel de vida acorde a sus expectativas y al mismo tiempo crecer profesionalmente.

Según la encuesta realizada por Manpower Inc. (2016), los integrantes de la Generación Millennials consideran que el éxito depende más de la mejora continua de habilidades y competencias, que del desarrollo de una red de contactos. El 93% de los encuestados señaló que el desarrollo de habilidades representa un factor muy relevante de su carrera futura.

Si bien el 75% de los encuestados cuenta con un trabajo de tiempo completo, el 50% de los individuos que componen la muestra estarían dispuestos a probar formas de empleo no convencional en el futuro.

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4: TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La presente tesis se llevó a cabo a través de la metodología cualitativa, dado que el proceso de investigación parte de los datos relevados para luego desarrollar conceptos y comprensiones, y no escoge el camino alternativo de recoger datos para validar hipótesis preconcebidas.

Asimismo, la investigación realizada es de tipo descriptiva, ya que persigue el objetivo de caracterizar fenómenos indicando sus rasgos diferenciales y obteniendo sus conclusiones a partir del análisis cruzado de las variables: Cultura, Atracción y Retención, y Jóvenes (Taylor & Bogdan, 1987).

Para ello se realizó una investigación etnográfica, la cual constituye un estudio de personas o grupos durante un período de tiempo, a través de un caso único de estudio.

CAPÍTULO 5: TSU COSMÉTICOS.

El presente capítulo explica el origen de la Venta Directa, abordando también la incursión de la actividad en Argentina, para luego describir el caso particular de Tsu Cosméticos.

Desde el punto de vista de la elección del caso, se desarrollan los motivos que dieron lugar su elección y el valor agregado esperado para este trabajo, en relación a la organización.

5.1. El origen de la Venta Directa.

Según Ongallo (2007) California Perfume Company fue la primer Cía. que operó el modelo de negocios conocido como Venta Directa.

La empresa fue fundada en 1886 por David McConnel, un vendedor de libros a domicilio que advirtió que los perfumes que ofrecía como regalo en cada venta, eran más demandados que su producto principal. En 1929 introdujo una línea de

productos llamada Avon y posteriormente en 1939 California Perfume Products cambió su nombre por Avon Products Inc.

Otro hito en el desarrollo de la Venta Directa se produce en 1901, a partir del surgimiento de la marca Lux, que comercializaba aspiradoras a través de este sistema.

En 1931 Frank Stanley Beveridge implementó para la comercialización de sus productos de limpieza, el sistema denominado “Party Plan”, también conocido como “reunión a domicilio”.

A posteriori, en 1934 fue fundada California Vitamine, que en 1941 se transformó en Nutrilite y finalmente en Amway, operando bajo la modalidad conocida actualmente como Venta Directa Multinivel.

Diez años después, en 1944 inició su actividad la firma Tupperware. Cabe mencionar también la incursión de Mary Kay en 1963 y la fundación de Herbalife en 1980 (Ongallo, 2007).

5.2. La Venta Directa en Argentina

La primer empresa de Venta Directa que se instaló en el territorio argentino fue Vía Valrossa, fundada por Isaac León Kuropatwa en 1967 e inspirada en el modelo de negocio de Avon México. Sus oficinas y depósitos se situaron originalmente en la Avenida Corrientes 4023 de la Ciudad de Buenos Aires, donde funcionaba una de las once farmacias de la cadena que gestionaba la familia del propietario.

Asimismo, Avon Argentina abrió sus oficinas en Buenos Aires en 1969 y, en 1975, Tsu Cosméticos ingresó al mercado local para consolidarse como la segunda empresa de capital nacional.

En ese sentido, es posible afirmar que la Venta Directa desembarcó en Argentina, bajo el modelo utilizado por Avon Products Inc., caracterizado por su dimensión mononivel⁴ y por la modalidad denominada “puerta a puerta”.

Al momento de desarrollar este trabajo, se registran 101 empresas de Venta Directa operando en Argentina, que actúan en diversos rubros tales como cosmética, artículos para el hogar, aromacolor terapia, bijouterie, indumentaria y otros (Drughieri, 2018).

5.3. Tsu Cosméticos.

Tsu Cosméticos cuenta con 43 años de permanencia en el mercado argentino, y ocupa una posición de liderazgo en la industria de la Venta Directa por Catálogo. En el mercado local es reconocida como la primer empresa de capital nacional, en términos de participación de mercado y facturación.

Desde 1975, la Cía. comercializa tanto productos de elaboración propia como de terceros.

Entre los productos que fabrica en su planta, ofrece una amplia variedad de cosméticos de excelente calidad, a un precio accesible. Asimismo, incluye en su portfolio distintas categorías, tales como : Indumentaria, bijouterie y accesorios, bazar, pequeños electrodomésticos, blanco, complementos dietarios, productos para mascotas, libros y juguetes.

Su oferta de productos se traduce en dos catálogos, de aparición quincenal, que totalizan aproximadamente unas 300 páginas y ofrecen una media de 1.800 sku.

La empresa cuenta actualmente con 974 empleados, distribuidos en 50 áreas, que abarcan desde la faz operativa (productiva y logística) hasta la comercial y la promocional. (Tsu Cosméticos, 2018)

⁴ En el contexto de la venta directa, se denomina sistema mono nivel a aquel que opera a través de una fuerza de ventas conformada por un único nivel de Revendedoras. De modo tal que estas últimas obtienen beneficios por su propia actividad y no por las ventas generadas por otros miembros de la red, ubicados en niveles inferiores o subordinados.

La importancia de abordar el estudio de las características culturales de la empresa, y de compararlas con las tendencias preferidas por los jóvenes, tiene por objetivo desarrollar una mirada hacia el mercado laboral, que permita establecer en qué posición competitiva se encuentra la Cía.

Cabe señalar que una empresa no sólo compete en el mercado de bienes y servicios, sino que también lo hace en el mercado de trabajo, a partir de su propuesta de valor al empleado.

En ese sentido, este trabajo de investigación persigue el objetivo de analizar el impacto de la cultura de la empresa, en la atracción y retención de jóvenes, los cuales representan un factor fundamental para la transcendencia institucional de la organización y un capital valioso para sostener el proceso de adaptación al contexto.

CAPÍTULO 6: MUESTRA, INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

En este capítulo se describen las características de las poblaciones y de las muestras sobre las cuales se llevó a cabo la investigación, como así también se desarrolla el inventario de los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados para recolectar los datos.

6.1. Población y muestra

6.1.1. Encuesta a directores y gerentes.

La empresa cuenta con 19 directores y gerentes. La encuesta fue respondida por 16 directores y gerentes de Tsu Cosméticos. Cada uno de ellos recibió una invitación para completar una encuesta diseñada con el objetivo de captar su percepción acerca de la cultura actual de la Compañía.

Cabe señalar que, si bien la identidad de los participantes es conocida por el investigador, la asociación entre la respuesta y el participante se mantuvo bajo reserva durante la realización de este estudio, con el objetivo de facilitar la libre expresión de sus percepciones.

6.1.2. Encuesta a jóvenes.

La encuesta dirigida a jóvenes residentes en CABA, Provincia de Buenos Aires, Interior, y exterior del país, fue realizada fuera del ámbito de la organización y alcanzó 226 respuestas válidas.

6.2. Instrumentos y recolección de datos.

6.2.1. Encuesta N°1 – Cultura organizacional actual.

El cuestionario expuesto en el Anexo 3 de este documento, está dirigido a los directores y gerentes de la Cía. Consta de seis preguntas cerradas, presentadas bajo la modalidad denominada escala de suma de constantes. Su objetivo es medir la percepción de la cultura de la organización en el máximo nivel jerárquico, a través de la herramienta denominada OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

La encuesta se implementó a través de internet, utilizando la plataforma SurveyMonkey y se cursó a los directores y gerentes de la compañía, para que la contesten en forma anónima, con el objetivo de facilitar el libre ejercicio de la opinión personal.

Cabe señalar que la antigüedad mínima en la empresa dentro del grupo encuestado es de 13 años y la máxima de 36 años.

6.2.2. Encuesta N°2. Cultura organizacional proyectada a cinco años.

En este caso, la encuesta está dirigida al propietario de la empresa, quién también ejerce la máxima autoridad política. El modelo utilizado se encuentra representado en el Anexo 4 de este documento.

Siguiendo la metodología prevista por la herramienta denominada OCAI, el instrumento tiene el objetivo de definir las características de la cultura organizacional tomada como un objetivo a cinco años, o lo que equivale a decir proyectada al año 2023.

En este caso no fue posible obtener la respuesta solicitada y, por lo tanto, se abordará el tema a partir de un análisis alternativo que permita estudiar la cultura proyectada.

En ese sentido, considerando la tendencia detectada por Groysberg *et. al* (2018) en el punto 1.3.1.11., en relación a la respuesta natural de las organizaciones frente a contextos complejos y menos previsibles, como así también a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a Jóvenes, cabe esperar que la cultura de la organización incluya en mayor medida el estilo de aprendizaje señalado por Groysberg *et. al*, y la cultura Adhocrática indicada por Schein & Schein (2017) en su modelo cultural.

Las razones estarían dadas por los cambios operados en el contexto externo de la organización y por las características de las generaciones Y y Z que más temprano que tarde incrementarán su influencia en la organización, por el sólo hecho del transcurso del tiempo.

6.2.3. Encuesta N°3. Características culturales valoradas por los jóvenes.

La encuesta está dirigida a jóvenes integrantes de las Generaciones Y y Z que no forman parte de la organización.

Para este fin se adaptó la presentación de la herramienta OCAI con el objeto de llevar a cabo una encuesta masiva, de diseño multiplataforma, especialmente destinada a teléfonos celulares.

El objetivo del instrumento fue definir las características culturales preferidas por los jóvenes del segmento etario comprendido entre los 18 y los 40 años, bajo una metodología compatible con la elegida para el estudio de los rasgos culturales actuales de Tsu Cosméticos y los proyectados a cinco años.

El instrumento fue implementado a través de la plataforma SurveyMonkey, adaptando su diseño, lenguaje y dinámica a las preferencias de los jóvenes, con el objetivo de facilitar su participación.

6.2.4. Entrevista N°1. La cultura y la atracción y retención de jóvenes.

Se trata de una entrevista dirigida a gerentes y jefes que desarrollan su actividad en Tsu Cosméticos y que cuentan con una trayectoria extendida dentro de la Cía. El objetivo de esta instancia fue complementar la información cuantitativa recogida durante la encuesta dirigida a las autoridades de la organización. El modelo de encuesta se incluye en el Anexo 5 de este trabajo.

6.2.5. Entrevista N°2. Características culturales valoradas por los jóvenes.

La entrevista realizada a Jóvenes se llevó a cabo con objetivo de ampliar cualitativamente la información obtenida a través de la encuesta homónima. Es importante mencionar que el análisis de la PVE de Tsu Cosméticos, formó parte de la presente instancia. El modelo de la entrevista se incluye en el Anexo 7 de este documento.

6.2.6. Relevamiento N°1. Políticas para la atracción y retención de jóvenes

Se incluye también un relevamiento de las políticas vigentes en Tsu Cosméticos que, directa o indirectamente, se encuentren dirigidas a la atracción y retención de los jóvenes en la organización. El tema mencionado se desarrolla en el punto 7.5 de este trabajo.

II. ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Durante este capítulo se llevará a cabo el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, las entrevistas, las observaciones participantes y los relevamientos realizados. Para ello, se analizarán los resultados cuantitativos y cualitativos recogidos a partir de cada instrumento empleado, y se procederá a realizar el análisis cruzado correspondiente, con el fin de proveer de sustento a las conclusiones de esta investigación.

7.1. Percepción interna del perfil cultural de Tsu Cosméticos

El perfil cultural de Tsu Cosméticos se definirá a partir de la percepción de las autoridades de la organización, a partir de la encuesta realizada a sus directores y gerentes, empleando la herramienta OCAI basada en el modelo cultural de Cameron & Quinn.

7.1.1. Resultados obtenidos de la encuesta N°1 a directores y gerentes.

7.1.1.1. Características generales de los datos obtenidos de la muestra.

Las tipologías más elegidas por los directores y gerentes de Tsu Cosméticos, para definir el perfil cultural de la organización fueron: Jerarquía y Clan.

Encuesta a directores y gerentes de Tsu Cosméticos				
Perfil cultural general - Dispersión				
Respuesta	Tipo	Puntaje	Desv. St.	CV.
A	Clan	31,6	18,16	0,57
B	Adhocracia	16,1	11,16	0,69
C	Mercado	17,4	11,14	0,64
D	Jerarquía	34,8	18,85	0,54

Ilustración 14 - Encuesta a directores y gerentes. Dispersión de datos.

Como puede observarse en la Ilustración 14 “Encuesta a directores y gerentes de Tsu Cosméticos”, los resultados obtenidos acerca del perfil cultural general de la organización presentan una dispersión significativa, expresada por coeficientes de variación superiores a 0,50.

En ese sentido, cabe señalar dos factores de importancia. El primero de ellos es el nivel de convergencia de la organización respecto al perfil cultural percibido.

Según Groyberg *et al.* (2018), las organizaciones de baja convergencia (o elevada dispersión) exhiben una alta variabilidad en la percepción de los atributos culturales más importantes, por parte de sus miembros. Eso conlleva a que presenten cierto nivel de confusión, e incluso lleguen a ejecutar líneas de acción opuestas, con sus correspondientes consecuencias en el desempeño de la organización.

Sin perjuicio de ello, las organizaciones de baja convergencia permiten también ejecutar cambios con mayor facilidad, cuando la cultura actual no es la deseada por el máximo responsable de la compañía.

Otro factor que debe destacarse, como posible causa de la dispersión en la encuesta interna sobre la cultura auto percibida, es que la organización enfrenta la proximidad de un cambio de mando o traspaso generacional, luego de transitar sus primeros 43 años de existencia bajo la conducción de la primera generación fundadora.

7.1.1.2. Perfil cultural general de Tsu Cosméticos

En base a la encuesta realizada a los directores y gerentes de la empresa, la cultura de la organización muestra una tendencia marcada hacia el enfoque interno, observando también cierta rigidez relacionada a su falta de orientación hacia las tipologías externas, que la relacionarían con el contexto, representadas en el modelo por la cultura de Mercado y la Adhocracia (Ilustración 15).

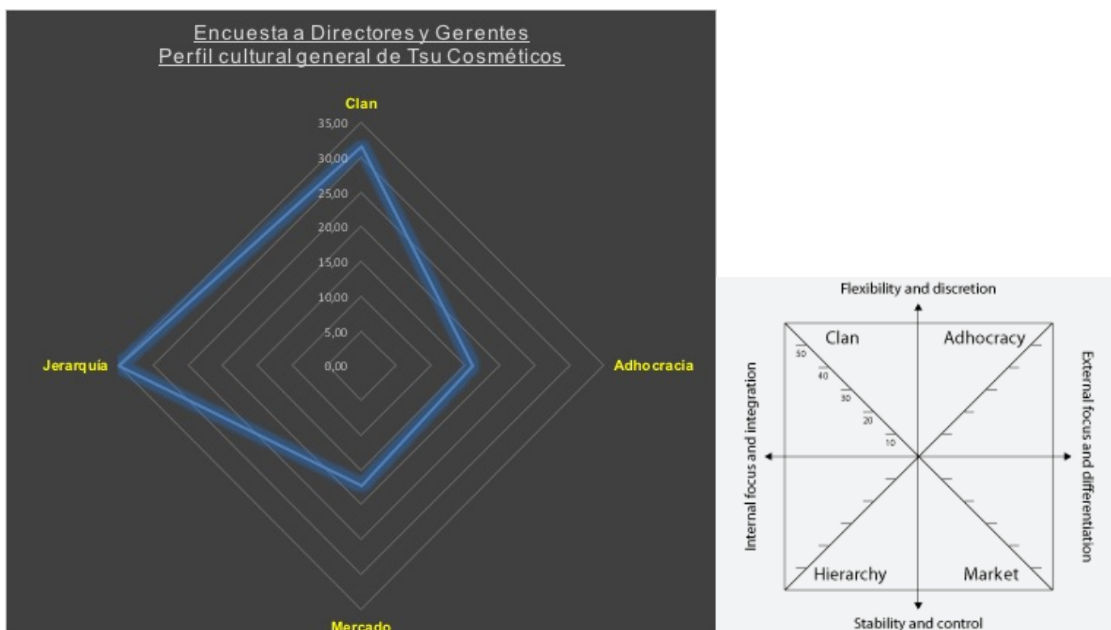


Ilustración 15 - Perfil cultural de Tsu Cosméticos

Las autoridades encuestadas otorgaron un puntaje superior a las alternativas del modelo que describen a la empresa como una cultura con factores predominantes de tipo Jerárquico y de Clan.

Las características de la cultura jerárquica muestran a un tipo de organización que se orienta a la eficacia y está preparada para tratar con un entorno medianamente estable.

Este tipo de cultura define claramente las líneas de autoridad y delimita el proceso de toma de decisiones. Gestiona la uniformidad en productos y servicios, a través del control del trabajo y de los procesos que llevan a cabo los empleados, buscando mantener un entorno controlado.

Asimismo, la cultura de Clan o de Colaboración, se basa en los valores compartidos y en los logros comunes, manteniendo la cohesión y promoviendo el sentido de pertenencia a una causa. Esta tipología recompensa los logros colectivos y espera un elevado compromiso de sus miembros.

En síntesis, la mayoría de los encuestados definió a la organización como un lugar estructurado y controlado donde los procesos esperados generalmente coinciden con lo que la gente hace. Consideraron también que es un sitio muy personal que se asemeja a la extensión de la familia, donde los empleados comparten mucho de sí mismos. Ambas premisas representan la combinación de patrones culturales Jerárquicos y de Clan, cuya presencia es percibida con mayor énfasis en la cultura de la empresa, que las tipologías Adhocrática o Creativa y de Mercado.

Cabe señalar entonces que la organización no es definida mayoritariamente como un lugar dinámico e interpersonal donde la gente se encuentre dispuesta a explorar alternativas y a tomar riesgos, ni como una organización orientada a resultados donde prevalece una actitud competitiva y una orientación hacia los logros.

7.1.1.3. Análisis dimensional de la organización

Para entender los motivos por los cuales los tipos culturales predominantes son el Jerárquico y el de Clan, se analizarán a continuación los resultados obtenidos en cada una de las seis dimensiones que considera la herramienta OCAI:

Características dominantes, Liderazgo organizacional, Conducción de empleados, Cohesión organizacional, Prioridad estratégica y Criterio de éxito.

En relación a la dimensión “Características dominantes”, los resultados de la encuesta muestran una percepción predominante de la cultura de clan o colaborativa. Los encuestados seleccionaron mayoritariamente la premisa que indica que la empresa es un lugar muy personal, donde la gente comparte mucho de sí y considera a la organización como una extensión de la familia (Ilustración 16).

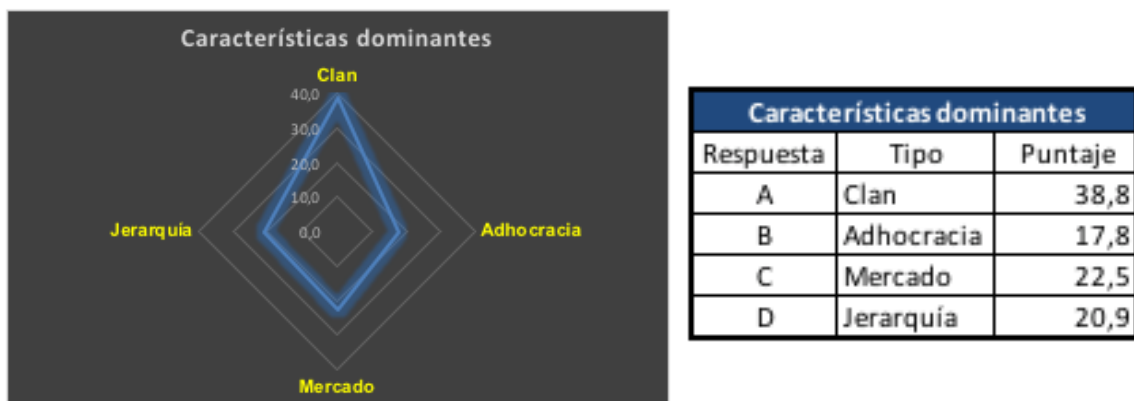


Ilustración 16 - Características dominantes.

Asimismo, otorgaron un peso similar pero claramente menor, a los componentes culturales asociados con la Adhocracia, la Jerarquía y el Mercado, manifestando una leve preferencia sobre la última tipología mencionada.

En relación a la dimensión “Liderazgo organizacional”, los resultados arrojaron que predomina la cultura Jerárquica (Ilustración 17).

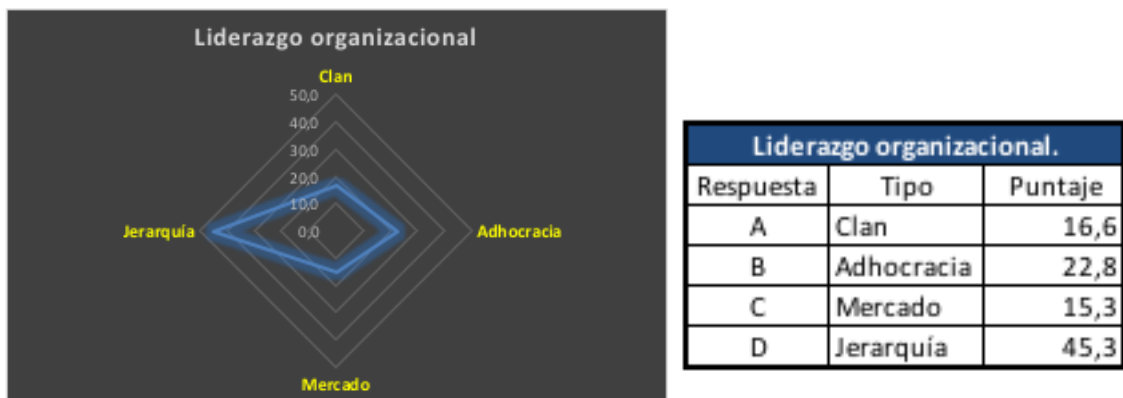


Ilustración 17 - Liderazgo organizacional.

Cabe señalar también que el predominio de la característica Jerárquica en cuanto al Liderazgo Organización duplica en puntaje a cualquier otra alternativa del modelo, como puede apreciarse en la Ilustración 16.

En ese sentido, los encuestados seleccionaron mayoritariamente a la alternativa que caracteriza al liderazgo organizacional como una función orientada a la coordinación, a la organización y a que los procesos funcionen correctamente sin que se generen problemas.

Se visualiza también una influencia minoritaria, distribuida en forma equilibrada entre las tipologías de Clan, Mercado y Adhocracia, evidenciando una leve ventaja para esta última.

En cuanto a la dimensión “Conducción de empleados” los resultados arrojaron que predomina las culturas de Clan y la Jerárquica (Ilustración 18).



Ilustración 18 – Conducción de empleados.

Las alternativas más valoradas en la encuesta señalan que el estilo de conducción de empleados está caracterizado por la estabilidad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. Agregando a las características mencionadas la presencia de trabajo en equipo, consenso y participación.

Por el contrario, se encuentran prácticamente ausentes las representaciones de la cultura Adhocrática o Creativa y de Mercado.

Ello supone que la cultura no se caracteriza en la conducción de los empleados por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad de acción ni la individualidad. Tampoco registra la presencia de *management* duro, competitivo ni demandante de un elevado nivel de exigencia y logros.

En relación a la dimensión “Cohesión organizacional”, los resultados obtenidos arrojaron que predomina la cultura de Clan (Ilustración 19).



Ilustración 19 - Cohesión organizacional.

Atendiendo a los factores que mantienen unida a la organización, los resultados de la encuesta destacan en primer lugar la presencia de componentes de la cultura de Clan o Colaborativa, registrando puntuaciones significativamente menores para las tipologías Jerárquica, de Mercado y Adhocrática o Creativa, indicadas en orden decreciente de importancia.

De modo tal que los encuestados evaluaron que los factores aglutinantes de la cultura de la organización son los propios de la cultura de Clan o Colaborativa, es decir, la lealtad, la confianza mutua y la presencia de un alto compromiso entre los empleados y la organización.

En esta dimensión, la alternativa considerada con menor presencia en la cultura de la organización fue la unión alrededor de la innovación, el desarrollo y el deseo de estar en la vanguardia del mercado.

En cuanto a la dimensión “Prioridad estratégica” los resultados arrojaron que predomina la cultura Jerárquica (Ilustración 20).

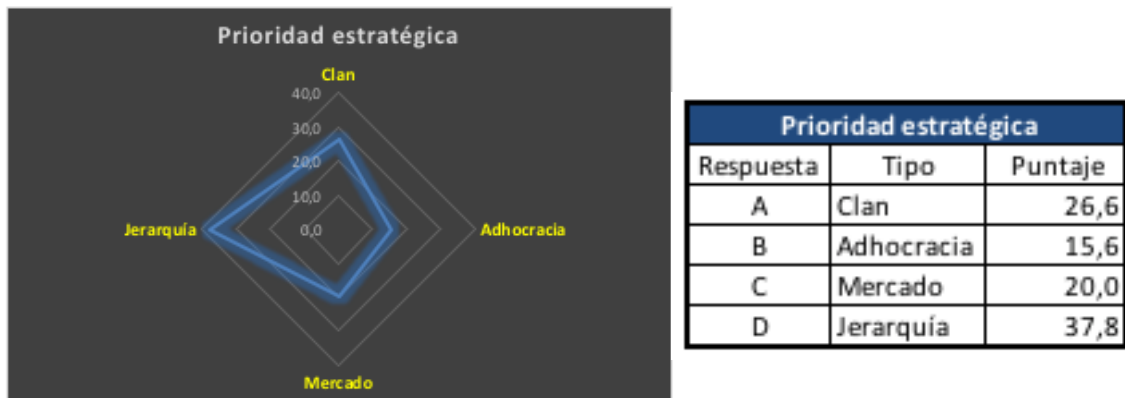


Ilustración 20 - Prioridad estratégica.

La tipología Jerárquica caracteriza la prioridad estratégica, en la permanencia y la estabilidad, y considera que la eficiencia, el buen funcionamiento y el control representan los factores más relevantes.

Los encuestados seleccionaron en menor medida y expresadas en orden decreciente de importancia, a la cultura de Mercado, la de Clan y la Adhocrática o Creativa, respectivamente.

Es importante destacar que la tipología menos percibida en la empresa, en relación a su prioridad estratégica, es la que define a esta última como la adquisición de nuevos recursos y la creación de desafíos, donde la prueba de alternativas y el estudio de oportunidades son permanentemente evaluados.

En el caso de la última dimensión de la herramienta OCAI “Criterio de éxito” los resultados arrojaron que la tipología cultural predominante es la Jerárquica (Ilustración 21).



Criterio de éxito		
Respuesta	Tipo	Puntaje
A	Clan	29,1
B	Adhocracia	10,0
C	Mercado	19,7
D	Jerarquía	41,3

Ilustración 21 - Criterio de éxito.

De los resultados obtenidos surge que, a continuación, la cultura de Clan y la cultura de Mercado fueron elegidas en orden decreciente, pero con valores aún significativos. Mientras que la tipología Adhocrática o Creativa fue la menos considerada a la hora de pensar en el criterio de éxito de la organización.

En ese sentido, los encuestados seleccionaron las alternativas que caracterizan el criterio de éxito de la organización sobre la base de la eficacia, la confiabilidad en la entrega, el funcionamiento de los calendarios y la producción al más bajo costo posible. Destacando a continuación los factores relacionados con el desarrollo de los empleados, el trabajo en equipo, el compromiso y la preocupación de las personas.

Por otra parte, la cultura de la empresa no considera como un criterio de éxito significativo al liderazgo en producto y/o innovación.

Luego de llevar a cabo el análisis individual de cada una de las dimensiones consideradas por la herramienta OCAI, es posible observar que se registra un predominio de los tipos culturales Jerárquico y de Clan, convalidando un enfoque interno en todas las dimensiones estudiadas y evidenciando cierta rigidez cultural caracterizada por la escasa proyección hacia las tipologías que representan el borde exterior de la organización (Adhocracia y Mercado).

7.1.2. Resultados obtenidos de la encuesta N°2. La cultura proyectada.

Como se indicó en el punto 6.2.2. no fue posible obtener en término la respuesta de la máxima autoridad de la Cía. sobre la cultura proyectada a 5 años, siguiendo la metodología prevista por la herramienta denominada OCAI.

Cabe señalar que, si bien este punto no podrá ser respondido de la forma prevista, también representa una pregunta sobre la cuál era posible no contar con una respuesta. Los motivos pueden ser diversos, entre ellos una incertidumbre natural acerca del futuro, o bien el ejercicio válido de posponer o bien no realizar una declaración en ese sentido.

En el caso de obtenerse la información deseada, se incorporará a un trabajo futuro.

Cabe señalar en este punto

7.1.3. Resultados obtenidos de la entrevista N°1 a gerentes y jefes de Tsu.

De acuerdo a las entrevistas resumidas en el Anexo 13 de este trabajo surge el siguiente resultado:

Para los entrevistados, la característica cultural más significativa de la organización es la familiar, atravesada por las emociones, por una mayor orientación a la efectividad que a la eficiencia y por un fuerte sentido de pertenencia de los empleados, quienes frecuentemente registran mucha antigüedad.

Las principales dificultades que surgen a la hora de atraer y retener jóvenes en la organización están representadas por la carencia de una propuesta de valor clara, por las escasas oportunidades disponibles para los menores de 40 años, y por la falta de innovación y de desarrollo tecnológico.

Surge también que los jóvenes no siempre entienden la carga emocional que está presente en la organización, ni registran el lenguaje y los valores a través de los cuales se intenta establecer una comunicación con ellos. Perciben a la empresa como un lugar confortable que no los desafía.

Se plantea que son pocos los jóvenes que ocupan cargos importantes y cuando se quedan en la organización y finalmente llegan a esos cargos, se han convertido en mayores. Asimismo, se los percibe desmotivados y con un deseo no cumplido de trabajar con nuevas herramientas.

Los entrevistados plantearon que los principales valores que transmite la organización son el buen trato a los empleados, el afecto, la cordialidad y el saludo a través del beso. Están presentes también el compañerismo, la unidad y el concepto de familia, aunque con el tiempo se ha perdido parte de su intensidad.

En cuanto a los valores y actitudes promovidos, la empresa pide integración, trabajo en equipo, espíritu de competencia, generosidad en la entrega y en la absorción de conocimiento, aunque ello finalmente no siempre ocurre en la práctica.

Los entrevistados señalan que, si bien la organización no ha implementado un plan o una iniciativa para desarrollo de jóvenes profesionales, sí cuenta con un grupo de ellos que llevan a cabo una gestión muy positiva, aunque en términos corrientes, trabajan “tapados”.

Por otra parte, la empresa promueve la capacitación de sus empleados pero no la termina concretando. Se percibe claramente que se valora mucho más a la gente por sus aspectos actitudinales como la lealtad y la fidelidad, que por su preparación académica.

En términos de competitividad, señalan que se analiza posicionalmente a las empresas rivales. Sin embargo los proyectos de inversión se evalúan en forma intuitiva y emocional, y muchas veces no se llevan a cabo. Las ventas resultan más importantes que los resultados comerciales netos.

En Tsu, la cultura familiar significa para los entrevistados unión, división y en ocasiones subestimación de la gente, como ocurre en una familia. Hay figuras parentales, entre ellas una figura paterna fuerte. Se trata de una cultura

paternalista pero no machista. Surge también que algunas de sus prácticas y tradiciones, se han ido perdiendo a lo largo del tiempo.

Se entiende que la innovación es difícil de implementar debido a que la empresa no ha hecho el cambio cultural necesario para valorarla en toda su dimensión, como así también por el nivel de inversión que ella requiere.

Surge también que la innovación se lleva a cabo a un ritmo más lento de lo deseable y que la organización se encuentra un poco atrasada en el tiempo. Yendo detrás de lo nuevo y tratando de reproducirlo.

Se plantea que la empresa no cuenta con la tecnología necesaria para gestionar eficientemente la información. En este sentido, se señala la existencia de dos dimensiones, la de las decisiones cotidianas donde la información fluye horizontalmente, y la de las grandes decisiones, que se toman de manera centralizada en la cúspide de la organización.

Se indica que en ocasiones, el flujo de información a través de los canales informales supera en velocidad, al de los canales formales.

En relación a los jóvenes, se observa un consenso entre los entrevistados, entendiéndose que la empresa debería contar con políticas activas de atracción y retención de jóvenes, que aprovechen la parte positiva del rasgo emocional de la organización y que las complementen con una propuesta clara de crecimiento y desarrollo.

Se considera positivo que se elabore una nueva propuesta de valor al empleado a partir de lo que ofrece el mercado, depurando sus contenidos y tomando los más apropiados para la organización.

Señalan también la importancia de mirar “hacia el mercado y hacia la calle” para saber qué es lo que están buscando los jóvenes en una empresa, agregando que sería fundamental ofrecerles oportunidades y poner a su disposición nuevas tecnologías.

Se sugiere incorporar a la cultura de la organización la capacidad de entender las motivaciones de los jóvenes. Llevar a cabo una implementación racional de las políticas de trabajo flexibles que están presentes en el mercado laboral actual, asumiendo cierto atraso en ese sentido.

Por unanimidad se indica que el mayor esfuerzo de adaptación cultural para la organización, es el ingreso a un contexto tecnológico y a la estandarización de sus procesos. La posibilidad de incorporar innovaciones que le permitan competir mejor.

7.2. Perfil cultural preferido por los jóvenes.

7.2.1. Resultados obtenidos de la Encuesta N°1 a jóvenes.

Los resultados que se presentan a continuación surgen de la encuesta realizada a 226 jóvenes, cuya edad se ubica entre los 18 y 40 años. El 57% de ellos reside en la Ciudad de Buenos Aires, el 36% en el Gran Buenos Aires, el 5% en el interior del país, y el 2% restante en Bolivia, Colombia, Italia, Reino Unido y Uruguay.

De la totalidad de los encuestados el 52% se identificó con el género femenino, el 46% con el masculino y 2% no se sintió representado por ninguna de las opciones precedentes.

El 85% de la muestra ha superado el nivel educativo secundario, iniciando o completando la formación terciaria, universitaria o de posgrado. Mientras que el 15% restante ha alcanzado o potencialmente alcanzará sus estudios secundarios.

Asimismo, el 51% de los jóvenes que participaron en la encuesta viven con sus familias, el 22% vive en pareja, otro 22% solo y el 5% restante reside con sus hijos, amigos o hermanos, o en una residencia universitaria.

En cuanto a los antecedentes laborales, el 84% de los encuestados trabaja o trabajó previamente en una empresa, mientras que el 16% nunca lo hizo.

El 22% de la muestra informó ocupar un puesto junior, otro 22% un puesto semi-senior, un 18% senior, un 14% una jefatura y otro 14% una gerencia. El 10% restante ocupa una supervisión, una pasantía, o se desempeña como emprendedor, consultor, asesor o autónomo independiente.

7.2.1.1. Características generales de los datos obtenidos de la muestra.

Los datos obtenidos de la encuesta dirigida a jóvenes ajenos a la organización, presentaron un nivel de dispersión menor al registrado en la encuesta a directores y gerentes de Tsu Cosméticos.

Sin perjuicio de ello, cabe señalar que las respuestas con menor coeficiente de variación fueron las relacionadas con el tipo de culturas de Clan o Colaborativa y Adhocrática.

La Ilustración 22 expone en detalle las características de los datos obtenidos.

Encuesta a jóvenes Perfil cultural general - Dispersión				
Respuesta	Tipo	Puntaje	Desv. St.	CV.
A	Clan	4,2	1,00	0,24
B	Adhocracia	3,7	1,15	0,31
C	Mercado	2,5	1,57	0,62
D	Jerarquía	3,4	1,32	0,39

Ilustración 22 - Encuesta a jóvenes. Dispersión de datos.

7.2.1.2. Perfil cultura general preferido por los jóvenes.

El perfil cultural de empresa preferido por el conjunto de los jóvenes encuestados, en promedio priorizó la cultura adhocrática o creativa, rupturista de los organigramas tradicionales y de la asignación fija de recursos.

Este enfoque cultural está atravesado por la idea que la organización necesita ser pionera e innovadora, para ser exitosa. La creatividad y la combinación del

trabajo individual y/o en equipo, en función de las necesidades, es una de sus características.

La cultura adhocrática supone también que la naturaleza de los problemas define la manera de solucionarlos y no así la simple aplicación de un método prefijado para resolverlos. Su cualidad principal es la naturaleza temporal de las estructuras y la modalidad de trabajo por proyecto, incluyendo la capacidad de reorganizar los recursos ante cada desafío.

El grado siguiente de preferencia entre los encuestados se orientó a la cultura de clan o colaborativa. En tercer lugar, surgió la cultura Jerárquica o de Control y en último puesto la de Mercado o Competitiva.

La Ilustración 23 muestra el resultado general obtenido.

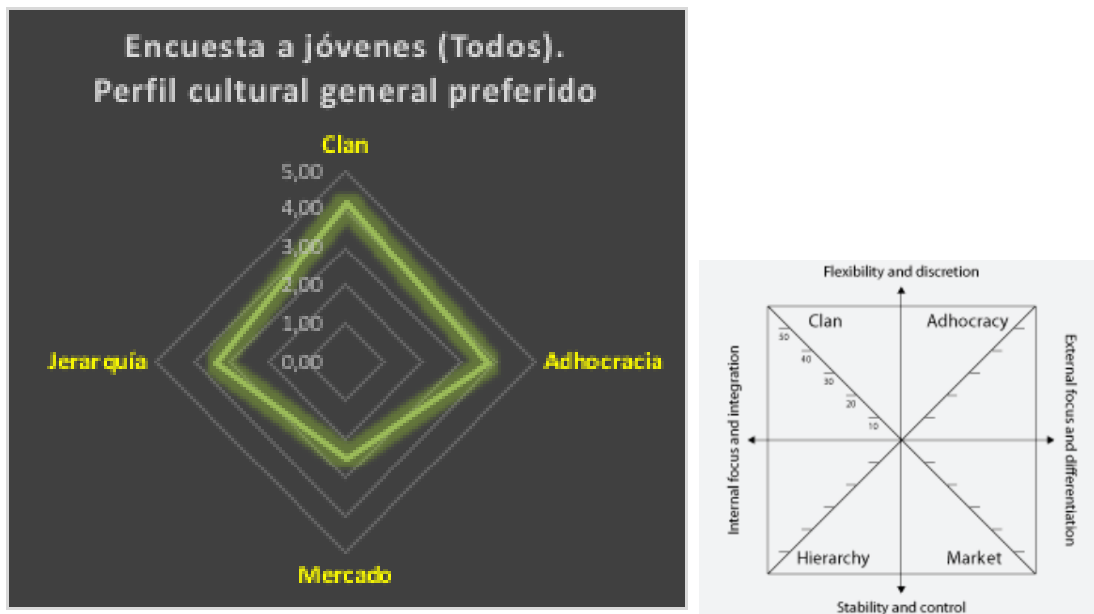


Ilustración 23 - Perfil cultural preferido por los jóvenes.

7.2.1.3. Análisis dimensional de la cultura preferida por los jóvenes

Con el objetivo de comprender las causas por las cuales los tipos culturales preferidos por los jóvenes fueron el de Clan y el Adhocrático, se analizarán a continuación los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que considera la herramienta OCAI: Características dominantes, Liderazgo

organizacional, Conducción de empleados, Cohesión organizacional, Prioridad estratégica y Criterio de éxito.

En relación a la dimensión “Característica dominantes” los resultados arrojaron que la cultura preferida es la Adhocracia, también conocida como Creativa (Ilustración 24).



Ilustración 24 - Características culturales dominantes preferidas.

Los jóvenes mayoritariamente prefirieron que la organización sea un lugar dinámico e interpersonal, donde la gente esté dispuesta a explorar alternativas y a tomar riesgos. La cultura de Clan fue también priorizada en esta dimensión, valorando que la empresa sea un lugar muy personal donde se comparta mucho de cada uno y se vivencie como una extensión de la familia

A continuación del enfoque Creativo y de Clan o Colaborativo, los jóvenes eligieron en menor medida, componentes de la cultura Jerárquica y de Mercado.

En el caso de la dimensión “Liderazgo organizacional” los resultados arrojaron que las tipologías culturales preferidas por los jóvenes son la de Clan y la Adhocracia (Ilustración 25).

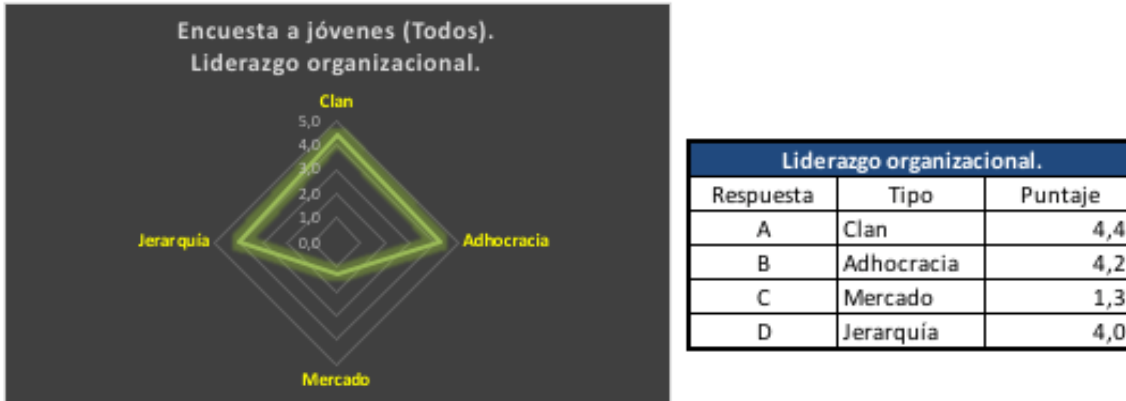


Ilustración 25 - Liderazgo organizacional preferido por los jóvenes.

A continuación, y en tercer lugar, seleccionaron el tipo Jerárquico, seguido finalmente y en menor medida por la tipología de Mercado.

Los encuestados definieron su preferencia por un Liderazgo Organizacional los orientado al mentoreo y al desarrollo de los empleados, a la valoración de la actitud emprendedora, a la innovación y a la toma de riesgos, agregando a también el componente de la cultura de Clan o Colaboración, en su faz organizadora y garante de un buen funcionamiento.

Se observa una marcada falta de preferencia, por el liderazgo organizacional basado en la gestión agresiva orientada a resultados, caracterizada por la cultura Competitiva o de Mercado.

En relación a la dimensión “Conducción de empleados” los resultados arrojaron que la cultura predominante es la de Clan (Ilustración 26).



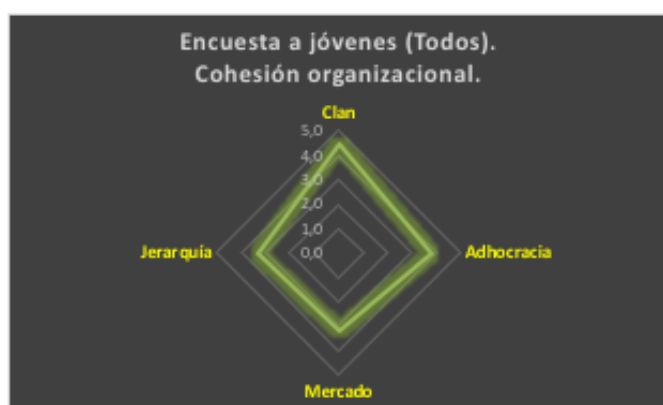
Conducción de empleados		
Respuesta	Tipo	Puntaje
A	Clan	4,3
B	Adhocracia	3,3
C	Mercado	1,7
D	Jerarquía	3,3

Ilustración 26. Conducción de empleados preferida por los jóvenes.

En segundo lugar, los jóvenes priorizaron la cultura Adhocrática y la Jerárquica (en las mismas proporciones), resignando a la última posición al enfoque de Mercado o Competitivo.

Las opciones más valoradas por los encuestados caracterizan el liderazgo preferido por los jóvenes, orientado al trabajo en equipo, al consenso y a la participación. Contemplando también la posibilidad de tomar riesgo, de contar con libertad de acción y valoración individual, acompañado también de un ambiente de estabilidad en el empleo y en las relaciones.

Respecto a la dimensión “Cohesión organizacional” los resultados arrojaron que la cultura predominante es la de Clan (Ilustración 27).



Cohesión organizacional		
Respuesta	Tipo	Puntaje
A	Clan	4,5
B	Adhocracia	3,8
C	Mercado	3,2
D	Jerarquía	3,3

Ilustración 27 - Cohesión organizacional preferida por los jóvenes.

Los factores más elegidos entre los jóvenes, como aglutinante en la organización, fueron la lealtad, la confianza y el compromiso, encarnados por la

cultura de Clan o de Colaboración. El enfoque Adhocrático y el Jerárquico fueron elegidos en segundo lugar, asociados por una parte con el compromiso con la innovación, el desarrollo y el deseo de estar a la vanguardia, y por la otra por la importancia del buen funcionamiento de los procesos.

La tipología menos seleccionada para la dimensión de la cohesión organizacional, fue el de Mercado, que se caracteriza por el énfasis en los resultados y en la consecución de objetivos ambiciosos.

En el caso de la dimensión “Prioridad estratégica” los resultados arrojaron que la cultura preferida es la de Clan (Ilustración 28).



Ilustración 28 - Prioridad estratégica preferida por los jóvenes.

A continuación, los resultados obtenidos indicaron a la Adhocracia, a la Jerarquía y a la cultura de Mercado, en orden decreciente pero en proporciones similares.

De modo tal que la caracterización de esta dimensión, a partir de las alternativas elegidas por los encuestados, incluiría factores de las cuatro tipologías culturales, como prioridad estratégica para la organización, con preferencia hacia la cultura de Clan.

En relación a la dimensión “Criterio de éxito” los resultados arrojaron que la cultura preferida por los jóvenes es la tipología de Clan (Ilustración 29).

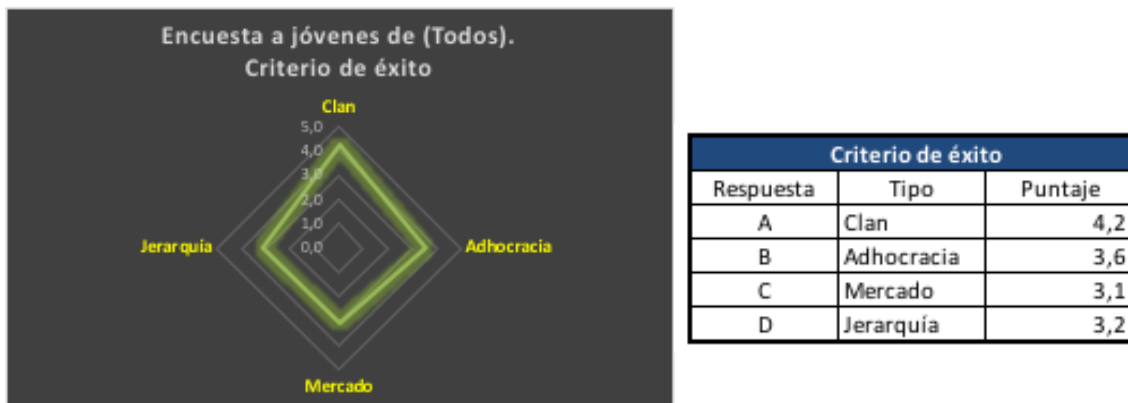


Ilustración 29 - Criterio de éxito preferido por los jóvenes.

Para los jóvenes, de acuerdo con las alternativas seleccionados, el éxito de la organización depende primordialmente del desarrollo y el compromiso de las personas, representados por la cultura de Colaboración, y a continuación de liderar en productos e innovación a través de un enfoque Adhocrático o Creativo.

En tercer lugar, el éxito depende de la eficiencia, los bajos costes y la confiabilidad, representados por la cultura Jerárquica. En cuarta y última posición, el éxito se obtiene ganando participación en el mercado y venciendo a la competencia, a través de la cultura de Mercado.

Al finalizar el análisis individual de cada una de las dimensiones consideradas por la herramienta OCAI, se explica el predominio de las culturas de Clan y Adhocrática, entre las preferencias del grupo etario objeto de estudio.

En ese sentido, la elección de los jóvenes expresa una visión interna y otra externa a la organización. Su enfoque externo está caracterizado por la investigación y el desarrollo de nuevas alternativas y mientras que el interno, por la cultura de la Colaboración, la valoración del grupo y de las personas.

7.2.1.4. Observaciones diferenciales comparativas por segmento etario.

A continuación, se exponen las observaciones obtenidas del análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los jóvenes, a partir de la comparativa por segmento etario (18-24, 25-28 y 29-40 años) elaborada en el Anexo 11, incluido en este trabajo.

7.2.1.4.1. Perfil cultural general

No se presentan diferencias significativas en cuanto al perfil cultural general preferido por los jóvenes

7.2.1.4.2. Tendencia a priorizar la cultura Colaborativa y Creativa

La preferencia por la cultura de Clan y por la Adhocracia se mantiene al tope de las expectativas de todos los segmentos etarios, en las seis dimensiones que mide la herramienta OCAI.

7.2.1.4.3. La cultura de mercado o competitiva

Si bien todos los segmentos relegaron a los últimos puestos de sus preferencias a la cultura de Mercado o Competitiva, cabe señalar que en general, en los jóvenes de los segmentos etarios superiores, la puntuación otorgada se incrementa. En ese sentido debe señalarse que el segmento más adverso a las características culturales de Mercado es el de 18 a 24 años.

Sin perjuicio de ello, esta alternativa fue la menos elegida en todos los casos.

7.2.2. Resultados obtenidos de la Entrevista N°2 a jóvenes.

De acuerdo a las entrevistas resumidas en el Anexo 14 de este trabajo surgen los siguientes resultados :

Los jóvenes identificaron que la cultura empresarial colaborativa y centrada en el desarrollo de la gente, es clave. Lo caracterizaron como lo más importante que pueden esperar al ingresar en una empresa. Consideran que recibir capacitación es fundamental.

Señalaron también que es muy importante para ellos, contar con oportunidades para crecer.

Indicaron que una cultura creativa otorga a las organizaciones flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios, y se sintieron capaces de ofrecer un enfoque “más fresco”.

Mencionaron que en el contexto actual, lo más importante es el desarrollo de nuevas ideas. Valoraron la posibilidad de ir encontrando sus propios límites, dentro de un entorno de razonable de supervisión y cuidado.

Ante la oportunidad de resolver un problema, valoraron las soluciones disponibles en la empresa, pero también se sintieron atraídos por la idea de mejorarlas o reforzarlas.

Les gustaría contar con un líder que incentive la participación, el respeto, señale una meta clara y brinde las herramientas para alcanzarla. Todo ello en un entorno de flexibilidad con cierta disciplina. Que sepa más que ellos, que se encuentre a su alcance y que valore lo que hacen.

Consideraron que el liderazgo exigente, competitivo y centrado en resultados no alcanza para lograr el éxito para la organización. Valoraron el compañerismo y el aprendizaje compartido, a partir de los aciertos y de los errores de todos. Entendieron que la conducción por objetivos o resultados es mejor que el *micromanagement* y las exigencias formales (horario, vestimenta, etc).

Plantearon que las organizaciones y las personas tienen que ser flexibles y ser capaces de aceptar puntos de vista diversos en las discusiones. Señalaron también, que la empresa debería otorgarles cierta libertad a la hora de elegir el modo de trabajo, sin que ello suponga descuidar el objetivo o la meta exigida.

El grado de flexibilidad de una empresa es valorada por ellos, como una característica muy importante a la hora de atraerlos o retenerlos en la organización.

En una empresa, más allá de la compensación económica y de los beneficios buscan respeto, espíritu de colaboración, espacio para crecer y propuestas claras y reales de desarrollo. Los estimula también la conexión con el mundo, la responsabilidad social y la apertura.

Indicaron que la información debe circular lo más libremente posible por toda la organización, sin que sea guardada ni utilizada en beneficio personal de ninguno de sus miembros. Entienden que es necesario que exista una muy buena comunicación entre los niveles de conducción y los niveles operativos, destacando que el libre acceso a la información genera confianza.

Agregaron que si no es posible contar con un buen acceso a la información, la empresa se pierde de hacer muchas cosas.

Indicaron que el hecho que todo funcione correctamente en una empresa, no es suficiente para que la organización sea exitosa. Destacaron el aprendizaje que se puede obtener a partir de los errores, y que estos últimos, al ser detectados y corregidos, permiten que la empresa se adapte mejor a su contexto. Añadiendo que si todo funciona bien y la empresa “está cómoda”, el fenómeno deja de ser positivo.

Identificaron a la jerarquía como la potestad de decidir qué es lo que hay que hacer y de qué manera. La caracterizaron como la línea de autoridad que comienza en lo más alto de la organización y llega hasta su base. Consideraron que es necesario que quién detenta el poder tenga el mayor conocimiento, y que la complejidad de administrarlo es mayor cuando esa persona tiene gente a cargo.

Mencionaron que la jerarquía es necesaria pero que no debe convertirse en una burocracia.

Expresaron que en el trabajo, les molesta la falta de respeto, la falta de compañerismo, la exigencia por encima de las posibilidades de una persona y el control estricto e innecesario de todo lo que no esté relacionado con un resultado. La falta de flexibilidad es un punto muy discutido por ellos.

En relación a la propuesta de valor al empleado de Tsu Cosméticos, mencionaron que debería ser más breve y concreta, utilizar un lenguaje más actualizado y contener información de interés para ellos.

Por otra parte, también la consideraron en un extremo “inclusiva”, y en el opuesto “apta para cualquier persona”. En uno de los tres casos inspiró confianza.

7.3. Análisis cruzado encuestas. La cultura de la empresa y los jóvenes.

7.3.1. Perfil cultural general

La principal diferencia entre el perfil cultural percibido por las autoridades de la Cía. y las preferencias de los jóvenes, se observa en la orientación interna de la cultura organizacional y especialmente en su marcada tendencia a la tipología Jerárquica, mientras que los jóvenes prefieren abordar el foco externo, a través de la diferenciación, concretamente a partir de la cultura creativa. La Ilustración 30 presenta gráficamente la situación descrita.

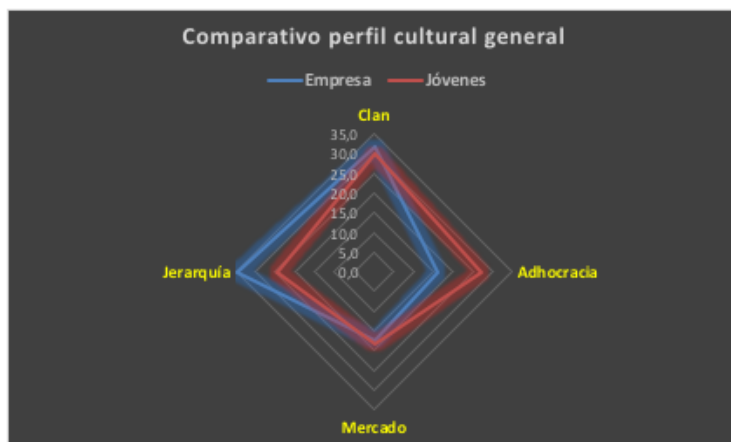


Ilustración 30 - Perfil cultural general comparado

Cabe señalar también, que se observa una coincidencia entorno a la preferencia de los jóvenes por la cultura de Clan o Colaborativa, al mismo tiempo que se registra esta tipología en el perfil cultural de Tsu Cosméticos.

Sin perjuicio de ello, se profundizará este concepto incluyendo un abordaje cualitativo a través de las entrevistas a jóvenes y a conductores de Tsu Cosméticos, con el fin de entender si ambas fuentes interpretan la cultura colaborativa de la misma forma.

7.3.2. Liderazgo organizacional y conducción de empleados

Se observa un marcado enfoque interno o de integración en la cultura de la Cía., focalizando el liderazgo organizacional hacia la tipología Jerárquica. Se incorpora una variable adicional, la de la cultura de Clan o Colaborativa.

Una vez más, la diferencia parece estar ubicada en el foco externo de la organización y puntualmente en la tendencia de los jóvenes a valorar la cultura Creativa o Adhocrática. La Ilustración 31 presenta la situación enunciada en este punto.



Ilustración 31 - Comparativo sobre Liderazgo y Conducción de empleados.

7.3.3. Prioridad estratégica y criterio de éxito en la organización

La prioridad estratégica de la organización y su criterio de éxito no escapan a la misma lógica planteada en los puntos anteriores. La Ilustración 32 presenta la comparativa mencionada.



Ilustración 32 - Comparativa prioridad estratégica y criterio de éxito.

7.4. Análisis cruzado entrevistas. La cultura de la empresa y los jóvenes.

A continuación se desarrollará un análisis cruzado comparativo de los resúmenes de las entrevistas realizadas, tanto a gerentes y jefes de Tsu, como a los jóvenes pertenecientes al segmento etario que aborda este trabajo.

7.4.1. Abordaje según el modelo de Cameron & Quinn

El primer abordaje comparativo para analizar las entrevistas de ambos grupos se centrará en el modelo de Cameron & Quinn. En ese sentido se buscará enriquecer con un enfoque cualitativo, las nociones que surgen de las tendencias detectadas en el análisis de resultados de las encuestas realizadas a ambos grupos.

7.4.1.1. La cultura familiar o de Clan

Durante la investigación cuantitativa surgió que la cultura familiar o de clan, constituye al mismo tiempo, uno de los tipos culturales preferidos por los Jóvenes y una de las culturas predominantes en la organización.

A continuación se intentará develar lo que representa una cultura familiar o de clan, para cada uno de los grupos, utilizado para ello la información cualitativa que surge de los resúmenes de las entrevistas, expuestos en 7.1.2. y 7.2.2.

7.4.1.1.1. Para la organización.

Los gerentes y jefes entrevistados caracterizaron a la cultura familiar o de clan en la organización, como una cultura paternalista, no machista, atravesada por las emociones, que incluye situaciones de unión, división y en ocasiones de subestimación de la gente, a causa de la existencia de preconceptos, tal como ocurre en cualquier familia.

Indicaron que el buen trato a los empleados, el afecto, la cordialidad, el saludo generalizado a través del beso y el compañerismo, como así también el sentido de pertenencia, son algunas de sus características positivas más visibles. Sin embargo, señalaron que algunas de ellas, han perdido parte de su intensidad a lo largo del tiempo.

Dicha cultura también se encuentra caracterizada por la centralización de las decisiones estratégicas en la cúspide de la organización, y al mismo tiempo por un flujo horizontal de información y definiciones, en el día a día de la empresa. Cabe destacar también que la presencia de jóvenes en los puestos de decisión, es muy escasa.

Por otra parte, es importante mencionar que se valora más a la gente por características actitudinales tales como la lealtad y la fidelidad, que por su formación académica.

En materia de políticas de trabajo flexibles, se asumió cierto atraso respecto a una adopción racional de las modalidades que ya están vigentes en el mercado.

7.4.1.1.2. Para los jóvenes.

En el caso de los Jóvenes, la visión de la cultura colaborativa o de clan, está ligada íntimamente al desarrollo humano (individual y grupal) y a la capacitación. En ese sentido hicieron hincapié en el enfoque hacia la persona, que plantea esta tipología.

Destacaron la importancia que tiene para ellos contar con oportunidades claras para crecer, trabajando en un entorno flexible. Plantearon la necesidad de ir encontrando sus propios límites, en un marco de una disciplina razonable, pero no así de rigidez.

Señalaron, que las organizaciones tienen que ser capaces de aceptar distintos puntos de vista. Observándose una marcada preferencia por la diversidad. Plantearon que esperan que las empresas les otorguen cierta libertad a la hora de elegir la forma en la que llevarán a cabo el trabajo, siempre y cuando se cumplan los objetivos requeridos.

Mostraron preferencia por la libre circulación de la información en la empresa y valoraron negativamente que ésta sea guardada o utilizada en beneficio personal de cualquiera de sus miembros.

Señalaron que esperan una buena comunicación entre los puestos directivos y los niveles operativos, mencionado también que el libre acceso a la información les inspira confianza. Piensan que la información compartida le permite a la empresa hacer mucho más.

Relacionaron la jerarquía con el conocimiento y la capacidad de brindarles herramientas y valoración a través de la conducción. Les molesta la falta de compañerismo, la sobreexigencia y el control estricto de todo aquello que no esté relacionado con el resultado del trabajo. Piden claridad, cercanía y apoyo de sus líderes.

7.4.1.2. La cultura Adhocrática o Creativa

El perfil cultura Adhocrático o Creativo fue el segundo más elegido por los Jóvenes y al mismo tiempo, la tipología menos preponderante en la organización.

A continuación se ampliará la descripción de este tipo de cultura, de acuerdo a la percepción de los Jóvenes, y se desarrollará la visión interna, expresada a partir de las entrevistas realizadas.

7.4.1.2.1. Para la organización

De los resultados obtenidos en las entrevistas surge que la falta de innovación y desarrollo tecnológico es un factor indicado como uno de los más limitantes a la hora de atraer y retener jóvenes en la organización.

Cabe destacar que esta mirada sobre la innovación y el desarrollo, se refiere al conjunto de la empresa y no particular a la posibilidad de contar con algún bien de uso nuevo en particular.

Se señala también que la empresa aún no ha hecho el cambio cultural necesario para valorar en toda su dimensión el aporte de la innovación y el cambio tecnológico. La falta de inversión en estos rubros, también fue mencionada como un factor restrictivo.

Es importante mencionar que los gerentes y jefes entrevistados, indicaron por unanimidad que el mayor esfuerzo de adaptación cultural para la organización, está dado en la actualidad por el ingreso a un contexto tecnológico.

Es posible concluir que la cultura Adhocrática desde el punto de vista interno de la organización fue relacionada primordialmente con la tecnología.

7.4.1.2.2. Para los jóvenes

Los Jóvenes entrevistados indicaron que la cultura creativa o adhocrática, otorga flexibilidad a la organización y la capacidad para adaptarse a los cambios. Mencionaron que en el contexto actual, lo más importante es el desarrollo de nuevas ideas.

Valoraron significativamente el conocimiento como rasgo de liderazgo, en el sentido que les ofrece herramientas para desplegar su propio potencial y resolver los problemas que se presentan en el trabajo. A la hora de resolver un problema nuevo, apreciaron las soluciones disponibles en la empresa, pero les atrajo la posibilidad de mejorarlas o reforzarlas.

Pretenden metas claras de sus líderes, apoyo y accesibilidad. Priorizan la flexibilidad y el libre acceso a la información.

Es posible afirmar que la cultura Adhocrática, desde el punto de vista de los jóvenes, se relaciona primordialmente con las ideas, el flujo de la información y la flexibilidad.

7.4.2. Abordaje según el modelo de Schein

Continuando con el análisis de las entrevistas realizadas a ambos grupos de interés (gerentes y jefes de Tsu Cosméticos y jóvenes ajenos a la organización) se procederá a explicar un conjunto de Artefactos; Valores o actitudes promovidas por la organización y supuestos básicos implícitos, siguiendo el modelo de Schein, explicado en el punto 1.3.3.

7.4.2.1. Artefactos

De acuerdo con Schein et. *al.* (2017) los artefactos de la cultura son los fenómenos visibles y sensibles con los que se encuentra un espectador al tomar contacto con la cultura de una organización.

En este sentido, y a partir de las entrevistas realizadas, en la organización es posible inferir un clima cordial y cálido en el trato a los empleados de parte de sus jefes, registrándose el mismo fenómeno entre pares. Las interacciones son informales, descontracturadas y expresivas, desde el punto de vista emocional.

Surge también que la totalidad de los puestos directivos y gerenciales están ocupados por personas que superan holgadamente el rango etario abordado en este trabajo de investigación, como ocurre también con la mayoría de las posiciones correspondientes a los mandos medios.

Algunas características personales como la lealtad, la fidelidad y la adaptabilidad a la cultura, acompañadas del conocimiento devenido de la experiencia de años en la actividad, son los requisitos más valorados para ocupar las posiciones de responsabilidad.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se observa una falta de motivación en los jóvenes, quienes están cómodos en la organización pero no se sienten desafiados.

Excepto escasas excepciones, la dinámica de trabajo no adopta modalidades flexibles, especialmente respecto al horario de la jornada laboral.

Cabe destacar que la empresa no ha diferenciado a los jóvenes como un grupo especial de interés, al no desarrollar políticas activas específicas para su atracción y retención en la organización.

7.4.2.2. Creencias y valores promovidos por la organización

Según Schein et. *al.* (2017) las creencias y valores promovidos por la organización deben permanecer conscientes y ser explícitos, porque cumplen

una función normativa y de guía moral, tanto para los miembros de la organización como para el entrenamiento de los nuevos candidatos.

El trato cordial, ameno y humilde a los empleados por parte de sus jefes y entre pares, es uno de las actitudes más promovidas por la organización. Entre los valores, la lealtad y el compromiso son los principales.

También se promueve la eficiencia, la capacitación del personal, la integración, el trabajo en equipo, el espíritu de competencia y la generosidad en la entrega y absorción de conocimiento.

7.4.2.3. Supuestos básicos subyacentes

Los supuestos básicos implícitos constituyen un mapa mental que provee límites, estabilidad y confort a los empleados. Dado que son detectados a partir de aquellos artefactos de la cultura (fenómenos visibles y sensibles) que no pueden ser explicados por las creencias y los valores promovidos por la organización, operan como potenciales inhibidores de una respuesta racional de un empleado a un estímulo (Schein & Schein, 2017).

A partir de la información obtenida de las entrevistas se puede tomar como ejemplo el caso de la capacitación. Si bien la capacitación es promovida explícitamente por la organización, en definitiva la lealtad, la fidelidad y la adaptabilidad a la cultura, conjuntamente con la experiencia de años en la actividad, son los requisitos que definen una promoción.

En ese sentido, como explica Schein, la situación descrita en el punto anterior, podría inhibir la respuesta racional de un empleado al valor promovido por la organización que plantea la necesidad de capacitarse.

7.5. Relevamientos en la organización.

7.5.1. Políticas de atracción y retención de jóvenes.

De acuerdo al relevamiento efectuado en el área de Recursos Humanos, Tsu Cosméticos no cuenta con políticas vigentes diferenciadas, que se encuentren dirigidas específicamente a los jóvenes.

Fue relevada y descartada para este apartado, la política vigente en la compañía que habilita la evaluación de hijos, familiares o conocidos referidos, porque se centra en el vínculo y no en las nuevas generaciones.

De modo tal que es posible afirmar que la organización no ha reconocido aún en la práctica al segmento joven, como a un grupo de interés, que sea destinatario de políticas de atracción y/o retención específicas.

7.5.2. Propuesta de Valor al Empleado.

A continuación se transcribe la PVE publicada por Tsu Cosméticos, abordada durante el análisis de las entrevistas dirigidas a Jóvenes que forman parte de los puntos 7.2.2. y 7.4. de este trabajo.

En Tsu Cosméticos trabajan más de 1000 personas, distribuidas en casi 50 áreas, por lo que contamos un staff compuesto por una gran diversidad de personalidades y profesiones.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de puestos de trabajo, Tsu Cosméticos es el lugar ideal para quienes están buscando su primer trabajo, como también para jóvenes profesionales que quieran desarrollar su carrera en una empresa de prestigio nacional, o personas de gran experiencia interesados en altos cargos.

Si querés formar parte de nuestro equipo, podés chequear los puestos disponibles y aplicar a los que te interesen.

Trabajar en Tsu Cosméticos te da la posibilidad de crecer y superarte día a día, dentro de una de las empresas líderes en cosmética nacional. Pertenecer a un gran equipo y a una compañía donde el trabajo interdisciplinario, el respeto y el cuidado del personal son las claves de sus políticas de RRHH (Tsu Cosméticos, 2018).

CAPÍTULO 8: OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.

8.1. Evaluación del perfil cultural (Groysberg, et al.)

Con el fin de complementar el estudio del perfil cultural de Tsu Cosméticos, implementado a través de las encuestas realizadas a los directores y gerentes de la Cía. y a jóvenes que no forman parte de la organización, a través de la herramienta OCAI asociada al modelo de Cameron & Quinn, se incluye a continuación una evaluación realizada por el autor de este trabajo, bajo la metodología propuesta por Groysberg, et al. (2018)

8.1.1. Encuesta descriptiva del perfil cultural

ON A SCALE OF 1-5, RATE HOW WELL EACH OF THESE STATEMENTS DESCRIBES YOUR ORGANIZATION.		
1 = NOT AT ALL WELL 2 = NOT VERY WELL 3 = SOMEWHAT WELL 4 = VERY WELL 5 = EXTREMELY WELL		
THE ORGANIZATION IS FOCUSED ON:	THE ORGANIZATION FEELS LIKE:	TOTAL
COLLABORATION AND MUTUAL TRUST 1 2 3 (4) 5	A BIG FAMILY 1 2 3 (4) 5	CARING 8
COMPASSION AND TOLERANCE 1 (2) 3 4 5	AN IDEALISTIC COMMUNITY OR CAUSE 1 2 (3) 4 5	PURPOSE 5
EXPLORATION AND CREATIVITY (1) 2 3 4 5	A DYNAMIC PROJECT 1 (2) 3 4 5	LEARNING 3
FUN AND EXCITEMENT 1 (2) 3 4 5	A CELEBRATION 1 (2) 3 4 5	ENJOYMENT 4
ACHIEVEMENT AND WINNING 1 2 (3) 4 5	A MERITOCRACY 1 (2) 3 4 5	RESULTS 5
STRENGTH AND BOLDNESS 1 2 3 (4) 5	A COMPETITIVE ARENA 1 2 3 (4) 5	AUTHORITY 8
PLANNING AND CAUTION 1 (2) 3 4 5	A METICULOUSLY PLANNED OPERATION 1 (2) 3 4 5	SAFETY 4
STRUCTURE AND STABILITY 1 2 3 4 (5)	A SMOOTHLY RUNNING MACHINE 1 2 3 (4) 5	ORDER 9

Ilustración 33 - Encuesta modelo Groysberg et al.

8.1.2. Perfil cultural resultante

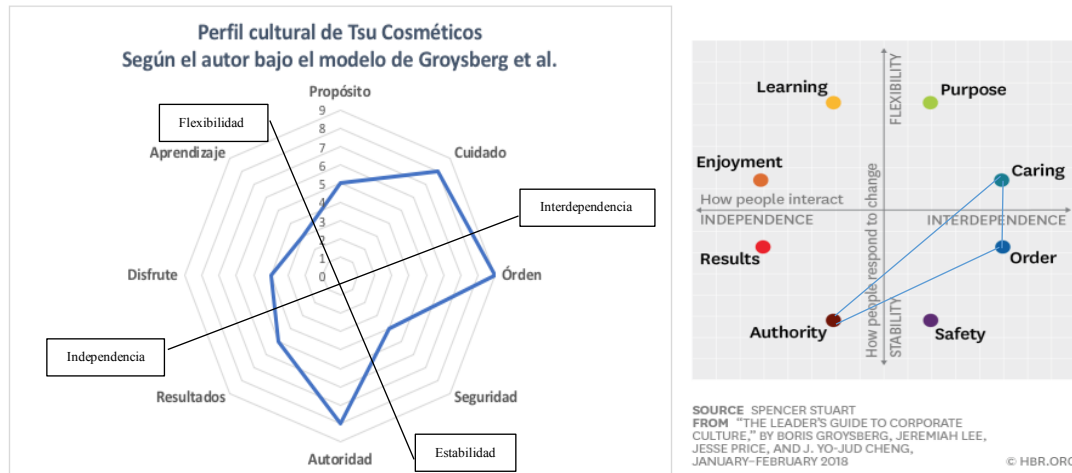


Ilustración 34 - Perfil cultural de la empresa. Groysberg et al.

El resultado de la encuesta descriptiva del perfil cultural, realizada a partir del modelo de Groysberg et. al, arroja que los estilos predominantes en la organización están dados por las siguientes tipologías: Orden, Cuidado y Autoridad.

De acuerdo con los elementos de análisis provistos por el modelo, las ventajas relacionadas con el estilo caracterizado por el Orden radican en la eficacia operacional, la reducción de conflictos y una importante identificación con las reglas de juego y las tradiciones.

Entre las desventajas, surgen el énfasis desmedido en las reglas establecidas y en las tradiciones, lo cuál puede reducir la iniciativa individual, sofocar la creatividad y limitar la agilidad organizacional.

Asimismo, las ventajas que surgen del estilo definido por el Cuidado, incluyen la mejora en la performance del trabajo en equipo, el compromiso, la facilidad para entablar una comunicación y el sentido de pertenencia. Entre las desventajas se destaca la sobrevaloración de la construcción por consenso, que puede reducir la exploración de opciones, sofocar la competencia positiva y ralentizar la toma de decisiones.

En menor medida, se presenta un estilo cultural en conflicto con los anteriores. Se trata de la tipología caracterizada por la Autoridad, que entre sus ventajas,

mejora la velocidad en la toma de decisiones y la capacidad de respuesta para tratar con situaciones de crisis. Sin embargo, cabe mencionar que un exceso en la aplicación de un rasgo de autoridad fuerte y signada por las decisiones audaces, puede generar conflictos políticos e inseguridad psicológica en el entorno de la organización.

Cabe mencionar aquí la relación que guarda la aparición de este último estilo cultural de Autoridad, en conflicto con Orden y Cuidado, con lo indicado en el punto 7.2.2. de este trabajo de investigación, cuando se indica que en la organización “existen dos dimensiones, la de las decisiones cotidianas donde la información fluye horizontalmente, y el de las grandes decisiones, que se toman de manera centralizada en la cúspide de la organización”.

III. CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.

9.1. Objetivos secundarios

Los objetivos secundarios que se desarrollarán a continuación representan los escalones necesarios que deben ser recorridos antes de abordar la pregunta principal que dio lugar a este trabajo de investigación.

9.1.1. Las características culturales actuales de la empresa.

El objetivo secundario que se abordará en este punto, se encuentra definido por la siguiente pregunta: ¿Cómo se describe la cultura de la empresa, a partir de sus características?.

La característica principal a nivel macro, de la cultura de la organización está dada por su enfoque interno, lo que equivale a decir que se trata de una cultura que mira más hacia el interior de la organización, que hacia el mercado o hacia la exploración de alternativas, que impliquen la oportunidad de un cambio o la toma de riesgos.

Por definición, ello trae aparejada cierta rigidez, dado que el proceso de adaptación de cualquier organización requiere de una percepción activa del contexto (sociedad, innovación y mercado) en todos sus niveles.

Cabe señalar también, que el diagnóstico cultural realizado a partir de la visión de la mayoría de los directores y gerentes de la empresa, evidenció que el perfil cultural actual de la organización exhibe una baja convergencia, lo que implica tres tipos de situaciones a considerar.

La primera de ellas, plantea las consecuencias típicas que surgen de los distintos puntos de vista de los directores y gerentes de la empresa, en relación a las principales características de la cultura de la organización. Lo que, según la teoría, trae aparejadas las siguientes consecuencias potenciales: Cierta nivel de confusión, líneas de acción opuestas, e impacto en el desempeño general de la organización.

La segunda situación a considerar, plantea la relación de la baja convergencia, con la posibilidad de llevar a cabo cambios culturales profundos, con mayor facilidad que si se registrara un conjunto de visiones más alineadas, o lo que equivale a decir, una cultura muy fuerte.

La tercera, aborda el estadio de madurez de la organización, que se aproxima a un cambio de mando generacional, luego de 43 años de liderazgo en el mercado, bajo la conducción directa de la generación fundadora.

Las características preponderantes actuales de la cultura de la empresa, son de tipo Jerárquico y Familiar. Ambas, plantean un enfoque interno y se replican en las dimensiones de Liderazgo Organizacional (Jerárquico) y Conducción de Empleados (Jerárquico y Clan).

Cabe señalar también que las dimensiones que otorgan dirección a la organización y están relacionadas con la Prioridad Estratégica de la Compañía y con su Criterio de Éxito, responden en ambos casos, a una tipología Jerárquica.

En ese sentido, una excesiva perspectiva Jerárquica o centrada en la autoridad y en el orden, puede traer aparejada conflictos políticos, inseguridad psicológica, restar incentivo a las iniciativas individuales, sofocar la participación y la creatividad y limitar la agilidad de la organización en el día a día, fuera de los eventos puntuales de una crisis aguda.

En relación a los Jóvenes, cabe señalar que la organización no suele promocionar hacia posiciones de decisión a menores de 40 años de edad, ni promueve el desarrollo activo de jóvenes profesionales a través de planes de carrera y desarrollo.

Es común afirmar que una cultura se expresa a través de sus incentivos, de modo tal que no se observan señales concretas de desarrollo de jóvenes a través de la profesionalización, ni una iniciativa activa de recambio generacional en la conducción, en todos sus niveles.

9.1.2. Su relación con la atracción y retención de jóvenes.

En este punto se desarrollará la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué características de la cultura de la empresa favorecen la atracción y la retención de jóvenes, y cuáles la desfavorecen?

En ese sentido, durante la comparación entre el perfil cultural de la empresa y aquel preferido por los Jóvenes, surge un punto de contacto significativo en la cultura Familiar, también denominada de Clan o de Colaboración.

Cabe señalar también que, al profundizar en esta coincidencia, fue posible advertir que la cultura Familiar en Tsu Cosméticos adquiere características centradas en roles parentales fuertes, un liderazgo paternalista, y una cultura atravesada por las emociones. Mientras que para los jóvenes la lectura de este tipo cultural se orienta prioritariamente hacia el desarrollo de los grupos y de las personas.

Por otra parte, se presenta una diferencia significativa entre la cultura de la empresa y la aspiración de las nuevas generaciones, que radica en la preferencia de los Jóvenes por una cultura Adhocrática o Creativa (basada en

la innovación, el desarrollo y la toma de riesgo racional) y por la falta de orientación de la organización, particularmente hacia esta característica.

9.1.3. Acciones de atracción y retención de jóvenes en la organización

En los párrafos siguientes se desarrollará la pregunta de investigación que se reproduce a continuación: ¿Qué acciones realiza la empresa para atraer y retener jóvenes, y cuáles son sus resultados?

De acuerdo con lo observado en este trabajo de investigación, la organización no visualiza institucionalmente a los Jóvenes como un grupo de interés diferenciado.

En ese sentido, la posición actual de la empresa frente al tema de la atracción y retención de jóvenes se encuentra muy limitada, dado que, al no reconocerlos como un grupo de interés con características diferenciales, es posible afirmar que aún no se ha interesado institucionalmente por el tema, ni ha comenzado a actuar en ese sentido.

Podría llamar la atención el hecho de que el mercado ha tomado nota, hace tiempo, del desafío que representa la incorporación de las nuevas generaciones a la fuerza laboral, y que la organización no lo haya hecho aún. Si embargo ello puede explicarse por el enfoque interno casi excluyente de las características culturales de la empresa, que posiblemente le han impedido visualizar oportunamente la problemática y actuar en consecuencia.

Al no visualizar diferencialmente a la variable Jóvenes ni contar con políticas destinadas a su desarrollo, cabe pensar que en la actualidad la atracción de las nuevas generaciones hacia la organización se basa en las características materiales visibles de la empresa, como su tamaño y el conocimiento de su marca. Otro punto de atracción, en ese sentido, es su reputación de empleador seguro, con una nómina que presenta un elevado promedio de antigüedad y la posibilidad de trabajar en un contexto cálido y confortable. Cabe señalar que estas últimas características son particularmente difíciles de encontrar en el mercado.

9.1.4. Aportes de las generaciones Y y Z para la organización.

En este punto se desarrollará la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los aportes que traen consigo las generaciones Y y Z para la organización?

Con el objetivo de abordar este tema, en primer lugar resulta interesante advertir una diferencia de percepción que surge entre la visión interna de la empresa, y los jóvenes entrevistados, acerca del tema de la cultura Adhócrática, caracterizada por la innovación y el desarrollo.

Los gerentes y jefes entrevistados coincidieron en la falta de innovación y desarrollo, y en la necesidad de incorporar tecnología en la organización, incluso como factor de atracción para las generaciones más jóvenes. Mencionaron también la necesidad de transformar la cultura, para valorar en toda su dimensión el aporte de la innovación y el cambio de tecnología.

En ese sentido, indicaron que el mayor esfuerzo de adaptación cultural para la organización, actualmente está representado por su ingreso a un contexto tecnológico.

Cabe señalar que, si bien la cultura de Tsu Cosméticos contiene en una proporción minoritaria componentes de la tipología Adhocrática, la perspectiva interna tiende a reconocer esa falencia y a emparentarla con la necesidad de incorporar tecnología.

Por su parte, los Jóvenes entrevistados caracterizaron a ese mismo tipo cultural desde otro punto de vista, emparentándolo con las ideas, el libre flujo de la información y la flexibilidad. Como puede apreciarse, apenas hablan de tecnología, no porque no sea para ellos un concepto familiar, muy por el contrario, porque la han internalizado y constituye una condición natural.

Lo indicado hasta aquí, induce a pensar que la discusión acerca de la Adhocracia (innovación y desarrollo) debería comenzar en el terreno de los modelos mentales, más que en el de la tecnología.

Posiblemente ese sea el cambio cultural que requiera la organización para aprovechar en toda su dimensión las posibilidades tecnológicas que ofrece el mercado.

Evidentemente para los Jóvenes, la innovación no pasa únicamente por la adquisición de maquinarias o dispositivos de última generación, sino por implementar otra forma de pensar asociada a un modelo colaborativo, a diferencia del previo, representado por el de la dirección y el control. El contexto externo, cada vez más proclive a las economías colaborativas, parece coincidir con ellos.

9.2. Objetivos primarios

A continuación, se llevará a cabo la conclusión de este trabajo de investigación, a partir del cumplimiento de los objetivos primarios de esta tesis.

9.2.1. Atracción y retención de jóvenes. Visión 2018 / 2023.

En este punto se desarrollará la siguiente pregunta de investigación que representa el objetivo primario de este trabajo: ¿Cómo influyen las características culturales de la empresa en la atracción y retención de jóvenes?. ¿Cuál es el perfil cultural proyectada a 5 años?.

Es posible concluir que las características culturales de la organización tienen un impacto significativo en la atracción y retención de Jóvenes.

En primer lugar, porque la orientación de su enfoque claramente interno, limita la absorción de los cambios sociales que tienen lugar en el entorno de la organización y posiblemente, profundiza sus brechas.

El segundo aspecto a considerar es la transición que está viviendo la sociedad a nivel global, en cuanto al cambio profundo de los modelos mentales de las nuevas generaciones, en relación a sus características propias y a las condiciones materiales y psicológicas con las que han crecido.

La digitalización de las relaciones sociales impacta profundamente en la economía. La transición del modelo mental de la dirección y el control hacia el modelo de la colaboración, cambia profundamente las reglas de juego y los entornos con los que deben tratar las organizaciones.

El cambio que se produce fuera de una organización, de alguna manera debe replicarse en su interior, para dar lugar al proceso de adaptación que requiere cualquier ente, en diálogo con su medio ambiente.

Si bien, como se ha indicado en este trabajo, el concepto de cambio cultural adquiere una característica de excepción, en el sentido que determina la modificación una continuidad de reglas compartidas por un grupo, que previamente le otorgaron a sus miembros cierta estabilidad, confort e identidad, a lo largo del tiempo. También es cierto que dicho conjunto de creencias y valores se podrá mantener intacto siempre y cuando se mantenga correlacionado con una *performance* efectiva.

En ese sentido la cultura Jerárquica incluye la limitación de la centralización en un contexto cada día más complejo. Así, se dificulta mantener el control de una dinámica de cambio que no termina de comprenderse centralizadamente.

En ese sentido, la Adhocracia incorpora un concepto distributivo del control, permitiendo un flujo flexible de recursos e información, facilitando la adaptación a contextos cambiantes y permitiendo incluso evolucionar o mutar en los modelos de negocios, en tanto se modifica la realidad circundante de la organización.

La incorporación racional de características Adhocráticas en la organización permitiría transferirles progresivamente el control a las próximas generaciones, quienes son los principales beneficiarios de la ruptura del *statu quo*. Su participación como agentes de cambio o la idea de una incubadora de proyectos, se asocia más a la realidad actual del contexto, que la gestión centralizada de un número finito de iniciativas aprobadas.

Finalmente, y en relación a la cultura proyectada para la organización a 5 años, cabe esperar la incorporación de características adhocráticas.

9.2.2. Acciones sugeridas.

Como corolario de este trabajo se plantean las siguientes sugerencias:

- Reconocer al segmento joven como un grupo de interés para la organización.
- Elaborar políticas de desarrollo para jóvenes profesionales dentro de la organización enmarcadas en su mapa estratégico.
- Generar oportunidades de desarrollo de carrera que permitan a los jóvenes menores de 40 años acceder a las posiciones de decisión.
- Fomentar la diversidad en todos los niveles de decisión, especialmente en los más elevados.
- Planificar y ejecutar la transición del modelo mental de la dirección y el control, al modelo de la colaboración.
- Alinear los incentivos explícitos e implícitos de la organización con el cambio cultural deseado.
- Abordar el desafío de la inserción de la organización en un contexto tecnológico, considerando el impacto de los modelos mentales en conflicto, y teniendo en cuenta que el flujo de ideas, el libre acceso a la información y la flexibilidad son condiciones necesarias para implementar un modelo exitoso de digitalización de procesos.
- Incentivar la capacitación teniendo en cuenta que formamos parte de la sociedad del conocimiento.
- Exteriorizar los cambios enunciados a través de una Propuesta de Valor para los Empleados que exprese hacia el mercado en forma breve y clara, el valor agregado de trabajar en la empresa y ofrecer un cumplimiento efectivo de las promesas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. London Business School.
- Ameijeiras, A., Mangoni, M., Russo, D., & Zappia, A. (11 de Septiembre de 2017). *Biblioteca : Fundación UADE*. Obtenido de Sitio Web de Fundación UADE: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5247/MANGONI-TIF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aristóteles. (1994). *Retórica*. Madrid: Editorial Gredos S.A.
- Banco de Galicia. (29 de Marzo de 2018). *Banco de Galicia*. Obtenido de Sumate al #EQUIPO GALICIA Y: http://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/rrhh-banco-galicia!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziLQxNnD28TQy9LYydXQwcvVydzc2Dwwz8fU30w1EVuPuaOhs4mrkE-vi5GxoZGJvrR5Gm3ycIqN_Rx8zYwCjY2MDCjDj9BjiAowGJ9mMqiMJvfLh-FKovWEIATQGmFwlZUpAbGhoaYZDp6aioCACRTcIT/#
- Benedict, R. (1971). *El hombre y la cultura*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina S.A.
- Borracchia, C. (2015). *It's a match*. Buenos Aires: Borracchia, Carolina. E-Book.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, California , Estado Unidos: Wiley Imprint.
- Carreras de los *Millennials* visión 2020. (1 de Abril de 2016). *Manpowergroup*. Obtenido de Investigaciones: http://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00445_Millennials_Una_carrera_para_mi.pdf
- Christensen, C. (2 de Agosto de 2006). What is an organization culture. *Harvard Business School*, 9-399-104.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (1 de Febrero de 2018). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte Millennial Survey 2017: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/cl-millennial-survey-2017.html>
- Detsche Post DHL Group. (29 de Marzo de 2018). *DHL Argentina*. Obtenido de Trabajando en DHL: <http://www.dhl.com.ar/es/carreras/espirtu.html>
- Drughieri, R. (9 de Mayo de 2018). *Venta Directa en Argentina*. Obtenido de Empresas: www.ventadirecta.biz/vd-empresas/
- Ensink, M. (20 de Enero de 2013). *La Nación*. Obtenido de Generación Z: la vida a través de una pantalla: <https://www.lanacion.com.ar/1547175-generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla>
- Franichevich, A., & Marchiori, E. (2010). *Conexión Intergeneracional*. Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial SR.:
- Great Place to Work*. (21 de Noviembre de 2017). *Great Place to Work*. Obtenido de Los mejores lugares para trabajar en Argentina: www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/mejores-empresas-argentinas
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (1 de Enero-Febrero de 2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor#the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Gruber, R. (2016). *Experiencia de halcón*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Grupo Santander Río. (29 de Marzo de 2018). *Personas*. Obtenido de Somos Santander Río.: <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/acerca-de-nosotros/un-buen-lugar-para-trabajar>
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial S.R.L.
- Hatum, A. (5 de Abril de 2017). *La Nación*. Obtenido de Economía, empleo.: <https://www.lanacion.com.ar/2004531-la-retencion-del-talento-espantar-a-la-gente-tiene-un-costo-muy-alto>
- Hatum, A. (9 de Agosto de 2017). *La Nación*. Obtenido de Un mundo sin CEO: cómo funciona la empresa argentina libre de jefes: <https://www.lanacion.com.ar/2051208-un-mundo-sin-ceo-como-funciona-la-empresa-argentina-libre-de-jefes>
- Hatum, A., & Marchiori, E. (2016). NT Modelo del eneágono. *Universidad Torcuato Di Tella*.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Institute for the future*. (1 de Octubre de 2007). *Institute for the future*. Obtenido de The future of work: http://www.iftf.org/uploads/media/SR%201092-A_FoWPerspectives_screen.pdf
- Institute for the future*. (1 de Octubre de 2007). *Institute for the future*. Obtenido de The future of work. Perspectives: http://www.iftf.org/uploads/media/SR%201092-A_FoWPerspectives_screen.pdf

- Kemp, S. (14 de Marzo de 2017). *We are social*. Obtenido de The incredible growth of the internet over the past five years: <https://wearesocial.com/blog/2017/03/incredible-growth-internet-past-five-years-explained-detail>
- Malinowski, B. (1984). *Una teoría científica de la cultura*. Madrid: Sarpe. Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de Clásicos y Contemporáneos en Antropología: http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/00_CCA/Articulos_CCA/CCA_PDF/037_MALINOWSKI_Cultura_B.pdf
- Manpower Inc. (1 de Enero de 2016). *ManpowerGroup*. Obtenido de Investigaciones. Carreras de los Millennials, visión 2020.: https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00435_CarrerasdelosMillennials_vision2020.pdf
- Masco , A. (2012). *Entre generaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial S.R.L.
- Mercado Libre. (29 de Marzo de 2018). *IDEAS Mercado Libre*. Obtenido de Mercado libre se sube al podio de los Mejores Lugares donde Trabajar.: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mejores-lugares-para-trabajar/>
- Molinari, P. (2017). *Desencajados. Herramientas para el nuevo mundo del trabajo*. Buenos Aires.: Temas Grupo Editorial.
- Molinari, P. (27 de Marzo de 2017). *todos-desencajados-1*. Obtenido de Paula Molinari. Blog. Una nueva visión sobre la gestión del talento. : <http://www.pmolinari.com/todos-desencajados-1/#more-1109>
- Molinari, P. (4 de Octubre de 2013). *Blog Paula Molinari*. Obtenido de Una nueva mirada sobre la gestión del talento: <http://www.pmolinari.com/el-choque-de-dos-modelos-de-management/>
- Naranja. (29 de Marzo de 2018). *Relaciones Humanas*. Obtenido de Nuestra fórmula - Crecé con nosotros: <https://www.naranja.com/para-conocernos/relaciones-humanas.html>
- O'Boyle, C., Atack, J., & Manohan, K. (19 de Septiembre de 2017). *Deloitte Insights*. Obtenido de Generation Z enters the workforce: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Origoni, Y. (20 de Octubre de 2016). *Universia Mexico*. Obtenido de Noticias Universia Mexico: <http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2016/10/20/1144779/introduccion-teoria-modernidad-liquida.html>
- Periódico diario ABC. (1 de Marzo de 2018). *abc.es*. Obtenido de ABC Gente & Estilo: http://www.abc.es/estilo/gente/abci-instagram-idolos-generacion-201803011436_noticia.html
- Redici, F., & Valleboni, C. (22 de Julio de 2014). *Revista Apertura*. Obtenido de Negocios: <http://www.apertura.com/negocios/Como-entender-a-los-jovenes-de-la-Generacion-Z-20140722-0001.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Col. Industrial Atoto, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13° edición ed.). Col. Industrial Atoto, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, inc.
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Tsu Cosméticos. (16 de 3 de 2018). *Tsu Cosméticos*. Obtenido de www.tsucosmeticos.com.ar: www.tsucosmeticos.com.ar/nosotros.php
- Tsu Cosméticos. (19 de Mayo de 2018). *Tsu Cosméticos*. Obtenido de Tsu cosméticos. Oportunidades de empleo.: <https://tsucosmeticos.hiringroom.com/jobs>
- Vilanova, N., & Ortega , I. (2017). *Generación Z*. Barcelona: Plataforma Editorial.

ANEXOS

Anexo 1 – OCAI (Organization Culture Assessment Instrument)

1. Características Dominantes	Actuales	Preferidas
A - La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. La gente parece compartir mucho acerca de ellos mismos.		
B - La organización es un lugar dinámico e interpersonal. La gente está dispuesta a explorar alternativas y a tomar riesgos.		
C - La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es que el trabajo esté cumplido. La gente es muy competitiva y está orientada a los logros.		
D - La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procesos formales generalmente coinciden con lo que la gente hace realmente.		
Total	100	100

2. Liderazgo organizacional	Actuales	Preferidas
A - El liderazgo en la organización está generalmente orientado a la guía de los empleados para su desarrollo y a la facilitación de su crecimiento.		
B - El liderazgo en la organización está generalmente orientado hacia una actitud emprendedora, hacia la innovación, y a la toma de riesgos.		
C - El liderazgo en la organización está generalmente expresado a través de la discusión fuerte, con el foco situado sobre la gestión agresiva de los resultados.		
D - El liderazgo en la organización está generalmente orientado a la coordinación, a la organización y a que los procesos funcionen correctamente sin que se generen problemas.		
Total	100	100

3. Conducción de empleados.	Actuales	Preferidas
A - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad de acción y la individualidad.		
C - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por el manejo duro y competitivo, un elevado nivel de exigencia y al registro de logros.		
D - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por la estabilidad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
Total	100	100

4. Cohesión organizacional (elementos que la mantienen unida)	Actuales	Preferidas
A - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es alto entre los miembros y la organización		
B - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. El énfasis está puesto en mantenerse en la vanguardia.		
C - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son el énfasis en los resultados y en el cumplimiento de objetivos ambiciosos.		
D - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son las reglas y las políticas. Para la organización es muy importante mantener un buen funcionamiento.		
Total	100	100

5. Prioridad estratégica	Actuales	Preferidas
A - La organización prioriza el desarrollo humano. La confianza, la apertura, y la participación permanente.		
B - La organización prioriza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. La prueba de nuevas alternativas y el estudio de las oportunidades es permanentemente evaluado.		
C - La organización prioriza las acciones competitivas y los logros. Alcanzar objetivos ambiciosos y ganar participación para dominar el mercado.		
D - La organización prioriza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control, y el buen funcionamiento es importante.		
Total	100	100

6. Criterio de éxito	Actuales	Preferidas
A - La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, del trabajo en equipo, del compromiso de los empleados y de la preocupación de las personas.		
B - La organización define el éxito sobre la base de contar con productos únicos y novedosos. La organización es líder en producto e innovación.		
C - La organización define el éxito sobre la base de ganar participación en el mercado y vencer a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es la clave.		
D - La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, de la confiabilidad en la entrega, del funcionamiento de los calendarios, y la		
Total	100	100

ANEXO 2 – Scoring OCAI

Actual		Preferido a 5 años	
<input type="text"/>	1A	<input type="text"/>	1A
<input type="text"/>	2A	<input type="text"/>	2A
<input type="text"/>	3A	<input type="text"/>	3A
<input type="text"/>	4A	<input type="text"/>	4A
<input type="text"/>	5A	<input type="text"/>	5A
<input type="text"/>	6A	<input type="text"/>	6A
<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta A	<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta A
<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)	<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)
<input type="text"/>	1B	<input type="text"/>	1B
<input type="text"/>	2B	<input type="text"/>	2B
<input type="text"/>	3B	<input type="text"/>	3B
<input type="text"/>	4B	<input type="text"/>	4B
<input type="text"/>	5B	<input type="text"/>	5B
<input type="text"/>	6B	<input type="text"/>	6B
<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta B	<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta B
<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)	<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)
<input type="text"/>	1C	<input type="text"/>	1C
<input type="text"/>	2C	<input type="text"/>	2C
<input type="text"/>	3C	<input type="text"/>	3C
<input type="text"/>	4C	<input type="text"/>	4C
<input type="text"/>	5C	<input type="text"/>	5C
<input type="text"/>	6C	<input type="text"/>	6C
<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta C	<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta C
<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)	<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)
<input type="text"/>	1D	<input type="text"/>	1D
<input type="text"/>	2D	<input type="text"/>	2D
<input type="text"/>	3D	<input type="text"/>	3D
<input type="text"/>	4D	<input type="text"/>	4D
<input type="text"/>	5D	<input type="text"/>	5D
<input type="text"/>	6D	<input type="text"/>	6D
<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta D	<input type="text"/>	Sumatoria total de respuesta D
<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)	<input type="text"/>	Promedio (Sumatoria / 6)

ANEXO 3 – Modelo encuesta a directores y gerentes de la Cía.

Percepción de la cultura de la empresa

Encuesta a Directores y Gerentes

*** 1. Características dominantes en la organización. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones de acuerdo a la intensidad con la que se manifiestan en la cultura de la empresa.**

- A - La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. La gente parece compartir mucho acerca de ellos mismos.
- B - La organización es un lugar dinámico e interpersonal. La gente está dispuesta explorar alternativas y a tomar riesgos.
- C - La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es que el trabajo esté cumplido. La gente es muy competitiva y está orientada a los logros.
- D - La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procesos formales generalmente coinciden con lo que la gente hace realmente.

*** 2. Liderazgo organizacional. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones de acuerdo a la intensidad con la que se manifiestan en la cultura de la empresa.**


- A - El liderazgo en la organización está generalmente orientado al mentoreo de los empleados o el crecimiento.
- B - El liderazgo en la organización está generalmente orientado hacia una actitud emprendedora, a la innovación, o a la toma de riesgos.
- C - El liderazgo en la organización generalmente se expresa a través del disenso, con el foco situado sobre la gestión agresiva de resultados.
- D - El liderazgo en la organización está generalmente orientado a la coordinación, a la organización y a que los procesos funcionen correctamente sin que se generen problemas.

*** 3. Conducción de empleados. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones de acuerdo a la intensidad con la que se manifiestan en la cultura de la empresa.**

- A - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- B - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad de acción y la individualidad.
- C - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por el manejo duro y competitivo, un elevado nivel de exigencia y los logros.
- D - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por la estabilidad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.

*** 4. Cohesión organizacional. Lo que mantiene unida a la Cía. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones de acuerdo a la intensidad con la que se manifiestan en la cultura de la empresa.**

- A - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es alto entre los miembros y la organización.
- B - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. El énfasis está puesto en mantenerse en la vanguardia.
- C - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son el énfasis en los resultados y en el cumplimiento de objetivos ambiciosos.
- D - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son las reglas y las políticas. Para la organización es muy importante mantener un buen funcionamiento.


* 5. **¿Cuál es la prioridad estratégica?**. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones de acuerdo a la intensidad con la que se manifiestan en la cultura de la empresa 

A - La organización prioriza el desarrollo humano. La confianza, la apertura, y la participación permanente.

B - La organización prioriza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. La prueba de nuevas alternativas y el estudio de las oportunidades es permanentemente evaluado.

C - La organización prioriza las acciones competitivas y los logros. Alcanzar objetivos ambiciosos y ganar participación para dominar el mercado.

D - La organización prioriza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control, y el buen funcionamiento es importante.

* 6. **¿Cuál es el criterio de éxito?**. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones de acuerdo a la intensidad con la que se manifiestan en la cultura de la empresa. 

A - La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación de las personas.

B - La organización define el éxito sobre la base de contar con productos únicos y novedosos. La organización es líder en producto e innovación.

C - La organización define el éxito sobre la base de ganar participación en el mercado y vencer a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es la clave.

D - La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, de la confiabilidad en la entrega, del funcionamiento de los calendarios, y la producción a bajo costo.

ANEXO 4 – Modelo entrevista a gerentes y jefes de la Cía.

Entrevista a Gerentes y jefes.

1. ¿En su opinión, cuáles son las características culturales más significativas en la organización? ¿Por qué las considera así?
2. ¿En qué aspectos considera que el tipo de cultura de la organización afecta la atracción y retención de jóvenes entre 18 y 40 años?
3. ¿En su opinión cómo perciben los jóvenes las características culturales de la organización?
4. ¿Cómo percibe usted a los jóvenes en la organización?
5. ¿Cuáles son los principales valores y actitudes que promueve explícitamente la organización?
6. ¿Puede mencionar algún factor no promovido explícitamente por la organización y que sin embargo se manifieste día a día, o bien un factor promovido que no se manifieste, cuya comprensión permita una mejora?
7. ¿En su opinión cómo se entiende el concepto de competencia en Tsu?
8. ¿Qué significa la cultura familiar dentro de Tsu? ¿Puede describirla detalladamente?
9. ¿Cómo se visualiza en Tsu la innovación y la metodología de equipos flexibles armados en función de las problemáticas que se presentan y no bajo la fórmula de las soluciones fijas?
10. ¿Qué grado de centralización o descentralización tiene el poder y la información en la organización?. ¿Eso afecta su funcionamiento?
11. ¿Usted considera que sería necesario contar con políticas activas de atracción y retención de jóvenes? ¿Por qué?
12. ¿Cómo ve la posibilidad de incorporar horarios flexibles y home office?
13. ¿Qué cambios del contexto comercial, tecnológico y/o social considera que pueden requerir el mayor esfuerzo de adaptación cultural de la organización?

ANEXO 5 – Modelo encuesta al fundador de la Cía.

Proyección de la cultura de la empresa deseada a 5 años (2023).

Encuesta al propietario de la Cía.

* **1. Características dominantes en la organización.** Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones, de acuerdo a la intensidad con la que prefiere que se manifiestan en la cultura de la empresa.

A - La organización es un lugar muy personal. Es como una extensión de la familia. La gente parece compartir mucho acerca de ellos mismos.

B - La organización es un lugar dinámico e interpersonal. La gente está dispuesta a explorar alternativas y a tomar riesgos.

C - La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es que el trabajo esté cumplido. La gente es muy competitiva y está orientada a los logros.

D - La organización es un lugar muy estructurado y controlado. Los procesos formales generalmente coinciden con lo que la gente hace realmente.

* **2. Liderazgo organizacional.** Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones, de acuerdo a la intensidad con la que prefiere que se manifiestan en la cultura de la empresa

A - El liderazgo en la organización está generalmente orientado al mentoreo de los empleados, la facilitación o el crecimiento.

B - El liderazgo en la organización está generalmente orientado hacia una actitud emprendedora, a la innovación, o a la toma de riesgos.

C - El liderazgo en la organización generalmente se expresa a través del disenso, con el foco situado sobre la gestión agresiva de resultados.

D - El liderazgo en la organización está generalmente orientado a la coordinación, a la organización y a que los procesos funcionen correctamente sin que se generen problemas.

* **3. Conducción de empleados.** Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones, de acuerdo a la intensidad con que prefiere que se manifiestan en la cultura de la empresa

A - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

B - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad de acción y la individualidad.

C - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por el manejo duro y competitivo, un elevado nivel de exigencia y los logros.

D - El estilo de conducción de empleados en la organización está caracterizado por la estabilidad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.

* **4. Cohesión organizacional.** Lo que mantiene unida a la Cía. Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones, de acuerdo a la intensidad con la que prefiere que se manifiestan en la cultura de la empresa

A - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es alto entre los miembros y la organización

B - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. El énfasis está puesto en mantenerse en la vanguardia.

C - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son el énfasis en los resultados y en el cumplimiento de objetivos ambiciosos.

D - Los principales elementos aglutinantes que mantienen unida a la organización son las reglas y las políticas. Para la organización es muy importante mantener un buen funcionamiento.

* **5. ¿Cuál es la prioridad estratégica?** Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones, de acuerdo a la intensidad con la que prefiere que se manifiestan en la cultura de la empresa

A - La organización prioriza el desarrollo humano. La confianza, la apertura, y la participación permanente.

B - La organización prioriza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. La prueba de nuevas alternativas y el estudio de las oportunidades es permanentemente evaluado.

C - La organización prioriza las acciones competitivas y los logros. Alcanzar objetivos ambiciosos y ganar participación para dominar el mercado.

D - La organización prioriza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control, y el buen funcionamiento es importante.

* **6. ¿Cuál es el criterio de éxito?** Distribuya 100 puntos entre las siguientes opciones, de acuerdo a la intensidad con la que prefiere que se manifiestan en la cultura de la empresa.

A - La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación de las personas.

B - La organización define el éxito sobre la base de contar con productos únicos y novedosos. La organización es líder en producto e innovación.

C - La organización define el éxito sobre la base de ganar participación en el mercado y vencer a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es la clave.

D - La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, de la confiabilidad en la entrega, del funcionamiento de los calendarios, y la producción a bajo costo.

ANEXO 6 – Modelo encuesta sobre el perfil cultural preferido por los Jóvenes.

LA CULTURA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN EN EL TRABAJO.

Esta encuesta está diseñada para escucharte y conocer en qué tipo de cultura empresarial preferís trabajar.

* 1. Género

- Femenino
- Masculino
- Ninguna de las opciones me representa

* 2. Edad

- Menos de 18 años
- Entre 18 y 21 años
- Entre 22 y 24 años
- Entre 25 y 28 años
- Entre 29 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Más de 40 años

3. Lugar de residencia

- Ciudad de Buenos Aires
- Gran Buenos Aires
- Interior del país
- Otro (especifique)

* 4. Nivel Educativo

- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Otro (especifique)
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado

* 5. ¿Con quién vivís?

- Solo/a
- En pareja
- Con mi familia
- Otro (especifique)

* 6. ¿Trabajás o trabajaste en una empresa?

- Sí
- No

LA CULTURA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN EN EL TRABAJO.

* 7. ¿Cuál es tu puesto?. Si no trabajás actualmente, ¿cuál fue tu último puesto?

- Pasante
- Junior
- Semi-senior
- Senior
- Otro (especifique)
- Supervisor
- Jefe
- Gerente

LA CULTURA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN EN EL TRABAJO.

En las próximas 6 preguntas, armá la combinación que refleje cómo sería tu empresa ideal para trabajar. Puntúa cada característica entre 0 y 5 (donde 0 es "no la prefiero en absoluto" y 5 "la prefiero mucho").

* 8. ¿En qué proporción preferís que estén presentes estas **características dominantes en la empresa?**

	0	1	2	3	4	5
La empresa es como la extensión de mi familia. La gente comparte muchas cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa es un lugar donde la gente investiga alternativas nuevas, quiere experimentar y asume riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se orienta a resultados. El ambiente es competitivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa es estructurada. Hay controles y procedimientos que aseguran cómo se hacen las cosas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. ¿En qué proporción preferís que estén presentes los siguientes **estilos de liderazgo en la empresa?**

	0	1	2	3	4	5
El liderazgo se orienta al desarrollo y al crecimiento de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El liderazgo favorece la actitud emprendedora, la innovación y la toma de riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El liderazgo funciona a través de la discusión y la gestión agresiva orientada a obtener resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El liderazgo está orientado a organizar a la gente y a los procesos para que todo funcione correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. ¿En qué proporción preferís que estén presentes los siguientes estilos de conducción de empleados en la empresa?

	0	1	2	3	4	5
La conducción se orienta al trabajo en equipo, a llegar a un acuerdo con la participación de todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La conducción se orienta a la toma de riesgo individual, la innovación y a la libertad acción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La conducción se orienta al manejo duro y competitivo, con alto nivel de exigencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La conducción se orienta a la estabilidad del empleo, la conformidad, lo previsible y la armonía en las relaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. ¿En qué proporción preferís que los factores que mantienen unida a la empresa sean los siguientes?.

	0	1	2	3	4	5
La lealtad, la confianza mutua y el alto compromiso de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El compromiso con la innovación, el desarrollo y el deseo de estar en la vanguardia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El enfoque en los resultados y el cumplimiento de objetivos ambiciosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las reglas y políticas. El buen funcionamiento es lo más importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. ¿En qué proporción preferís que las **prioridades estratégicas** sean las siguientes?.

	0	1	2	3	4	5
La prioridad es el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación permanente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prioridad es la incorporación de nuevos recursos y los desafíos. Probar alternativas y evaluar oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prioridad está en las acciones competitivas y los logros. En alcanzar objetivos, ganar y dominar el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La prioridad es la permanencia y la estabilidad. Eficiencia, control y buen funcionamiento, son muy importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. ¿En qué proporción preferís que los **criterios de éxito de la empresa** sean los siguientes?.

	0	1	2	3	4	5
El éxito depende del desarrollo de los empleados, el trabajo en equipo y el compromiso de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El éxito depende de tener productos únicos y novedosos. Ser líder en producto e innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El éxito depende de ganar participación en el mercado y vencer a la competencia. Es clave ser líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El éxito depende de la eficiencia, la confiabilidad, el cumplimiento de las tareas y la producción a bajo costo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 7 – Modelo entrevista a jóvenes.

1. ¿Qué significa para vos y qué valor le das a una cultura empresarial colaborativa y centrada en el desarrollo de la gente?
2. ¿Qué significa para vos que exista una cultura creativa en la empresa? ¿Qué me podés decir acerca de la toma de riesgo individual, del desafío y la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas en un trabajo?
3. ¿Ante un problema nuevo preferís aplicar una solución disponible que ya esté definida en la empresa o intentás inventar otra para utilizar en el momento? ¿Por qué?
4. ¿Cómo te gustaría ser liderado en el trabajo?
5. ¿Qué opinás acerca del un liderazgo exigente, competitivo y centrado en resultados, te parece que puede ser un factor de éxito dentro de una empresa?
6. ¿Qué entendés por flexibilidad en una organización y qué valor le das a la hora de atraerte o retenerte en un trabajo?
7. ¿Qué esperás de una empresa más allá de la compensación económica y de los beneficios?
8. ¿Cómo quisieras que circule la información en la empresa donde trabajás? ¿Tenés alguna situación para contar relacionada al acceso a la información?
9. ¿Para vos, que todo funcione correctamente es un factor de éxito en la gestión de una empresa?
10. ¿Qué significa la jerarquía para vos en una empresa?
11. ¿Qué situación o actitud te molesta más en tu trabajo?
12. ¿Qué te atrae y que no, de la siguiente propuesta de valor para el empleado tal como está planteada?. ¿Por qué?

En Tsu Cosméticos trabajan más de 1.000 personas, distribuidas en casi 50 áreas, por lo que contamos con un staff compuesto por una gran diversidad de personalidades y profesiones.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de puestos de trabajo, Tsu es el lugar ideal para quienes están buscando su primer trabajo, como también para jóvenes profesionales que quieran desarrollar su carrera en una empresa de prestigio nacional, o personas de gran experiencia interesadas en altos cargos.

Trabajar en Tsu te da la posibilidad de crecer y superarte día a día, dentro de una de las empresas líderes en cosmética nacional. Pertenecer a un gran equipo y a una compañía donde el trabajo interdisciplinario, el respeto y el cuidado del personal son las claves de sus políticas de RRHH.

ANEXO 8 – Resultado encuestas a ejecutivos de Tsu (OCAI).

Directores y gerentes.

Encuesta	Fecha	Características dominantes:				Liderazgo organizacional:				Conducción de empleados:				Cohesión organizacional:				Prioridad estratégica:				Criterio de éxito			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1	4/4/18	80	10	5	5	15	15	5	65	20	20	5	55	30	5	15	50	20	5	15	60	15	5	10	70
2	11/4/18	40	30	20	10	15	20	15	50	40	15	5	40	35	10	15	40	40	10	10	40	30	10	30	30
3	16/4/18	40	20	20	20	50	20	10	20	40	10	10	40	60	10	10	20	40	20	15	25	20	25	30	25
4	17/4/18	30	10	50	10	20	10	20	50	45	10	0	45	30	10	30	30	20	0	10	70	40	0	20	40
5	17/4/18	30	20	30	20	20	30	20	30	20	10	20	60	30	30	20	20	30	30	20	20	20	20	30	30
6	18/4/18	40	10	15	35	10	20	10	60	30	10	10	50	30	10	30	30	20	20	30	30	25	25	25	25
7	20/4/18	50	10	20	20	10	10	20	60	20	10	10	60	10	10	60	20	10	10	10	70	0	10	10	80
8	20/4/18	60	10	10	20	20	70	0	10	70	0	0	30	70	30	0	0	40	10	0	50	30	0	0	70
9	20/4/18	20	30	40	10	15	20	15	50	20	40	10	30	40	30	20	10	30	10	30	30	40	10	20	30
10	22/4/18	50	20	10	20	20	30	30	20	20	20	20	40	40	20	20	20	20	20	30	30	60	0	20	20
11	23/4/18	10	5	35	50	5	20	5	70	30	5	5	60	5	10	25	60	15	5	30	50	25	5	10	60
12	25/4/18	20	10	20	50	10	20	40	30	40	10	10	40	50	20	15	15	10	30	30	30	40	20	20	20
13	26/4/18	30	20	30	20	10	20	10	60	30	20	10	40	30	20	20	30	25	25	25	25	30	0	30	40
14	26/4/18	50	10	20	20	5	10	15	70	80	0	0	20	75	10	5	10	30	10	30	30	30	10	10	50
15	27/4/18	20	50	15	15	10	20	20	50	50	15	10	25	70	10	10	10	25	25	25	25	10	10	30	50
16	27/4/18	50	20	20	10	30	30	10	30	70	10	10	10	40	40	10	10	50	20	10	20	50	10	20	20
Promedio		38,8	17,8	22,5	20,9	16,6	22,8	15,3	45,3	38,4	13,4	7,8	40,3	40,3	17,2	19,1	23,4	26,6	15,6	20,0	37,8	29,1	10,0	19,7	41,3
Mediana		40	15	20	20	15	20	15	50	35	10	10	40	37,5	10	17,5	20	25	15	22,5	30	30	10	20	35
Desvío estándar		17,84	11,40	11,83	13,32	11,06	14,14	9,91	19,28	20,47	9,61	5,15	14,77	20,29	10,32	13,69	15,99	11,51	9,29	10,00	16,93	14,97	8,56	9,39	19,87
Coefficiente de Variación		0,46	0,64	0,53	0,64	0,67	0,62	0,65	0,43	0,53	0,72	0,66	0,37	0,50	0,60	0,72	0,68	0,43	0,59	0,50	0,45	0,52	0,86	0,48	0,48

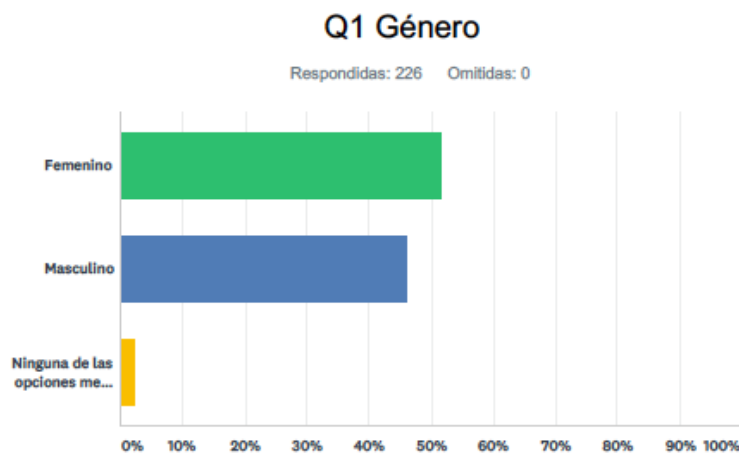
ANEXO 9 – Resultado encuestas a jóvenes.

DESCRIPCIÓN:

Encuesta realizada entre el 16/4 y el 28/4/2018.

LA CULTURA COMO FACTOR DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE JÓVENES EN EL TRABAJO.

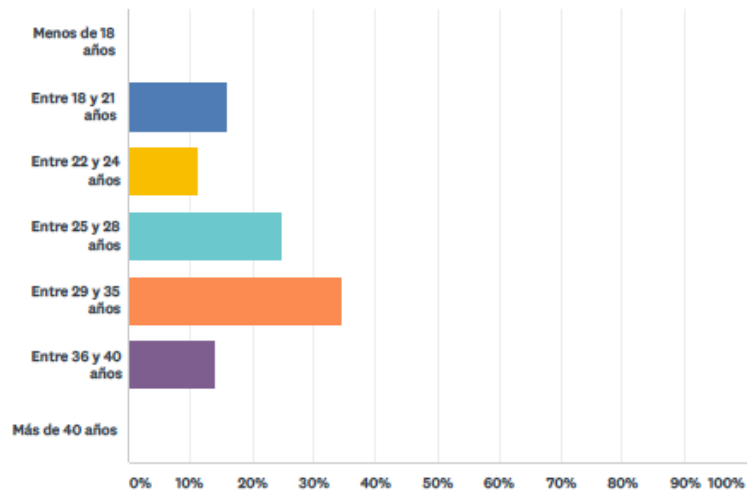
SurveyMonkey



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Femenino	51,77% 117
Masculino	46,02% 104
Ninguna de las opciones me representa	2,21% 5
TOTAL	226

Q2 Edad

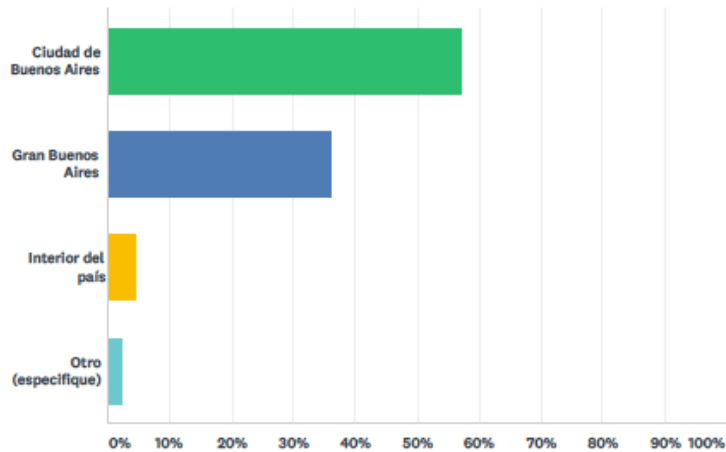
Respondidas: 226 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 18 años	0,00%	0
Entre 18 y 21 años	15,93%	36
Entre 22 y 24 años	11,06%	25
Entre 25 y 28 años	24,78%	56
Entre 29 y 35 años	34,51%	78
Entre 36 y 40 años	13,72%	31
Más de 40 años	0,00%	0
TOTAL		226

Q3 Lugar de residencia

Respondidas: 226 Omitidas: 0

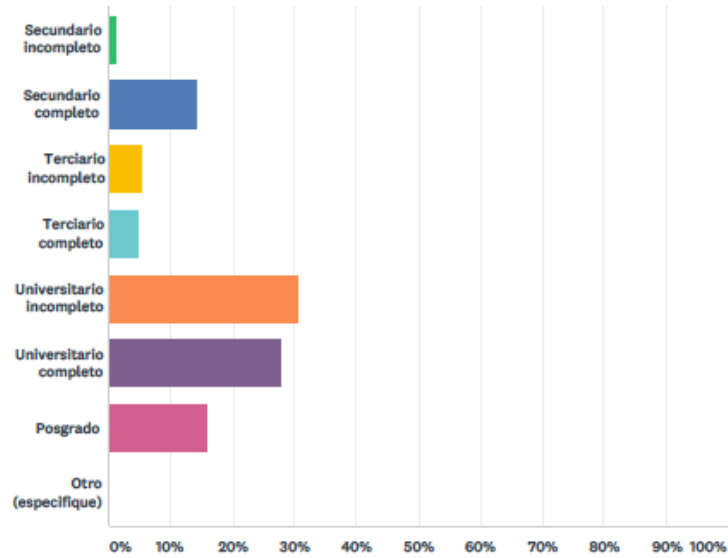


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Ciudad de Buenos Aires	57,08% 129
Gran Buenos Aires	36,28% 82
Interior del país	4,42% 10
Otro (especifique)	2,21% 5
TOTAL	226

N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Bolivia Bolivia	19/04/2018 13:37
2	Uruguay Montevideo	18/04/2018 10:26
3	Italia Milan	18/04/2018 4:56
4	Reino Unido Reino unido	17/04/2018 18:16
5	Colombia Colombia	17/04/2018 11:18

Q4 Nivel Educativo

Respondidas: 226 Omitidas: 0

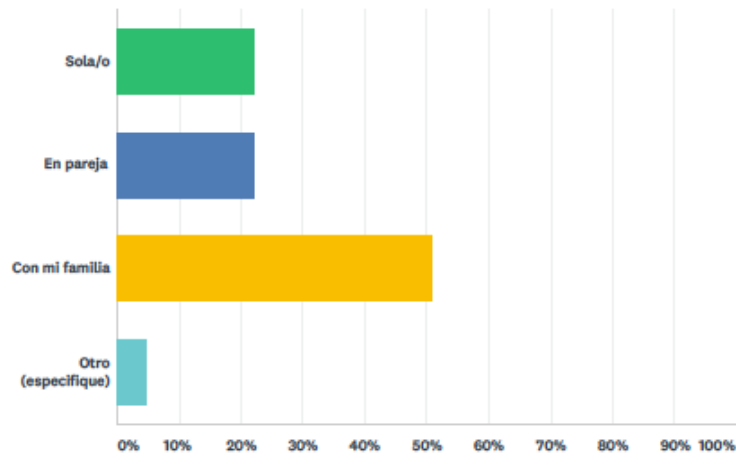


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Secundario incompleto	1,33%	3
Secundario completo	14,16%	32
Terciario incompleto	5,31%	12
Terciario completo	4,87%	11
Universitario incompleto	30,53%	69
Universitario completo	27,88%	63
Posgrado	15,93%	36
Otro (especifique)	0,00%	0
TOTAL		226

N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
	No hay respuestas.	

Q5 ¿Con quién vivís?

Respondidas: 226 Omitidas: 0

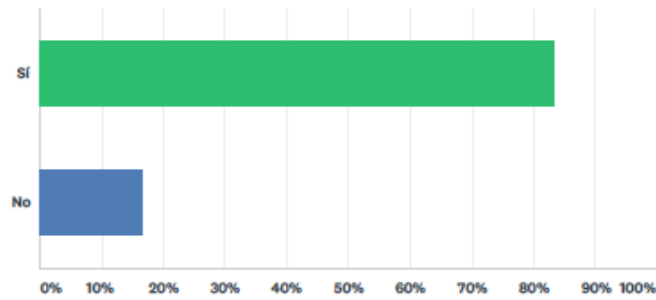


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sola/o	22,12% 50
En pareja	22,12% 50
Con mi familia	50,88% 115
Otro (especifique)	4,87% 11
TOTAL	226

N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Hijo/a Hijo	25/04/2018 11:25
2	Hermano/a Hermanas	23/04/2018 6:47
3	Amigos Amiga	22/04/2018 19:32
4	Residencia universitaria Residencia de universidad	22/04/2018 11:43
5	Amigos Con un amigo	20/04/2018 16:01
6	Amigos Con amigos	17/04/2018 12:38
7	Amigos Con una amiga	16/04/2018 22:01
8	Amigos Amiga	16/04/2018 22:01
9	Hijo/a Con mi hijo	16/04/2018 20:52
10	Hijo/a Mi hija	16/04/2018 20:44
11	Amigos Con amigos	16/04/2018 19:37

Q6 ¿Trabajás o trabajaste en una empresa?

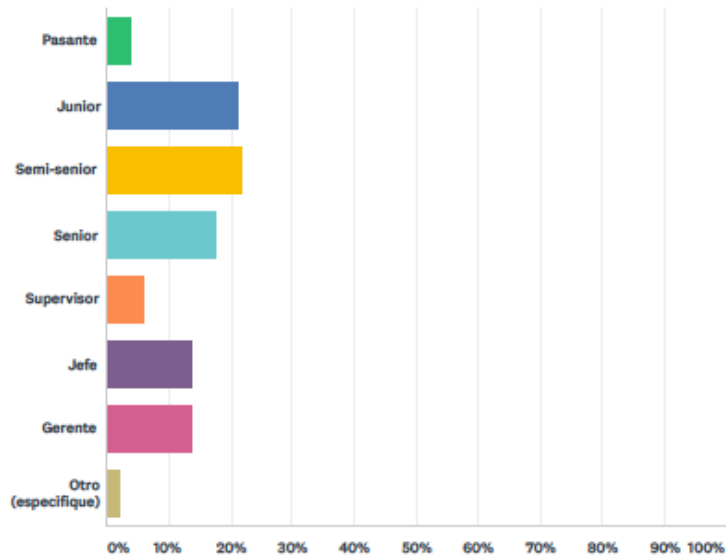
Respondidas: 226 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	83,19%	188
No	16,81%	38
TOTAL		226

Q7 ¿Cuál es tu puesto?. Si no trabajás actualmente, ¿cuál fue tu último puesto?

Respondidas: 188 Omitidas: 38

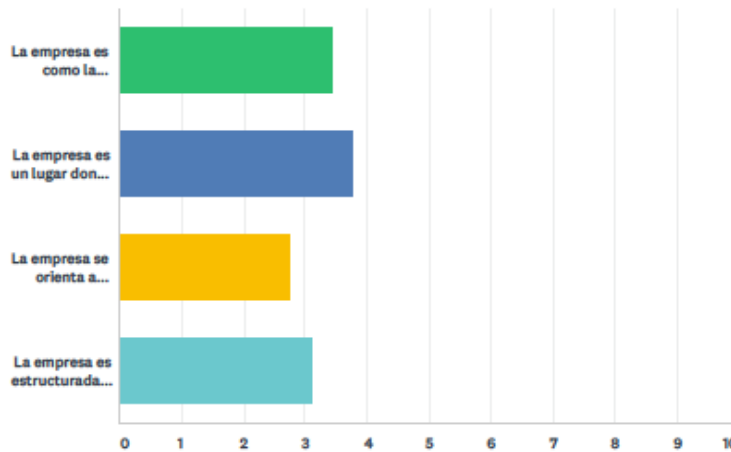


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Pasante	3,72% 7
Junior	21,28% 40
Semi-senior	21,81% 41
Senior	17,55% 33
Supervisor	5,85% 11
Jefe	13,83% 26
Gerente	13,83% 26
Otro (especifique)	2,13% 4
TOTAL	188

N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Dueño emprendedor Dueña de comercio	23/04/2018 17:28
2	Consultor/Asesor Asesor	19/04/2018 2:00
3	Consultor/Asesor Consultor	17/04/2018 13:44
4	Autónomo independiente Autonomo	16/04/2018 22:18

**Q8 ¿En qué proporción preferís que estén presentes
estas características dominantes en la empresa ?**

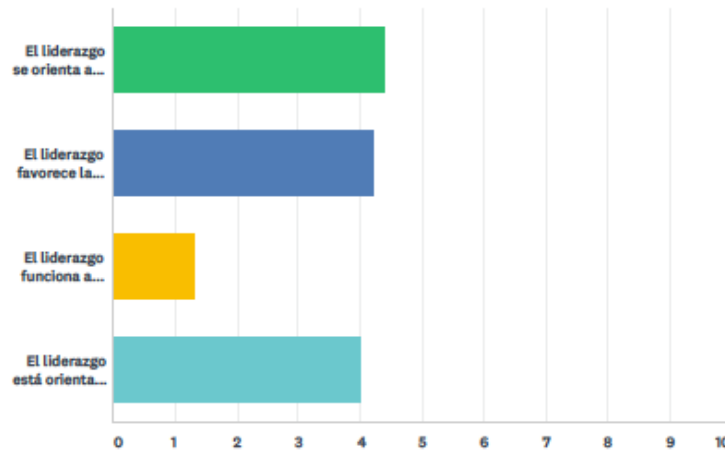
Respondidas: 226 Omitidas: 0



	0	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
La empresa es como la extensión de mi familia. La gente comparte muchas cosas.	1,77% 4	2,65% 6	11,95% 27	33,19% 75	34,96% 79	15,49% 35	226	3,43
La empresa es un lugar donde la gente investiga alternativas nuevas, quiere experimentar y asume riesgos.	1,33% 3	1,33% 3	10,18% 23	24,78% 56	30,97% 70	31,42% 71	226	3,77
La empresa se orienta a resultados. El ambiente es competitivo.	10,18% 23	12,39% 28	16,37% 37	25,66% 58	22,12% 50	13,27% 30	226	2,77
La empresa es estructurada. Hay controles y procedimientos que aseguran cómo se hacen las cosas.	5,31% 12	7,08% 16	19,03% 43	29,20% 66	17,70% 40	21,68% 49	226	3,12

Q9 ¿En qué proporción preferís que estén presentes los siguientes estilos de liderazgo en la empresa?

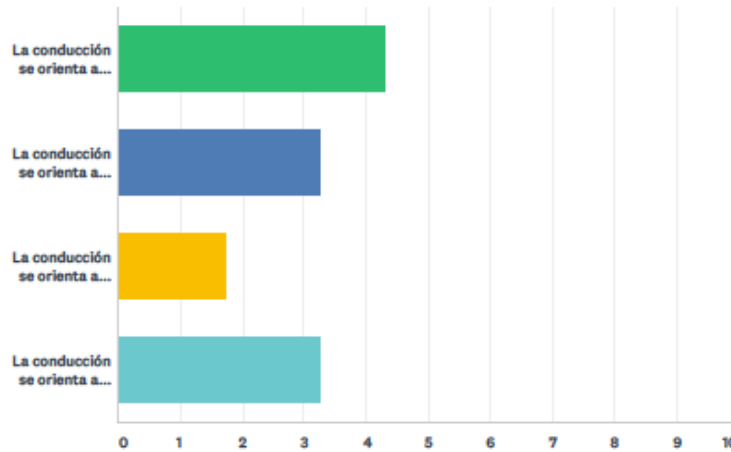
Respondidas: 226 Omitidas: 0



	0	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
El liderazgo se orienta al desarrollo y al crecimiento de los empleados.	1,33% 3	0,88% 2	0,88% 2	11,06% 25	25,66% 58	60,18% 136	226	4,39
El liderazgo favorece la actitud emprendedora, la innovación y la toma de riesgos.	0,00% 0	0,88% 2	4,87% 11	15,04% 34	28,76% 65	50,44% 114	226	4,23
El liderazgo funciona a través de la discusión y la gestión agresiva orientada a obtener resultados.	46,46% 105	18,14% 41	11,95% 27	12,39% 28	3,98% 9	7,08% 16	226	1,31
El liderazgo está orientado a organizar a la gente y a los procesos para que todo funcione correctamente.	0,44% 1	2,21% 5	7,52% 17	19,91% 45	25,66% 58	44,25% 100	226	4,01

Q10 ¿En qué proporción preferís que estén presentes los siguientes estilos de conducción de empleados en la empresa?

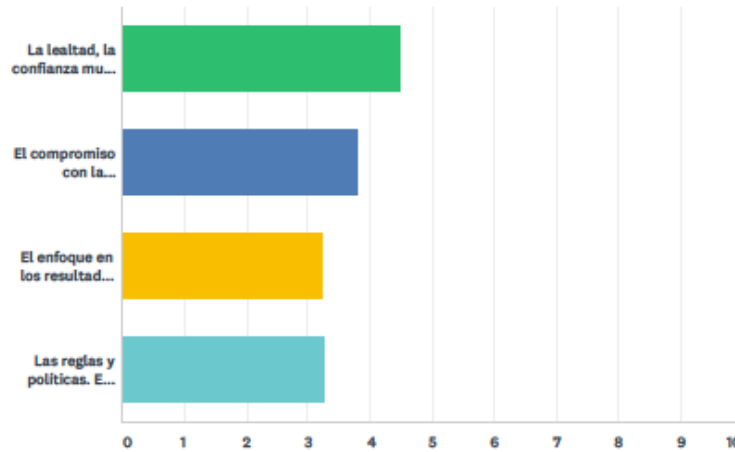
Respondidas: 226 Omitidas: 0



	0	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
La conducción se orienta al trabajo en equipo, a llegar a un acuerdo con la participación de todos.	0,00% 0	0,88% 2	3,10% 7	15,93% 36	26,11% 59	53,98% 122	226	4,29
La conducción se orienta a la toma de riesgo individual, la innovación y a la libertad acción.	4,87% 11	5,75% 13	12,39% 28	31,86% 72	25,66% 58	19,47% 44	226	3,26
La conducción se orienta al manejo duro y competitivo, con alto nivel de exigencia.	26,55% 60	20,35% 46	21,24% 48	20,35% 46	7,08% 16	4,42% 10	226	1,74
La conducción se orienta a la estabilidad del empleo, la conformidad, lo previsible y la armonía en las relaciones.	4,42% 10	6,19% 14	17,70% 40	25,22% 57	22,12% 50	24,34% 55	226	3,27

**Q11 ¿En qué proporción preferís que los factores que mantienen unida
a la empresa sean los siguientes?.**

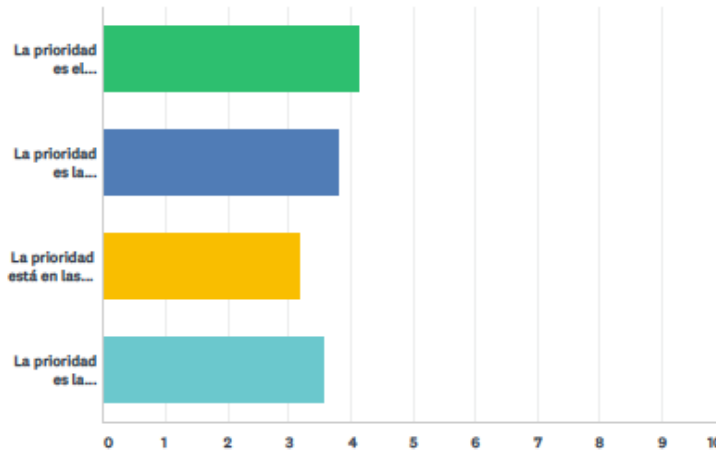
Respondidas: 226 Omitidas: 0



	0	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
La lealtad, la confianza mutua y el alto compromiso de los empleados.	0,44%	0,44%	0,88%	9,29%	27,88%	61,06%	226	4,47
El compromiso con la innovación, el desarrollo y el deseo de estar en la vanguardia.	1,33%	2,65%	5,75%	25,66%	32,74%	31,86%	226	3,81
El enfoque en los resultados y el cumplimiento de objetivos ambiciosos.	1,77%	8,41%	16,81%	28,76%	27,88%	16,37%	226	3,22
Las reglas y políticas. El buen funcionamiento es lo más importante.	1,33%	6,19%	17,26%	34,51%	21,24%	19,47%	226	3,27

Q12 ¿En qué proporción preferís que las prioridades estratégicas sean las siguientes?.

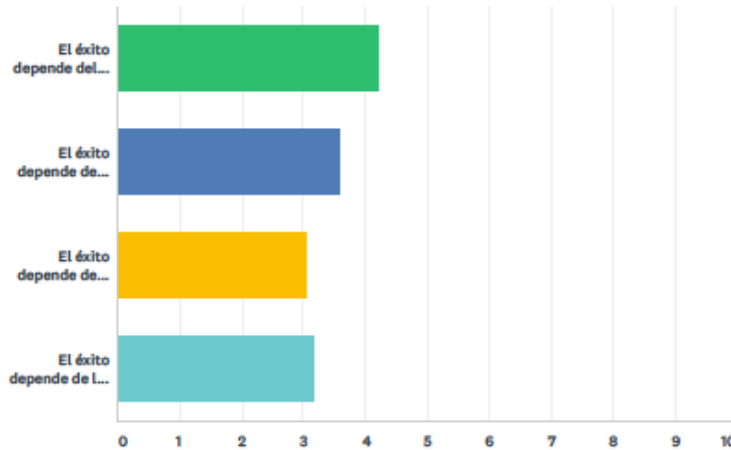
Respondidas: 226 Omitidas: 0



	0	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
La prioridad es el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación permanente.	0,00% 0	1,33% 3	3,98% 9	18,58% 42	33,19% 75	42,92% 97	226	4,12
La prioridad es la incorporación de nuevos recursos y los desafíos. Probar alternativas y evaluar oportunidades.	1,77% 4	1,33% 3	7,08% 16	25,66% 58	33,19% 75	30,97% 70	226	3,80
La prioridad está en las acciones competitivas y los logros. En alcanzar objetivos, ganar y dominar el mercado.	3,54% 8	6,19% 14	16,81% 38	29,20% 66	31,42% 71	12,83% 29	226	3,17
La prioridad es la permanencia y la estabilidad. Eficiencia, control y buen funcionamiento, son muy importantes.	0,88% 2	3,54% 8	12,83% 29	31,42% 71	25,22% 57	26,11% 59	226	3,55

Q13 ¿En qué proporción preferís que los criterios de éxito de la empresa sean los siguientes?.

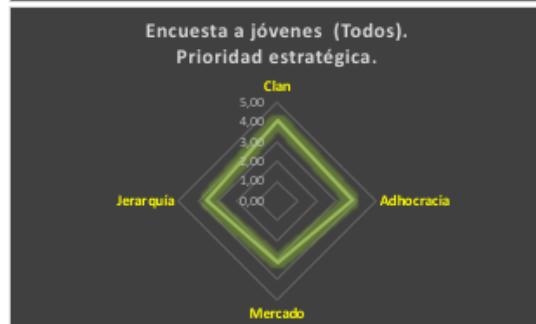
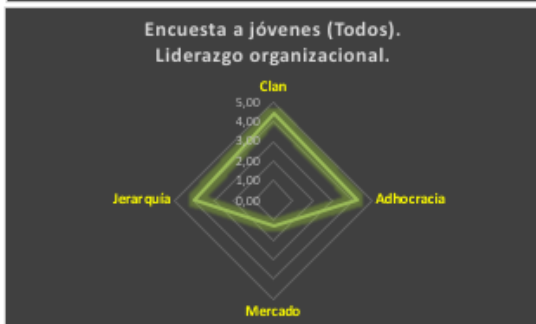
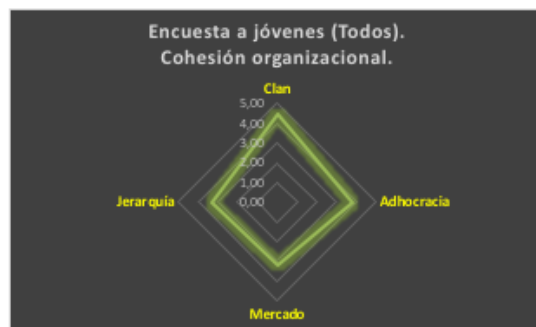
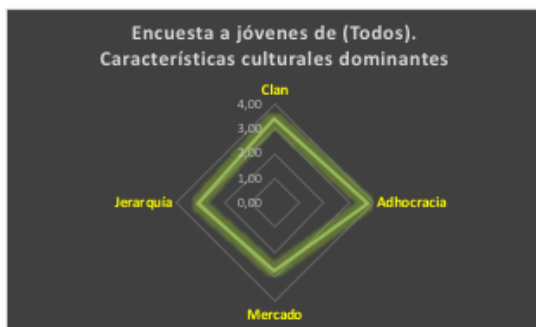
Respondidas: 226 Omitidas: 0



	0	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
El éxito depende del desarrollo de los empleados, el trabajo en equipo y el compromiso de las personas.	0,44% 1	2,21% 5	2,21% 5	12,39% 28	34,07% 77	48,67% 110	226	4,23
El éxito depende de tener productos únicos y novedosos. Ser líder en producto e innovación.	0,00% 0	2,65% 6	12,39% 28	33,19% 75	26,99% 61	24,78% 56	226	3,59
El éxito depende de ganar participación en el mercado y vencer a la competencia. Es clave ser líder.	4,42% 10	5,75% 13	18,14% 41	36,73% 83	21,24% 48	13,72% 31	226	3,06
El éxito depende de la eficiencia, la confiabilidad, el cumplimiento de las tareas y la producción a bajo costo.	3,98% 9	4,42% 10	16,81% 38	34,51% 78	26,55% 60	13,72% 31	226	3,16

ANEXO 10 – Gráficos resultado encuestas a jóvenes (OCAI).

Todos los segmentos etarios.

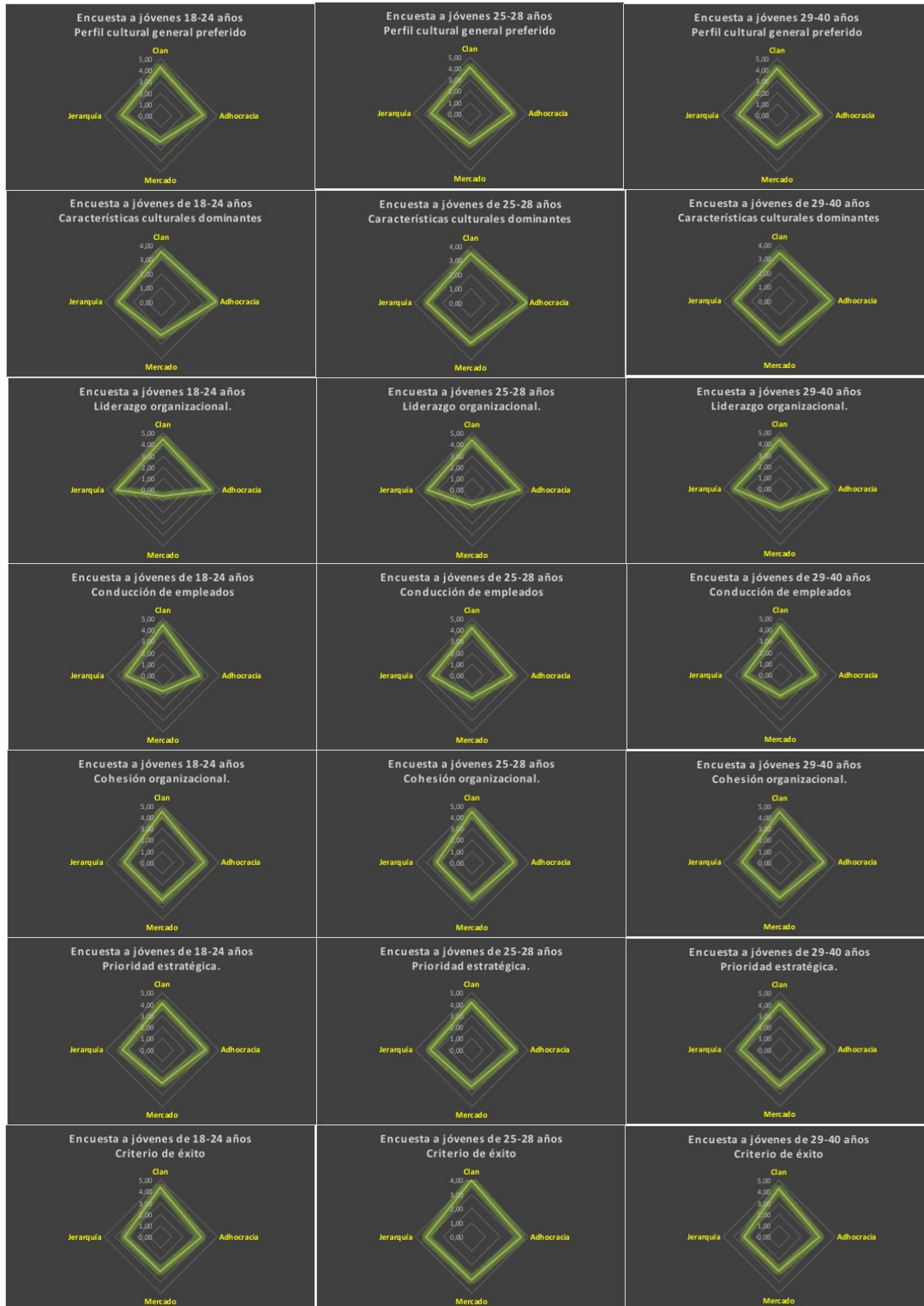


ANEXO 11 – Encuesta a jóvenes por segmento etario.

18 a 24 años

25 a 28 años

29 a 40 años



ANEXO 12 – Respuestas a las entrevistas

12.1. Directores, gerentes y jefes de Tsu Cosméticos

12.1.1. María Eugenia Bianchi. Gerente Nacional de Ventas. (36 años en Tsu).

1. ¿En su opinión, cuáles son las características culturales más significativas en la organización? ¿Por qué las considera así?

La característica más significativa en este tipo de empresas nacionales y familiares, como es el caso de Tsu, es la carga emocional que atraviesa toda la organización.

En ese sentido, la carga emocional es mucho mas importante que la racional y esa situación se termina trasladando a todos los procesos.

Como en el caso de las personas, ocurre lo mismo con una organización. Semejante carga emocional se puede canalizar en dos sentidos, el positivo y el negativo, y ambas cosas suceden en la Cía.

2. ¿En qué aspectos considera que el tipo de cultura de la organización afecta la atracción y retención de jóvenes entre 18 y 40 años?

A diferencia de las generaciones mayores, como es el caso de la mía, creo que los chicos más jóvenes no toman sus decisiones desde lo puramente emocional. Si las toman en función de lo que concretamente les resulta conveniente y lo que no.

Pienso que una persona joven quiere saber que grado de bienestar le va a proporcionar su trabajo aparte de lo que concretamente tiene que hacer para desempeñarlo. Nosotros, las generaciones maduras, estamos y estuvimos del lado de lo que se tiene que hacer y no valoramos tanto el bienestar, como sí lo hacen ellos.

Los jóvenes quieren conocer los beneficios que le ofrece una empresa. Surge naturalmente aún cuando la charla de selección se esté dando con un candidato a gerente. ¿Qué beneficios me ofrece la empresa?, preguntan. Eso no ocurría antes. Es un cambio cultural.

Cuando un joven no tiene una propuesta clara de una empresa, aunque por distintas circunstancias llegue a trabajar en la organización, no se ata a ella y comienza a buscar nuevos horizontes. Tenemos que pensar en nuevas formas de atraer y atar a la gente joven a la empresa, considerando que no están centrados como nosotros los mayores en la parte emocional.

3. ¿En su opinión cómo perciben los jóvenes las características culturales de la organización?

Cuando los más jóvenes ven una gran carga emocional en los mayores, en algunos momentos les llega a molestar. Es entonces cuando el conductor de una generación madura “no los registra”, y se dirige a ellos en otro lenguaje y con valores que los más jóvenes no reconocen.

4. ¿Cómo percibe usted a los jóvenes en la organización?

Percibo que hay pocos jóvenes con cargos importantes. Ese es un problema de la organización. Fíjate que me refiero a jóvenes de 45 años para abajo. Creo que no se les brinda la oportunidad de crecimiento que ellos necesitan durante mucho tiempo. Con lo cual cuando finalmente les llega oportunidad, ellos mismos están envejecidos. Los grandes se quedan permanentemente en las primeras líneas y cuando llegan las segundas líneas, que en algún momento eran jóvenes, ya están viejos.

Creo que sería una buena idea ofrecerles a los mayores una oportunidad de retiro que les permita dejar la empresa convenientemente y oportunamente. Hoy en día, en la permanencia juega el confort de los líderes grandes y a los chicos jóvenes los envejecemos.

Creo que a los jóvenes profesionales habría que ofrecerles un camino de desarrollo factible y con mucho apoyo de la empresa. La iniciativa tendría que venir desde lo más alto de la organización.

Hoy creo que los jóvenes que se quedan en la empresa lo hacen porque son conservadores y por la seguridad en el empleo que la organización les brinda. Cuando se expresan como jóvenes, con alguna actitud típica de un joven profesional, los mayores los terminan etiquetando en forma negativa.

5. ¿Cuáles son los principales valores y actitudes que promueve explícitamente la organización?

No veo valores y actitudes promovidas explícitamente a nivel de toda la organización. Si, por ejemplo, los que va marcando cada gerente en cada una de las áreas.

Sin embargo, hay algunos elementos en común, el buen trato a los empleados, el afecto, la cordialidad y la tradición de saludarse con un beso. En ese sentido es una empresa con cordialidad independientemente del rango de la persona. Eso, se le exige a todos.

No hay valores explícitos a nivel de la organización. Si lo puede ir marcando cada gerente y cada En ese caso planteado, cuando una persona no se adapta a ese tipo de trato, no se adapta a la organización y generalmente no continúa en ella.

Recuerdo a un antiguo gerente de Recursos Humanos que venía de General Motors y no podía creer la tradición de saludarse con un beso. Finalmente se tuvo que adaptar.

6. ¿Puede mencionar algún factor no promovido explícitamente por la organización y que sin embargo se manifieste día a día, o bien un factor promovido que no se manifieste, y cuya comprensión permita una mejora? Veo que la empresa tiene mucha gente muy comprometida con lo que hace. Que hay personas que llevan a cabo una gestión muy buena, pero están “tapados”. Creo que la valoración profesional de las personas está muy influida por los preconceptos. Pero hay gente valiosa, preparada.

Hablo de los universitarios de 35 a 45 años, que la organización tiene, aunque no los promueva y desarrolle la organización explícitamente.

7. ¿En su opinión cómo se entiende el concepto de competencia en Tsu?

Creo que el análisis de competencia que se hace es parcial. Se analizan los resultados de la competencia y dónde están posicionadas esas empresas. Se intenta copiar algunas cosas, pero generalmente no se imitan las inversiones. Por otra parte, cuando se copia una característica de la competencia, no se analizan profundamente si será rentable o no lo que se quiere copiar. También en esos casos no se dan las condiciones para que aparezcan las opiniones críticas y se debata la factibilidad de la iniciativa.

Esta situación provoca consecuencias negativas en el aspecto económico-financiero de la organización. Los proyectos se analizan primordialmente en forma intuitiva y emocional.

8. ¿Qué significa la cultura familiar dentro de Tsu? ¿Puede describirla detalladamente?

Significa la unión, la división y en ocasiones la subestimación de la gente. Como ocurre en una familia. También la gente muestra un gran compromiso, como ocurrió el Domingo 29/4/18 cuando el fuerte temporal que se registró en CABA y el Gran Buenos Aires generó ingreso de agua en las áreas operativas. Como siempre, la gente que trabaja en Tsu vino espontáneamente a colaborar.

Por eso digo que hay mucha gente que quiere a la empresa mucho más allá de la cosa diaria y cotidiana. Eso es una característica general en la cultura de Tsu. Cuando pasa algo grave e imprevisto, los empleados dan ese plus diferencia. Sean jóvenes o no. Como te decía anteriormente, la carga emocional es muy fuerte en la empresa. Y en este caso que te cuento esa carga se da bajo su forma positiva, la lealtad de la gente y el compromiso.

Del mismo modo, la contrapartida de esa emoción se ve por ejemplo en el plus de crítica y prejuicios que también trae este enfoque emocional.

Otra característica de esta cultura de tipo familiar, es que cuando una persona se va, los integrantes de la organización quedan “despechados”. Esta es una característica sumamente familiar.

9. ¿Cómo se visualiza en Tsu la innovación y la metodología de equipos flexibles armados en función de las problemáticas que se presentan y no bajo la fórmula de las soluciones fijas?

La innovación, el desarrollo y los equipos flexibles que operan con tecnología, en la actualidad no son fáciles de implementar. Yo diría que es una situación muy difícil, por las inversiones y el cambio cultural que hay que hacer para darle lugar.

Es más, creo que lo principal es el cambio cultural, si no se da primero, hasta sería difícil innovar aún haciendo las inversiones.

10. ¿Qué grado de centralización o descentralización tiene el poder y la información en la organización? ¿Eso afecta su funcionamiento?

Considero que son dos factores muy centralizados y, en el caso de la información, creo que no contamos con la tecnología para gestionarla bien.

En este caso también, el cambio que debe darse para mejorar es cultural, y debe partir la iniciativa desde la cúspide de la organización.

11. ¿Usted considera que sería necesario contar con políticas activas de atracción y retención de jóvenes? ¿Por qué?

Creo que deberíamos tener políticas de atracción y retención de jóvenes, que aprovechen la parte positiva del estilo emocional que tiene la empresa. Eso se traduciría en saber escucharlos, registrarlos como seres

humanos, entender sus necesidades y permitirles que se desarrollen profesionalmente.

Quiero aclarar también que tendría que haber una propuesta clara de carrera y crecimiento para ellos desde el principio. Considerando que la organización no debería bloquear a quienes se están afirmando.

Otro aspecto importante es que esa propuesta clara se tiene que cumplir. Si eso no ocurre, puede ser que algunos jóvenes lleguen y se queden en la organización, pero hay que tener en cuenta que se quedarán “mesetando”.

12. ¿Cómo ve la posibilidad de incorporar horarios flexibles y home office?

Si cambiamos culturalmente puede ocurrir. Hay que tener en cuenta que nuestra generación canalizaba toda la energía en el trabajo, para que nuestros hijos tengan algo mejor, y también es necesario recordar que había menos tentaciones.

Los gastos estaban mucho más medidos, no había crédito, a diferencia de hoy que los jóvenes tienen muchas cosas al alcance de la mano, como disfrutar, viajar y conocer el mundo.

También hay muchos logros de mediano y largo plazo que se alejaron de su alcance, por ejemplo, la posibilidad de adquirir una casa propia. Como es algo que ven tan lejano, quieren disfrutar el presente.

13. ¿Qué cambios del contexto comercial, tecnológico y/o social considera que pueden requerir el mayor esfuerzo de adaptación cultural de la organización?

La tecnología es el cambio principal que requiere un gran esfuerzo cultural para la organización. Eso sucede porque genera “inseguridad cultural” y desconfianza en la organización, ya que la obliga a creer y a descentralizar para avanzar.

**12.1.2. Susana Salvarezza. Gerente de Organización y Métodos.
(31 años en Tsu).**

1. ¿En su opinión, cuáles son las características culturales más significativas en la organización? ¿Por qué las considera así?

Te voy a contestar desde la óptica de lo que yo veo que necesita fortalecer la Cía., de cara hacia el futuro. Ya que voy a hablar de una empresa de la que formo parte y que me dio muchas oportunidades.

Pienso que tenemos una cultura Improvisada. Improvisamos y salimos bien de los compromisos, pero con un alto costo. También nuestra cultura organizacional tiene un rasgo familiar importante en dos sentidos, el que proviene de la familia dueña y el de los lazos afectivos que existen entre sus empleados. Al registrarse un índice de permanencia alto hay mucha gente con antigüedad significativa en la Cía.

2. ¿En qué aspectos considera que el tipo de cultura de la organización afecta la atracción y retención de jóvenes entre 18 y 40 años?

Pienso que más allá de lo estrictamente afectivo, tenemos una falta de innovación y de motivación que no favorece la atracción y retención de jóvenes.

Otro aspecto a tener en cuenta es la capacitación, ya que, al no contar con programas destinados a ese objetivo, se ejerce una influencia desalentadora y se genera una falta de motivación por el crecimiento dentro de la Cía.

La falta de acompañamiento para que los jóvenes crezcan en dentro de la empresa, es un factor que no ayuda a la atracción y retención de jóvenes en la organización.

3. ¿En su opinión cómo perciben los jóvenes las características culturales de la organización?

La perciben como un lugar confortable lindando con lo cómodo. Permite a los empleados hacer otras cosas, como por ejemplo estudiar. Hay buen trato, podés hablar con un jefe o un gerente.

Sin embargo, no creo que ese ambiente, por si solo, motive al crecimiento, sino que se constituye algo así como una zona de confort.

4. ¿Cómo percibe usted a los jóvenes en la organización?

Los percibo desalentados y no desafiados.

5. ¿Cuáles son los principales valores y actitudes que promueve explícitamente la organización?

Formalmente la organización promueve la integración. Se pide trabajar en equipo, ser competitivos, creativos, generosos en la entrega y en la absorción de conocimiento. Pero en la práctica no siempre ocurren esas cosas.

6. ¿Puede mencionar algún factor no promovido explícitamente por la organización y que sin embargo se manifieste día a día, o bien un factor promovido que no se manifieste, y cuya comprensión permita una mejora?

Por ejemplo, se promueve la capacitación de la gente pero no se concreta. Y cuando alguien se capacita en la organización, eso tampoco se premia.

En nuestra cultura si una persona se recibe en su carrera, se lo saluda, pero en definitiva el logro académico profesional no es reconocido concretamente.

Se valora mucho más a la gente por su persona, su lealtad y fidelidad que por sus logros o preparación académica.

7. ¿En su opinión cómo se entiende el concepto de competencia en Tsu?

Desde el punto de vista competitivo, el resultado de las ventas es lo más importante, no tanto el resultado comercial neto.

Tampoco se compite abiertamente por producto o mercado. Mientras que sí se compite activamente por la captación de gente.

En cuanto a la competencia interna entre los miembros de la organización, en realidad no se produce porque tampoco la organización ofrece premios. En ocasiones puede haber cierta competencia de egos, pero no otra, porque no se ofrecen recompensas. En todo caso, competís para permanecer.

8. ¿Qué significa la cultura familiar dentro de Tsu? ¿Puede describirla detalladamente?

En primer lugar, es una cultura que tiene una fuerte impronta de la familia dueña de la Cía. También es familiar porque no es “nivelista” y es fácil acceder o comunicarse con cualquier autoridad, por ejemplo, a un gerente.

El trato no es formal y se parece a una familia por su entorno distendido. Existen figuras parentales, entre ellas una figura paterna fuerte. La cultura tiene una impronta familiar tanto en lo positivo, como en su opuesto. Y si bien existen jerarquías, en último término, la jerarquía está representada por el dueño.

Caracterizaría a la cultura familiar de la empresa como paternalista. Una de las cualidades que tiene también, es que no existe una cultura machista, en ese sentido no se trata de una empresa donde se marquen diferencias entre las mujeres y los hombres. No lo he vivido nunca, y no

he tenido que esforzarme más por ser mujer, ni pesó sobre mí alguna desventaja.

9. ¿Cómo se visualiza en Tsu la innovación y la metodología de equipos flexibles armados en función de las problemáticas que se presentan y no bajo la fórmula de las soluciones fijas?

Se intenta transmitir la idea de los equipos, pero es difícil de implementar. Se hizo un proyecto en el pasado con un grupo de gente que ingresó la Cía., y si bien la estructura de alguna manera quedó, los conceptos no continuaron siendo transmitidos.

La implementación de la innovación y de las metodologías de equipos flexibles dependen de cada gerente. No se hacen comisiones.

En cuánto a la innovación, se van haciendo avances lentos en la organización. Mas lentos de lo deseable.

10. ¿Qué grado de centralización o descentralización tiene el poder y la información en la organización? ¿Eso afecta su funcionamiento?

En la gestión cotidiana la información fluye horizontalmente y las decisiones también son horizontales. Existen dos mundos paralelos, el de la gestión cotidiana y el de las grandes decisiones. Las grandes decisiones son tomadas por la dirección de la empresa, en forma centralizada.

También debo decir que el proceso de toma de decisiones es mejorable. Se puede decidir hasta un punto. A veces los tiempos no están ajustados o bien no se dan los pasos necesarios. Si pienso en una mejora en este aspecto, la centraría en los tiempos, los costos y las oportunidades de las decisiones.

11. ¿Usted considera que sería necesario contar con políticas activas de atracción y retención de jóvenes? ¿Por qué?

Mi respuesta es rotunda y afirmativa. La posibilidad de atraer, retener e incentivar a los jóvenes tiene que ver con que exista una política de proyección y desarrollo de la gente.

Pienso que en 25 años las grandes decisiones van a ser tomadas por quienes hoy tienen 25 años de edad. Me pregunto ¿Cuál es la proyección de un joven en la empresa? Considero que es fundamental pensar en este tema.

Creo que hay que ver lo que les ofrece el mercado actualmente, y hacer una depuración de las propuestas existentes. Sin cambiar nuestro objetivo comercial deberíamos escuchar al mercado.

Es fundamental “patear la calle y el mercado” para saber qué quieren los jóvenes. Aquí dentro no lo vamos a saber.

12. ¿Cómo ve la posibilidad de incorporar horarios flexibles y home office?

Muchas empresas están viendo que las medidas que tomaron para favorecer la creatividad y el trabajo en equipo no deben ser extremadas o llevadas al límite. Sino que deben ser racionadas para que den sus mejores efectos positivos. En ese sentido pienso que un extremo es el de las empresas que no tienen lugares fijos de trabajo. Y el otro aspecto, aquellas que integran las dos modalidades (la presencial y la remota). Creo que no sería positivo que en una empresa la gente no se vea. Hay cuestiones de empatía y liderazgo, que debemos cuidar. En cierto modo pienso que hay un regreso a los años 90. Estoy leyendo que las empresas que hicieron todo lo posible por flexibilizar hoy están combinando y racionando ambas modalidades.

Creo que en Tsu sería muy positivo llevar a cabo una implementación racional de las modalidades flexibles. Crear espacios para la reflexión, la concentración y el análisis, ofrece un valor. En el resto de las empresas se trata de una realidad asumida. Estamos atrasados en ese aspecto.

13. ¿Qué cambios del contexto comercial, tecnológico y/o social considera que pueden requerir el mayor esfuerzo de adaptación cultural de la organización?

Entrar en un contexto tecnológico. Adaptarte al corset. Cuando mas sistemáticamente está organizada una empresa, menos posibilidades de resolver las operaciones con un “ni” tenés. Creo que nos va a costar mucho llevar a cabo la adecuación de la organización a los requerimientos que plantea la tecnología.

No digo que no sea necesario tener la posibilidad de aplicar excepciones, de hecho, es fundamental, pero el otro 90% proceso debe cumplir un procedimiento, ya que los sistemas requieren de una estandarización.

Las excepciones pueden darse en algunos casos, no siempre. Por eso considero que será arduo adaptarnos a trabajar con una metodología estándar, que por ser estándar, no quiere decir que no sea flexible en un punto razonable.

Lo pondría en estas palabras, tenés que tener las puertas con sus llaves para abrirlas, eso sí, pero no podés tener una avenida abierta donde pase cualquiera.

Muchos artículos periodísticos especializados impulsan las normas flexibles. Un protocolo práctico que asegure rapidez.

La única forma de hacer algo eficiente es que la mayor cantidad de alternativas se discuten antes. Y por supuesto va a quedar algún imprevisto para resolver en el momento.

Pongo el ejemplo del bombero. Cosa mas imprevista que un incendio no hay y equipo más prevenido y entrenado que uno de bomberos, tampoco.

**12.1.3. Carlos Lettiero. Jefe de envasado.
(34 años en Tsu).**

1. ¿En su opinión, cuáles son las características culturales más significativas en la organización? ¿Por qué las considera así?

Pienso en el tema de la gente de la empresa. La empresa siempre trató a la gente como su familia. Lo que nace desde el dueño de la empresa hacia abajo es cuidar a la gente, tratarlas como personas. Siempre la empresa tuvo mucha consideración con eso.

Sin embargo, con el tiempo se fue perdiendo el amor por la camiseta. Uno tiene que tratar a la gente como uno quiere que lo traten. La empresa tiene, en general, gente dócil, no problemática.

2. ¿En qué aspectos considera que el tipo de cultura de la organización afecta la atracción y retención de jóvenes entre 18 y 40 años?

La falta de oportunidades para los jóvenes en la empresa y la falta de desarrollo técnico, afecta. Si traemos a un muchacho joven ingeniero, no le podemos dar las herramientas actualizadas para que progrese con su función.

Creo que cuando un joven entra a una empresa, no tiene posibilidades claras de progresar y no tiene proyección, es difícil retenerlo.

Yo hablo del área que conozco, cumplimos pero podríamos estar mejor.

3. ¿En su opinión cómo perciben los jóvenes las características culturales de la organización?

En este momento los jóvenes que tenemos piensan que deberían estar mejor. Uno de los aspectos es el económico (sabemos que no estamos ni abajo ni arriba del mercado), pero también hay que tener en cuenta los elementos de trabajo. La posibilidad de reemplazar una zorra para que la persona haga menos fuerza, o de incorporar una herramienta nueva. Todo

eso también hace sentir a la gente que está mejor. Es como que le pedís y no le dás. Todo tiene que ser un ida y vuelta.

Cuando la gente tiene un buen desempeño tampoco le damos nada diferencial. En esos casos ellos nos tiran un centro y nosotros cabeceamos para otro lado.

A la gente joven hay que mostrarle la importancia que tiene su trabajo y darle responsabilidad. Una vez que está entrenado y preparado su opinión debe ser valorada. Si, por ejemplo, la opinión de una persona no vale, entonces para qué va a hacer su trabajo cuidadosamente. Es fundamental que se sienta importante en su trabajo, si no, no es nada.

Es fundamental valorar el esfuerzo y que haya premios y castigos. Al que merece el premio no se lo damos y al que merece el castigo tampoco.

4. ¿Cómo percibe usted a los jóvenes en la organización?

Te hablo en general del operario. Los mas jóvenes hoy en día tienen otra visión del trabajo. Son más “ñañosos”, tienen mas vueltas a la hora de hacer las cosas.

Por el ritmo de trabajo, acá no se muere nadie trabajando. No debería haber tanto lugar para “ñañas”. Recuerdo que en el pasado entre las mujeres no había problemas de tendinitis, y no tenían todas las facilidades que tienen hoy para hacer su trabajo.

Hoy la gente joven con más maquinarias tiene más problemas. No se si hay factores que puedan influir, pero la carga de trabajo seguro que no.

También está el tema de la voluntad. Hay más quejas por una carga de trabajo “que de ninguna manera te va a matar”.

Aquí todo el trabajo es liviano y hay muchas consideraciones con la gente, al punto de llegar a decirle a alguna persona con un problema, “si ves que no lo podés hacer, avisanos y no lo hagas.

Creo que en algunos casos somos demasiado considerados y la gente lo sabe. Muchos saben que en otra empresa tendrían que trabajar de otra manera.

Nos quedamos un poco atrás con la tecnología. Es como si hubiésemos dicho, con lo que tenemos vamos bien, sigamos con lo que tenemos.

5. ¿Cuáles son los principales valores y actitudes que promueve explícitamente la organización?

El compañerismo, la unidad y el concepto de que esto es una familia. El beso como saludo de todos. El saludo al compañero de trabajo. Sin embargo, un poco lo fuimos perdiendo.

Se dejó de conocer la gente de las distintas plantas. Hoy es como si fuéramos dos familias diferentes. También “la familia de acá abajo” (se refiere a la operativa) es diferente a “la de arriba” (la administrativa).

Siempre les dije a las chicas operativas que pasan arriba (a la administración o trabajo de escritorio) que no se olviden que estuvieron acá.

Cuando están evaluando algo operativo “muy desde el escritorio” les digo, quedáte 4 horas acá y si seguís pensando lo mismo, evalúalo así. El tema es “no irse para el otro lado” y olvidarse de donde uno viene.

6. ¿Puede mencionar algún factor no promovido explícitamente por la organización y que sin embargo se manifieste día a día, o bien un factor promovido que no se manifieste, cuya comprensión permita una mejora?

Cuando la opinión para mejorar del prójimo, molesta. “Metéte en lo que te corresponde, yo no me meto en producción, vos no te metas en X”. Lamentablemente la persona que lo dice no siente lo positivo del punto de vista del otro.

Creo que tiene que prevalecer lo mejor para la empresa y en una empresa todo se calcula por plata. No se trata de si es más lindo el producto para vos, sino si vende más o genera más ganancias.

También puede ser que la gente tenga sus motivos y sus conformidades cuando rechaza una opinión constructiva de otro.

Otra cosa que ocurre es cuando se emplea dinero o esfuerzo “por las dudas”. Ese “por las dudas” no lo pide la empresa. Creo que tenemos que ser mas firmes y confiados en que hacemos las cosas bien.

7. ¿En su opinión cómo se entiende el concepto de competencia en Tsu?

Pienso que la competencia en lo interno, se expresa por ejemplo cuando alguien te dice que no te metas en su trabajo. Yo todo lo que aprendí te lo digo, después que vos tengas la capacidad de hacerlo mejor yo, es otra cosa.

Pienso que, con la competencia hacia fuera, si seguimos como estamos no nos va a ir muy bien. Pienso que el portafolio de productos es demasiado grande, y cada vez se vende menos de cada uno. Más en total, pero menos de cada uno. Me parece que no es la manera.

Sí creo que estamos bien con nuestros productos en relación de precio y calidad. A veces, los productos están demasiado bien presentados y no se si eso genera más ventas, habría que analizarlo. Lo más importante no es que el producto me guste a mí, sino que la gente lo compre y facture.

8. ¿Qué significa la cultura familiar dentro de Tsu? ¿Puede describirla detalladamente?

Creo que algunas cosas de la cultura familiar se han perdido con el tiempo. La fiesta anual, por ejemplo. La comunicación entre la gente de distintas plantas. Antes había otra interrelación.

Las plantas se han hecho como “nido aparte”. Muchas veces la gente de producción siente que el resto está mejor, informado, considerado y estimado.

9. ¿Cómo se visualiza en Tsu la innovación y la metodología de equipos flexibles armados en función de las problemáticas que se presentan y no bajo la fórmula de las soluciones fijas?

Hoy en día estamos un poco quedados en el tiempo. Vamos detrás de lo nuevo y tratamos de reproducirlo.

10. ¿Qué grado de centralización o descentralización tiene el poder y la información en la organización?. ¿Eso afecta su funcionamiento?

A veces no estas enterado de las cosas por las vías formales. En la jefatura también sucede que la gente se entera antes que vos de algo que tenías que comunicar. La comunicación informal se adelanta.

11. ¿Usted considera que sería necesario contar con políticas activas de atracción y retención de jóvenes? ¿Por qué?

A los jóvenes que ingresan tenés que ofrecerle posibilidades. Tratar de apoyar su desarrollo con lo último posible, por ejemplo si es de sistemas, la última computadora que se pueda.

A veces retaceamos el avance. Si por ejemplo vamos a traer a un ingeniero para control numérico, y no le damos la tecnología apropiada, en poco tiempo se va. Hay casos donde la gente preparada se va porque el objetivo para lo que viene no está correctamente desarrollado.

Con equipos más modernos y un esquema bien abastecido y programado podrías necesitar la mitad del lugar que hoy utilizás.

Creo que hay que tener cuidado en seguir creciendo en cantidad de productos. Yo buscaría muchas unidades y menos variedad. Productos pequeños, almacenables, operables y transportables con un costo menor.

12. ¿Cómo ve la posibilidad de incorporar horarios flexibles y home office?

Hoy eso se maneja con permisos. Si no tengo trabajo pendiente, siempre que puedo le doy el permiso al operario. Pero por la estructura productiva nuestra, tengo una línea de producción de 15 personas y me falta una, no puedo armarla. EL condicionante es el medio técnico.

Otra limitación es que en cualquier momento te puede aparecer una necesidad de producción. Periódicamente aparecen novedades.

13. ¿Qué cambios del contexto comercial, tecnológico y/o social considera que pueden requerir el mayor esfuerzo de adaptación cultural de la organización?

Necesitamos una renovación tecnológica que nos permita competir mejor. Cuando la hagamos, vamos a necesitar gente diferente para trabajar. No es lo mismo un mecánico que le hace mantenimiento a una máquina sencilla que otro capacitado para trabajar con una moderna. Hoy, por ejemplo, no hace falta que un operario sepa de un PLC (Programmable Logic Control). Si contás con la tecnología, sí.

La fabrica tiene mucha gente, hay que remar, renovar, la gente se preocupa porque vive de esto.

12.2. Jóvenes.

12.2.1. **Daiana Paolucci (Segmento etario: 22 a 24 años) Diseñadora Gráfica. Entrevista 7/5/18**

1. ¿Qué significa para vos y qué valor le das a una cultura empresarial colaborativa y centrada en el desarrollo de la gente?

Creo que es el principal recurso que uno como joven busca en una empresa. Tener las herramientas y el pase libre para que uno pueda crecer. Las oportunidades son algo valioso.

2. ¿Qué significa para vos que exista una cultura creativa en la empresa?
¿Qué me podés decir acerca de la toma de riesgo individual, del desafío y la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas en un trabajo?

Significa que es una empresa flexible, que se adapta al cambio. Justamente esto que hablábamos de la tecnología, las innovaciones en las formas de comunicación. Todo está cambiando todo el tiempo. Si nos quedamos estáticos no creo que eso funcione en esta época. Estamos en un proceso donde mutamos todo el tiempo. El desarrollo conlleva cambios. La clave es adaptarse.

3. ¿Ante un problema nuevo preferís aplicar una solución disponible que ya esté definida en la empresa o intentás inventar otra para utilizar en el momento? ¿Por qué?

Primero evaluaría si lo que se aplicó anteriormente es efectivo y de que manera puedo reforzarlo. Pero también tiene que ver con el apoyo que me den desde atrás, quizá me dicen digan llegá hasta acá o, necesitamos innovar, a ver cómo nos sacás las papas del fuego. Como podés ir adelante con esto. Yo tomaría el riesgo. Y a uno a la vez le dan alas para meterse en el tema. No hay un freno ahí. Uno se siente más liberal, pero tampoco es cuestión que a uno le dejen hacer lo que quiera. Tiene que haber una base. Un límite. El espacio para actuar es fundamental.

4. ¿Cómo te gustaría ser liderado en el trabajo?

Primero tiene que incentivar la participación y esto que vemos en la docencia también, la unión entre cada una de las partes que conforman el grupo. Tiene que haber respeto, una base sólida y establecer una meta clara y como llegar a eso.

5. ¿Qué opinás acerca del un liderazgo exigente, competitivo y centrado en resultados, te parece que puede ser un factor de éxito dentro de una empresa?

Quizá un liderazgo demasiado competitivo traiga a flote falta de compañerismo. Mi experiencia donde trabajo, esto que querés estar arriba del otro, yo se mas que vos. Al contrario, tiene que ser algo más adaptable, que haya un compañerismo, que vayamos todos aprendiendo al mismo ritmo y colaborando y ver en qué se equivoca el otro para mejorar uno y para ayudarlo también. No hay individualidad. La individualidad no es muy buena en grupo.

6. ¿Qué entendés por flexibilidad en una organización y qué valor le das a la hora de atraerte o retenerte en un trabajo?

Tiene que ver con la pregunta que me hiciste acerca de si me adapto a los métodos establecidos o si puedo proponer algo nuevo. Tiene que ver con ser flexible con las opiniones y reflexiones de las otras partes. No si alguien dice algo y voy de lleno. Se trata de reflexionar si eso me suma o no me suma. Pero tener en cuenta otras opiniones.

7. ¿Qué esperás de una empresa más allá de la compensación económica y de los beneficios?

Te digo todo desde mi experiencia. Estoy en un lugar donde me siento lo menos cómoda en el mundo. Lo principal es el respeto y la colaboración. Y no querer pisarse el uno al otro, que es algo muy común que veo. Y

poder crecer y progresar, y que den espacio para crecer, no que digan estás acá y vas a estar 10 años y vas a seguir acá.

La propuesta de crecimiento tiene que ser real y cumplirse, si no lo es peor, porque estás creando una falsa expectativa, que si no va a pasar entonces que ni siquiera se plantee. Si no uno termina diciéndose llevo hasta acá y uno termina a los 3 meses buscando otro trabajo. Si no es como un lugar de paso, ese tipo de empresa. Pasa mucho con los jóvenes. Lo toman como es joven, recién se recibió... pero justamente es el perfil que hay que potenciar, esta en el momento junto para empezar a crecer. Debería ser empleado por la empresa como una herramienta para crecer. No decir, lo tomo un tiempo, que trabaje de cadete y después que se vaya a otro lado. Creo que es un desperdicio pensar así.

8. ¿Cómo quisieras que circule la información en la empresa donde trabajás? ¿Tenés alguna situación para contar relacionada al acceso a la información?

La verdad que no. Siempre que trabajé con datos era algo específico entre dos o tres. Métodos básicos, Excel y compartido en red. No era información de gestión. Nunca tuve ningún tipo de problema.

Muchas veces en el proceso hay personas que se guardan información para su beneficio, con lo cual pienso que cada uno tendría que ver todo el proceso, aunque no tenga nada que ver. Sirve, aporta.

9. ¿Para vos, que todo funcione correctamente es un factor de éxito en la gestión de una empresa?

Depende en que etapa esté la empresa. Si esta empezando o ya tiene trascendencia. Uno aprende siempre de los errores. Una empresa naciente que se equivoque es lo mejor que le puede pasar, porque aprende de eso.

Para una empresa madura, cometer un error puede ser algo bueno para darse cuenta que necesita un cambio, es bueno si necesita un cambio.

Las empresas deben tener etapas, una termina y empieza otra nueva, ahí hay que ver hacia donde vemos, de qué nos nutrimos.

10. ¿Qué significa la jerarquía para vos en una empresa?

La jerarquía es quien determina que hay que hacer y de qué manera. Conlleva un acompañamiento, mas estricto o mas flexible, como veníamos hablando anteriormente.

Empezar a entender, no solo al cliente al que nos vamos a dedica, sino también entender a los empleados, cual es la mejor forma o espíritu de trabajo.

11. ¿Qué situación o actitud te molesta más en tu trabajo?

La falta de respeto. Es muy personal porque me pasa todo el tiempo. Esto de la falta de respeto, que cada uno quiera ser mas que el otro y la falta de compañerismo, que es lo mas importante. En sí, una empresa es un sistema, y está compuesta por todas sus partes, todas sus partes son una relación. Si vamos cada uno por su lado no va a funcionar muy bien.

12. ¿Qué te atrae y que no, de la siguiente propuesta de valor para el empleado tal como está planteada? ¿Por qué?

En Tsu Cosméticos trabajan más de 1.000 personas, distribuidas en casi 50 áreas, por lo que contamos con un staff compuesto por una gran diversidad de personalidades y profesiones.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de puestos de trabajo, Tsu es el lugar ideal para quienes están buscando su primer trabajo, como también para jóvenes profesionales que quieran desarrollar su carrera en una empresa de prestigio nacional, o personas de gran experiencia interesadas en altos cargos.

Trabajar en Tsu te da la posibilidad de crecer y superarte día a día, dentro de una de las empresas líderes en cosmética nacional. Pertenecer a un gran equipo y a una compañía donde el trabajo interdisciplinario, el respeto y el cuidado del personal son las claves de sus políticas de RRHH (Tsu Cosméticos, 2018).

Me gustó la tercera parte. Ah, pensé que eran tres propuestas de valor, las tomé como tres distintas.

No se si es una observación valida decir menos es mas. Quizá se expande demasiado diciendo que son 1000 personas en 50 áreas. La propuesta

que mas me llamó la atención fue la del último párrafo, porque me pareció más resumida y tenía valores que puedo llegar a compartir a la hora de buscar trabajar en una empresa como Tsu. Siendo joven, crecer, superarme día a día, en una empresa líder en cosmética, pertenecer a un gran equipo. Eso me gustó. Está un poco reiterativa.

“Altos cargos” está en los años 90. Si hablamos de tecnología, avance y demás, cambiar el lenguaje con el que nos expresamos. Más dinámico. Se me viene a la cabeza “menos es más”.

**12.2.2. Guido Di Chiara (Segmento etario: 22 a 24 años).
Estudiante universitario. Entrevista 8/5/18**

1. ¿Qué significa para vos y qué valor le das a una cultura empresarial colaborativa y centrada en el desarrollo de la gente?

Yo diría que es una cultura donde se pone mucho énfasis en el capital humano, en la calidad de las personas. Que antepone el desarrollo de los participantes por sobre los intereses o las ganancias. Es algo que veo en empresas en las que se le otorga mucha libertad creativa a las personas, para que lleven a cabo proyectos con iniciativa propia, siguiendo sus propias pautas pero para obtener un resultado para la empresa.

2. ¿Qué significa para vos que exista una cultura creativa en la empresa?
¿Qué me podés decir acerca de la toma de riesgo individual, del desafío y la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas en un trabajo?

Me sentiría muy bien en una empresa así. Pensando en el contexto actual, lo más importante es el desarrollo de nuevas ideas, el mundo está girando alrededor de eso. En general si una empresa no está enfocada en eso, tiene un problema.

3. ¿Ante un problema nuevo preferís aplicar una solución disponible que ya esté definida en la empresa o intentás inventar otra para utilizar en el momento? ¿Por qué?

Primero miraría la solución que ya preparó en el pasado la empresa, sobre todo si es algo que yo no conozco, pero si ocurriese lo contrario y se tratara de un tema que domino, preferiría elaborar una solución propia.

4. ¿Cómo te gustaría ser liderado en el trabajo?

En el caso de un líder espero que sea específico a la hora de plantear las consignas a realizar. Que sea flexible en un entorno de cierta disciplina,

en su justa medida. Eso es necesario para no perder el foco ni caer en la ineficiencia.

Es muy importante que brinde buena información para que la gente pueda hacer las cosas bien, porque desde el vamos si no está claro lo que se pide desde el principio, se pierde el foco.

Espero que sea carismático y confiable. La confianza es indispensable.

5. ¿Qué opinás acerca del un liderazgo exigente, competitivo y centrado en resultados, te parece que puede ser un factor de éxito dentro de una empresa?

No me parece el liderazgo más adecuado, sobre todo si se lo lleva a un extremo. Pero si es necesario cierto nivel de exigencia. Porque siempre se tiene que aspirar a lo mejor, no solo por una cuestión de supervivencia de la empresa, sino por un tema de posicionamiento. Es importante exigir un resultado de calidad y controlarlos, siempre que lo combinemos con la libertad creativa. Lo pondría en un 80% libertad de acción creativa y en un 20% puramente control de resultados.

6. ¿Qué entendés por flexibilidad en una organización y qué valor le das a la hora de atraerte o retenerte en un trabajo?

Entiendo que la flexibilidad tiene que ver con la libertad en elegir el modo de trabajo, en el uso de tus propias herramientas y tu percepción. Eso lo valoro mucho.

7. ¿Qué esperás de una empresa más allá de la compensación económica y de los beneficios?

Yo creo que lo importante es que la empresa te de herramientas que te sirvan para la vida en general. Espero que me de conocimiento y relaciones interpersonales. Creo que es fundamental rodearse de la gente correcta. Por eso espero que la empresa sea altamente relacional y me capacite permanentemente. La capacitación es fundamental.

8. ¿Cómo quisieras que circule la información en la empresa donde trabajás? ¿Tenés alguna situación para contar relacionada al acceso a la información?

Pienso que tiene que haber muy buena comunicación de los niveles de conducción hacia los puestos más básicos, para que en los empleados no surja la desconfianza. Porque no se puede llevar a cabo ningún proyecto con desconfianza. Ese interés lo tienen que tener los directivos, que la comunicación llegue desde la parte más alta hasta la parte más baja de la organización.

Si veo que hay información que no me muestran, me generaría desconfianza.

9. ¿Para vos, que todo funcione correctamente es un factor de éxito en la gestión de una empresa?

En un 90 % creo que es un factor de éxito que todo funcione correctamente. En un 10% no, porque la empresa también necesita ese estrés que la ayude a adaptarse al contexto en el que está, y que también pueda aprender de un problema.

Por ejemplo, que ante una situación emergente se pueda hacer un replanteo o un análisis de la estructura de la organización. Un tropezón te puede servir para ver qué es lo que anda mal, así de esa manera es posible mejorar la estructura de la empresa.

10. ¿Qué significa la jerarquía para vos en una empresa?

La jerarquía es la línea de autoridad que comienza de lo más alto y llega a lo más bajo. Es algo sumamente necesario. Sin embargo, creo que no es bueno caer en una burocracia.

11. ¿Qué situación o actitud te molesta más en tu trabajo?

Me molesta cuando se le exige a una persona algo que no puede cumplir, y que sabiendo que sus condiciones no se lo permiten, se le siga exigiendo más. Me molesta la sobre exigencia.

12. ¿Qué te atrae y que no, de la siguiente propuesta de valor para el empleado tal como está planteada? ¿Por qué?

En Tsu Cosméticos trabajan más de 1.000 personas, distribuidas en casi 50 áreas, por lo que contamos con un staff compuesto por una gran diversidad de personalidades y profesiones.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de puestos de trabajo, Tsu es el lugar ideal para quienes están buscando su primer trabajo, como también para jóvenes profesionales que quieran desarrollar su carrera en una empresa de prestigio nacional, o personas de gran experiencia interesadas en altos cargos.

Trabajar en Tsu te da la posibilidad de crecer y superarte día a día, dentro de una de las empresas líderes en cosmética nacional. Pertenecer a un gran equipo y a una compañía donde el trabajo interdisciplinario, el respeto y el cuidado del personal son las claves de sus políticas de RRHH (Tsu Cosméticos, 2018).

Me gusta que sea muy inclusiva. Que le de lugar a las personas que nunca tuvieron un trabajo. Creo que es específica y ofrece entrar en una empresa importante. Me inspira confianza.

**12.2.3. Eugenia Torracco (Segmento etario: 25 a 28 años).
Licenciada en Comercialización. Entrevista 11/5/18.**

1. ¿Qué significa para vos y qué valor le das a una cultura empresarial colaborativa y centrada en el desarrollo de la gente?

Para mí debería ser clave, hoy creo que es para donde deberían ir las empresas. Es una forma de captar al empleado y empieza a formar parte de la organización. El que se siente parte de la empresa ya no hace solamente lo que tiene que hacer, sino que busca poner un plus.

En una empresa que está pensando en mi desarrollo y que no me vea nada más como un número, yo apostaría. Hasta me daría ganas de formarme también por mi parte.

Si se preocupan por capacitarme, yo también buscaría información aparte para desarrollarme, si la empresa lo valora.

2. ¿Qué significa para vos que exista una cultura creativa en la empresa?
¿Qué me podés decir acerca de la toma de riesgo individual, del desafío y la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas en un trabajo?

Tiene que ver con lo que te decía recién. Está bueno que una cultura sea creativa y te permitan, bajo ciertos parámetros, ver vos tus propios límites. Está bueno que te suelten un poco la mano y puedas buscar otras formas.

Nuestra generación, respecto a las anteriores, tiene otra estructura y otros estudios. Estamos más en contacto con otras cosas. Porque si bien lo que aplicaron esas generaciones está bueno, nosotros podemos dar otro enfoque más fresco.

Es bueno que las cosas no sean tan estructuradas, fijate que a lo estructurado después lo va a poder hacer una máquina.

3. ¿Ante un problema nuevo preferís aplicar una solución disponible que ya esté definida en la empresa o intentás inventar otra para utilizar en el momento? ¿Por qué?

Si alguien ya lo solucionó, si a alguien ya le pasó y lo sabe solucionar, bien, aplicamos eso. Si no, busco mi propia alternativa, distinta. Actuando de otra forma perdés tiempo.

4. ¿Cómo te gustaría ser liderado en el trabajo?

Quiero ser liderada por una persona que sepa, por alguien que pueda admirar y me den ganas de aprender de esa persona. Para mí lo fundamental de un jefe es que me dé la libertad de tomar riesgos, pero que también me enseñe. Porque si es jefe, yo asumo que algo más que yo, sabe.

Me gusta que me den una mano o que me orienten cuando la necesito, pero también que me den mi independencia y confíe en mí. De un jefe espero que esté a mi alcance.

También me gustaría que me permita buscar cosas que no están estrictamente en mi rol, pero que puedan sumar en el trabajo que estamos haciendo.

Es clave que valore lo que hago.

5. ¿Qué opinás acerca del un liderazgo exigente, competitivo y centrado en resultados, te parece que puede ser un factor de éxito dentro de una empresa?

Tiene que ser un híbrido. Tenés que medir resultados porque si no la gente hace cualquier cosa, pero tampoco te podés basar sólo en resultados. Así que, si la empresa mide los resultados y hace algo positivo con eso, me parece bien. Las mejores empresas son exigentes.

Ahora, exigente al punto que no ves lo que está pasando alrededor, no. Muchas veces el problema tiene que ver con la exigencia en qué. Si la empresa es exigente en el resultado es una cosa, si es exigente en la forma, es otra. Si vos me decís que tengo que presentar los resultados perfectos está bien.

Ahora si me decís que para hacerlo me tengo que poner un pantalón, una camisa, llegar a tal horario y que no puedo hablar con la persona de al lado... no. Eso te corta la dinámica de grupo, la tuya, te quita la motivación. Ese tipo de exigencia no me parece que esté bueno.

6. ¿Qué entendés por flexibilidad en una organización y qué valor le das a la hora de atraerte o retenerte en un trabajo?

A la flexibilidad le doy mucha importancia. Para mi flexibilidad es que si hago las cosas bien, si llego a las 9 o a las 10, eso no lo cambia. Creo que es importante conducir por objetivos. Creo que es importante que las empresas no sean tan estrictas en cosas que no son tan relevantes con mi puesto y mis resultados. A mi generación ese tipo de forma estructurada nos mata y creo que tampoco funciona.

La flexibilidad en una empresa, para mí es necesaria en un 100%. Es una de las cosas que cuando busco trabajo miro con atención. Claro que es necesario controlar, pero sigue siendo fundamental.

Nosotros nos podemos poner la camiseta rápido, pero también nos la podemos sacar rápido, porque hoy en día hablamos, conocemos las alternativas y comparamos.

7. ¿Qué esperás de una empresa más allá de la compensación económica y de los beneficios?

Espero que juegue limpio (fair play), que sea responsable. Que tenga que sea social y ambientalmente responsable. Creo que no podría trabajar en una empresa que no cumpla con esos parámetros.

Pasás tanto tiempo dentro de una empresa que algo de vos mismo te tiene que representar. En cierto modo te tenés que sentir identificado. En una empresa con la que no me identifico, creo que tampoco puedo llegar a durar.

Me gustaría que la empresa sea global, que tenga en cuenta otros mercados, que no sea una empresa cerrada. Que aspire a ser más.

Al mismo sueldo y a los mismos beneficios, lo que te acabo de decir es lo que pesaría más.

8. ¿Cómo quisieras que circule la información en la empresa donde trabajás? ¿Tenés alguna situación para contar relacionada al acceso a la información?

Si bien no todo el mundo puede tener acceso a toda la información, porque siempre hay datos que son confidenciales, hace falta que la información circule y haya comunicación.

Por ejemplo, si yo estoy armando una promoción y hay productos que están en stock físico discontinuado y yo no me entero porque no puedo acceder a la información, ¿cómo hago para considerarlos y aprovecharlos?.

Si no tenés un buen acceso a la información y no tenés comunicación, te perdés de hacer muchas cosas en una empresa.

Cuando tenés que pedir cada dato que necesitás para armar algo, también tenés que pasar por un montón de pasos innecesarios.

Para mi la información tiene que estar clara y accesible. De este modo también es mucho más fácil de corroborar, porque si hay algo que está mal y nadie más lo ve, no se corrige, no hay forma de cambiarlo. La información tiene que circular.

En otro sentido, por ejemplo, cuando en una empresa hay un despido y nadie sabe qué pasa, genera un ambiente tenso en todo el equipo. Y aunque la empresa quiera que algo sea hermético, se entera toda la gente. Eso genera malestar. Ahora si se plantea claramente lo que pasó o lo que va a pasar, ya está, podés seguir trabajando.

Para mí que la información no esté compartida genera problemas en muchos aspectos.

9. ¿Para vos, que todo funcione correctamente es un factor de éxito en la gestión de una empresa?

Si se quedan cómodos porque todo funciona bien, no. Podés buscar que funcione mejor. Más allá que no me parece que esté mal una situación donde todo funciona correctamente.

10. ¿Qué significa la jerarquía para vos en una empresa?

Poder. Es tomar decisiones. Por eso a mí me gustaría que el que esté más arriba, aparte de tener más responsabilidades, sepa más. No del día a día, pero sí que tenga una buena visión del trabajo de todos. Es la parte más estratégica, para mí eso es la jerarquía.

Para mí el poder se sostiene en el saber. Pero también, cuando tenés poder, comencás a saber más cosas y eso te permite accionar más libre. También pienso que el poder es algo peligroso, lo tenés que saber manejar, más cuando tenés gente a tu cargo y tus decisiones impactan en las personas que tenés a tu alrededor.

11. ¿Qué situación o actitud te molesta más en tu trabajo?

El control excesivo e innecesario de todo. Que no haya flexibilidad. El tema del control estricto de horario. La flexibilidad te motiva a buscar cosas nuevas, vas por la calle fuera de tu horario de trabajo y trabajás también buscando ideas. Ahora, si te controlan los minutos, de alguna manera esa motivación te la quitan.

Tener que firmar papeles para todo, tener que pedir permiso para todo. A las organizaciones no le costaría nada cambiarlo, y con flexibilidad podrían sumar un montón.

El descuento de los minutos de las llegadas tarde. Yo no me fijo si me tengo que quedar más tarde. Cumplir un horario fijo no motiva. Es en mi trabajo una exigencia innecesaria. Sé exigente en los resultados, me parece muy bien. Para mi es mejor. No me corrijas el minuto de llegada tarde. Así la próxima vez no te quedás.

Hay momentos que estás enganchado con un trabajo y sin embargo tenés que salir a almorzar para no perder tu horario fijo. Eso te corta la creatividad.

Con horarios fijos, nadie se pone a trabajar en el horario que llega. No se trata de eso la productividad.

12. ¿Qué te atrae y que no, de la siguiente propuesta de valor para el empleado tal como está planteada? ¿Por qué?

En Tsu Cosméticos trabajan más de 1.000 personas, distribuidas en casi 50 áreas, por lo que contamos con un staff compuesto por una gran diversidad de personalidades y profesiones.

Teniendo en cuenta la multiplicidad de puestos de trabajo, Tsu es el lugar ideal para quienes están buscando su primer trabajo, como también para jóvenes profesionales que quieran desarrollar su carrera en una empresa de prestigio nacional, o personas de gran experiencia interesadas en altos cargos.

Trabajar en Tsu te da la posibilidad de crecer y superarte día a día, dentro de una de las empresas líderes en cosmética nacional. Pertenecer a un gran equipo y a una compañía donde el trabajo interdisciplinario, el respeto y el cuidado del personal son las claves de sus políticas de RRHH (Tsu Cosméticos, 2018).

Es ambigua. Me están diciendo que es un gran lugar para venir a trabajar, pero no me están diciendo nada. Los únicos datos tangibles que veo son que la empresa tiene 1000 personas y que están distribuidas en 50 áreas. No me están diciendo mucho.

Me están diciendo que es ideal para un primer trabajo, para quién ya trabajó, para jóvenes profesionales, para los que tienen mucha

experiencia. Siento que es para cualquier persona. Es muy genérica y no me motiva. No me da información específica.

Está bueno que haya muchos puestos, pero eso ocurre en muchas empresas. Quizá no la recordaría.

El último párrafo es más sólido. Creo que en los dos primeros párrafos hay muy poca información. Podría ser cualquier empresa.

Si sacás toda la parte de arriba la propuesta y le agregás la dimensión de 1.000 empleados, no cambia en nada. El resto está un poco vacío, y donde hay algo vacío siento que no podés decir algo real, verdadero y que tenga un sustento.

Una propuesta de valor te dice todos los beneficios que tiene el empleado, claramente.

ANEXO 13 – Comparativo entrevistas a gerentes y jefes.

Nº	Pregunta	Respuestas encuestado Nº		
		1	2	3
1	¿En su opinión, cuáles son las características culturales más significativas en la organización? ¿Por qué las considera así?	Cultura familiar y emocional	Improvizamos y salimos bien de los compromisos pero con un alto costo. Cultura familiar con rasgos de la familia dueña y de las relaciones entre empleados con mucha antigüedad.	La empresa siempre trató a la gente como su familia. Lo que nace del dueño hacia abajo es cuidar a la gente. Sin embargo con el tiempo se fue perdiendo el amor por la camiseta.
2	¿En qué aspectos considera que el tipo de cultura de la organización afecta la atracción y retención de jóvenes entre 18 y 40 años?	Los chicos no toman sus decisiones desde lo emocional. Preguntan ¿qué beneficios me ofrece la empresa?	Más allá de lo estrictamente afectivo, tenemos falta de innovación y oportunidades de crecimiento para los jóvenes. Eso dificulta su atracción y retención.	Hay falta de oportunidades para los jóvenes y falta de desarrollo tecnológico. Cuando entra un joven no tiene posibilidades claras de crecimiento y proyección. Es difícil retenerlo.
3	¿En su opinión cómo perciben los jóvenes las características culturales de la organización?	Ellos no entienden la carga emocional de los mayores. El conductor de generación madura se dirige a ellos en un lenguaje y con valores que ellos no registran.	Perciben a la empresa como un lugar confortable, lindado con lo cómodo. Este ambiente no motiva el crecimiento, es una zona de confort.	Piensan que deberían estar mejor, no sólo en lo económico sino en la posibilidad de tener herramientas de trabajo nuevas. También afecta que al que merece un premio no se lo damos y al que merece un castigo tampoco.
4	¿Cómo percibe usted a los jóvenes en la organización?	Pocos jóvenes con cargos importantes. No se les brinda una oportunidad de crecimiento en mucho tiempo. Cuando les llega ya están "envejecidos-Se quedan los conservadores y los que buscan seguridad.	Los percibo desalentados y no desafiados.	Son más "fiafosos". Tienen mas vueltas a la hora de hacer un trabajo. Se quejan por la carga de trabajo aunque aquí nunca el trabajo "te va a matar". Somos demasiado considerados y la gente lo sabe.
5	¿Cuáles son los principales valores y actitudes que promueve explícitamente la organización?	Buen trato a los empleados, afecto cordialidad y la tradición de saludarse con un beso. El resto lo va marcando cada Gerente en el área.	Se pide integración, trabajo en equipo, ser competitivos, creativos, generosos en la entrega y en la absorción de conocimiento. Pero no siempre ocurre así.	El compañerismo, la unidad y el concepto que esto es una familia. El beso como saludo de todos. Sin embargo con el tiempo un poco lo fuimos perdiendo.
6	¿Puede mencionar algún factor no promovido explícitamente por la organización y que sin embargo se manifiesta día a día, o bien un factor promovido que no se manifiesta, y cuya comprensión permita una mejora?	Veo que hay jóvenes profesionales de 35 a 45 años que llevan una gestión muy buena y están comprometidos. pero están "tapados". Si bien la organización no los promueve, los tiene.	Se promueve la capacitación de la gente pero no se concreta. En nuestra cultura el logro académico no es reconocido realmente. Se valora más a la gente por su persona, su lealtad y fidelidad, que por sus logros o preparación académica.	Si. Cuando la opinión del otro para mejorar molesta. También cuando se gasta dinero o esfuerzo "por las dudas". Son dos cosas que no promueve la organización y pasan.
7	¿En su opinión cómo se entiende el concepto de competencia en Tsu?	Se analizan las empresas de la competencia, pero no se realizan inversiones. Los proyectos se analizan en forma intuitiva y emocional	Desde el punto de vista competitivo, el resultado de las ventas es lo más importante, no tanto el resultado comercial neto. No se compete abiertamente por producto o mercado, si por captación de Revendedoras.	Pienso que la competencia hacia adentro se plantea cuando a alguien le molesta la opinión de otro para mejorar. Y hacia fuera, creo que tenemos un portfolo de productos demasiado amplio y cada producto vende menos. Creo que si seguimos así no será positivo.
8	¿Qué significa la cultura familiar dentro de Tsu? ¿Puede describirla detalladamente?	Significa unión, división y en ocasiones subestimación de la gente. Como ocurre en una familia. Hay una gran carga emocional en la empresa. Su parte positiva: el compromiso y la lealtad de la gente. La negativa, el plus de crítica y los preconceptos.	Tiene una fuerte impronta de la familia dueña de la Cia. No es "nivelista" y es fácil acceder a cualquier autoridad. Hay figuras parentales, entre ellas una figura paterna fuerte. La cultura tiene una impronta familiar en lo positivo y en lo opuesto. Es paternalista pero no machista.	Creo que algunas de las cosas de la cultura familiar se fueron perdiendo.La fiesta anual, la comunicación entre la gente de distintas plantas. Antes había otra interrelación. Ahora las plantas se han hecho como "nido aparte".

Nº	Pregunta	1	2	3
9	¿Cómo se visualiza en Tsu la innovación y la metodología de equipos flexibles armados en función de las problemáticas que se presentan y no bajo la fórmula de las soluciones fijas?	Es muy difícil por las inversiones y el cambio cultural que hay que hacer. Lo más complejo es el cambio cultural.	La implementación de innovación y de equipos flexibles depende de la iniciativa de cada gerente. En innovación se van haciendo avances más lentos de lo deseable.	Hoy en día estamos un poco quedados en el tiempo. Vamos detrás de lo nuevo y tratamos de reproducirlo.
10	¿Qué grado de centralización o descentralización tiene el poder y la información en la organización? ¿Eso afecta su funcionamiento?	Son dos factores muy centralizados. Aparte no contamos con la tecnología para gestionar bien la información. Es un cambio que debe venir de la cúspide de la organización.	Existen dos mundos. El de la gestión cotidiana y el de las grandes decisiones. La información para la gestión cotidiana fluye horizontalmente. Las grandes decisiones se toman al máximo nivel y en forma centralizada.	A veces no estás enterado de las cosas por las vías formales. En la jefatura, a veces la comunicación informal se adelanta y la gente se entera antes que vos de algo que tenías que comunicarle.
11	¿Usted considera que sería necesario contar con políticas activas de atracción y retención de jóvenes? ¿Por qué?	Deberíamos tener políticas activas que aprovechen la parte positiva emocional de la organización. También debería incluir una propuesta clara de crecimiento y desarrollo, que se cumpla.	Rotundamente sí. Pero depende que exista una política de proyección y desarrollo de la gente. Habría que hacer una depuración de lo que ofrece el mercado. Hay que "patear la calle y el mercado" para saber qué es lo que quieren los jóvenes. Acá adentro no lo vamos a saber.	A los jóvenes que ingresan tenés que ofrecerle posibilidades. Tratar de apoyar su desarrollo con lo último posible. A veces "retaceamos" el avance. Hay casos en los que gente que llega preparada se va, porque el objetivo para el que viene no está correctamente desarrollado.
12	¿Cómo ve la posibilidad de incorporar horarios flexibles y home office?	Si cambiamos culturalmente puede ocurrir. Hay que entender que los jóvenes tienen motivaciones distintas que nosotros.	Habría que hacer una implementación racional de las modalidades flexibles. Para muchas empresas se trata de una realidad asumida. Estamos atrasados en eso.	En la parte productiva el condicionante es el medio técnico. Otra limitación es que en cualquier momento puede aparecer una necesidad productiva. Hoy la flexibilidad en tiempo se maneja con permisos no pagos.
13	¿Qué cambios del contexto comercial, tecnológico y/o social considera que pueden requerir el mayor esfuerzo de adaptación cultural de la organización?	La tecnología. Porque genera "inseguridad cultural" y desconfianza. Porque obliga a creer y a descentralizar para avanzar	Entrar en un contexto tecnológico. Adaptamos a ese corsé. Los sistemas requieren estandarización. La mejor manera de hacer algo eficiente es discutir todas las alternativas antes. Como los hombres	Necesitamos innovación tecnológica que nos permita competir mejor. Cuando lo hagamos, vamos a necesitar gente diferente para trabajar. No es lo mismo un mecánico para una máquina nueva que para una

ANEXO 14 – Comparativo entrevistas a Jóvenes.

Nº	Pregunta	Respuestas encuestado N°		
		1	2	3
1	¿Qué significa para vos y qué valor le das a una cultura empresarial colaborativa y centrada en el desarrollo de la gente?	Lo principal que un joven espera de una empresa. Las herramientas y el pase libre para crecer. Las oportunidades son algo valioso.	Es una cultura donde se pone mucho énfasis en el capital humano, en la calidad de las personas. Que antepone el desarrollo de los participantes por sobre los intereses o las ganancias.	Para mí debería ser clave, hoy creo que es para donde deberían ir las empresas. Es una forma de captar al empleado. El que se siente parte de la empresa hace lo que tiene que hacer, y también busca poner un plus.
2	¿Qué significa para vos que exista una cultura creativa en la empresa? ¿Qué me podés decir acerca de la toma de riesgo individual, del desafío y la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas en un trabajo?	Significa una empresa flexible que se adapte a los cambios. Tecnología, innovaciones y nuevas formas de comunicación. Todo está cambiando todo el tiempo. El desarrollo conlleva cambios. La clave es adaptarse.	Pensando en el contexto actual, lo más importante es el desarrollo de nuevas ideas, el mundo está girando alrededor de eso. En general si una empresa no está enfocada en eso, tiene un problema.	Está bueno que una cultura sea creativa y te permitan, bajo ciertos parámetros, ver vos tus propios límites. Está bueno que te suelten un poco la mano y puedas buscar otras formas. Nosotros podemos ofrecer un enfoque más fresco.
3	¿Ante un problema nuevo preferís aplicar una solución disponible que ya esté definida en la empresa o intentás inventar otra para utilizar en el momento? ¿Por qué?	Evaluaría si lo que se aplicó anteriormente es efectivo, y vería si puedo reforzarlo. Tiene que ver con el apoyo que me den de atrás, pero si lo tuviera tomaría el riesgo. Tiene que haber un límite pero el espacio para actuar es fundamental para mí.	Primero miraría la solución que ya preparó en el pasado la empresa, pero si se trata de un tema que domino preferiría elaborar una solución propia.	Si alguien ya lo solucionó, si a alguien ya le pasó y lo sabe solucionar, bien, aplicamos eso. Si no, busco mi propia alternativa.
4	¿Cómo te gustaría ser liderado en el trabajo?	El líder tiene que incentivar la participación. Tiene que haber respeto, una base sólida, establecer una meta clara y cómo llegar a eso.	Espero que sea específico, y también flexible pero en un entorno de cierta disciplina. Que brinde buena información para que la gente pueda hacer las cosas bien. Que sea carismático y confiable.	Por una persona que sepa, por alguien que pueda admirar y me den ganas de aprender de esa persona. Que me dé libertad de tomar riesgos pero que me enseñe. De un jefe espero que esté a mi alcance y que valore lo que hago.
5	¿Qué opinás acerca del un liderazgo exigente, competitivo y centrado en resultados, te parece que puede ser un factor de éxito dentro de una empresa?	Quizá un liderazgo demasiado competitivo traiga a flote falta de compañerismo. Tiene que haber compañerismo, que vayamos aprendiendo al mismo ritmo y aprender de las equivocaciones de todos. La individualidad no es muy buena para el trabajo en grupo.	No me parece el liderazgo más adecuado, sobre todo si se lo lleva a un extremo. Pero si es necesario cierto nivel de exigencia. Lo pondría en un 80% libertad de acción creativa y en un 20% puramente control de resultados.	Hay medir resultados porque si no la gente hace cualquier cosa, pero tampoco te podés basar sólo en resultados. Si me decís que tengo que presentar los resultados perfectos está bien. Si tengo que ponerme una camisa, un pantalón y llegar a horario, no. Lo importante es el resultado.
6	¿Qué entendés por flexibilidad en una organización y qué valor le das a la hora de atraerte o retenerte en un trabajo?	Tiene que ver con ser flexible con las opiniones y reflexiones de las otras partes. No si alguien dice algo y voy de lleno. Se trata de reflexionar si eso me suma o no me suma. Pero tener en cuenta otras opiniones.	Tiene que ver con la libertad en elegir el modo de trabajo, en el uso de tus propias herramientas y tu percepción. Eso lo valoro mucho.	A la flexibilidad le doy mucha importancia. Para mí flexibilidad es que si hago las cosas bien, si llego a las 9 o a las 10, eso no lo cambia. Para mí en una empresa la flexibilidad es 100% necesaria.
7	¿Qué esperas de una empresa más allá de la compensación económica y de los beneficios?	Lo principal es el respeto y la colaboración. Y no querer pisarse el uno al otro. Que te den espacio para crecer, y no que te digan estás acá y vas a estar 10 años y vas a seguir acá. La propuesta de crecimiento tiene que ser real, sino es peor.	Espero que me de conocimiento y relaciones interpersonales. La capacitación es fundamental.	Espero que juegue limpio (fair play), que sea responsable. Que tenga que sea social y ambientalmente responsable. Me gustaría que sea global, que aspire a ser más y que no sea una empresa cerrada.
8	¿Cómo quisieras que circule la información en la empresa donde trabajás? ¿Tenés alguna situación para contar relacionada al acceso a la información?	Hay personas que se guardan la información para su beneficio. Cada uno tendría que ver todo el proceso, aunque no tenga que ver en esa parte, eso sirve, aporta.	Pienso que tiene que haber muy buena comunicación de los niveles de conducción hacia los puestos más básicos, para que en los empleados no surja la desconfianza.	Hace falta que la información circule y haya comunicación. Si no tenés un buen acceso a la información y no tenés comunicación, te perdés de hacer muchas cosas en una empresa.

Nº	Pregunta	Respuestas encuestado Nº		
		1	2	3
9	¿Para vos, que todo funcione correctamente es un factor de éxito en la gestión de una empresa?	Uno aprende siempre de los errores. Para una empresa madura cometer un error puede ser bueno para darse cuenta que necesita un cambio. Las empresas deben tener etapas, una termina otra comienza. Es bueno ver de qué nos nutrimos.	En un 90 % creo que es un factor de éxito que todo funcione correctamente. En un 10% no, porque la empresa también necesita ese estrés que la ayude a adaptarse al contexto en el que está y pueda aprender.	Si se quedan cómodos porque todo funciona bien, no. Podés buscar que funcione mejor. Más allá que no me parece que esté mal una situación donde todo funciona correctamente.
10	¿Qué significa la jerarquía para vos en una empresa?	La jerarquía es quién determina que es lo que hay que hacer y de qué forma. Es necesario empezar a entender también a los empleados y cuál es la mejor forma o espíritu del trabajo.	La jerarquía es la línea de autoridad que comienza de lo más alto y llega a lo más bajo. Es algo necesario pero no es bueno caer en una burocracia.	Poder. Es tomar decisiones. Por eso a mí me gustaría que el que esté más arriba, aparte de tener más responsabilidades, sepa más. El poder es algo delicado, sobre todo cuando tenés gente que depende de vos. Hay que saberlo manejar.
11	¿Qué situación o actitud te molesta más en tu trabajo?	La falta de respeto. Que cada uno quiera ser más que el otro. Y la falta de compañerismo. En sí, una empresa es un sistema, si vamos cada uno por su lado, no va a funcionar muy bien.	Me molesta cuando se le exige a una persona algo que no puede cumplir, y sabiendo que sus condiciones no se lo permiten, se le siga exigiendo más.	El control excesivo e innecesario de todo. Que no haya flexibilidad. El tema del control estricto de horario. La flexibilidad te motiva a buscar cosas nuevas, vas por la calle fuera de tu horario de trabajo y trabajás también buscando ideas.
12	¿Qué te atrae y que no, de la siguiente propuesta de valor para el empleado tal como está planteada? ¿Por qué?	Diría menos es más. Los dos primeros párrafos son un poco reiterativos. El último párrafo me gustó. "Altos cargos" suena muy a años 90. Propondría cambiar el lenguaje por uno más dinámico.	Me gusta que sea muy inclusiva. Que le de lugar a las personas que nunca tuvieron un trabajo. Creo que es específica y ofrece entrar en una empresa importante. Me inspira confianza.	Es ambigua. Siento que es una propuesta para cualquier persona. No da información específica. Creo que el último párrafo es más sólido, pero los dos anteriores dan muy poca información.