

# Trabajo Final de Práctica Profesional

Las Pymes metalúrgicas de la Ciudad de Buenos Aires y la incorporación de las nuevas generaciones a la organización

## **AUTORAS**

Giménez, Florencia Daniela  
Pacenti, Angeles Gisele

## **CARRERA**

Licenciatura en Administración  
y Gestión Empresarial

## **TUTOR**

Dr. Mario G. Bruzzesi

## **FECHA DE PRESENTACIÓN**

13/07/2020

## RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro del ámbito de la investigación práctica, es decir, pretende convalidar distintos enfoques teóricos contrastándolo con la realidad de las Pymes metalúrgicas de la ciudad de Buenos Aires.

A lo largo de los últimos años, con el nacimiento de la tecnología que ha acompañado la vida de una generación entera y de otra que ha nacido con ella, se han observado múltiples conflictos en las Pymes y particularmente en las Pymes de origen manufacturero, dado la tradicionalidad con la que se maneja la producción en las mismas trasladándose este sistema de control a las diferentes áreas que componen la empresa.

Estas áreas van desde la administración hasta la gerencia general, muchas veces conformadas por miembros de la misma familia. Entonces se hallan en la misma empresa, diferentes generaciones de una misma familia con pensamientos, sentimientos e ideologías distintas.

Este quiebre generacional hace que se generen conflictos a la hora de tomar decisiones, retener a las nuevas generaciones que piensan diferente, y muchas veces ponen en riesgo la estabilidad de algunos sectores de la empresa.

## PALABRAS CLAVE

**Pymes**

**Tecnología**

**Generaciones**

**Conflictos**

**Metalúrgico**

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN.....  | 2  |
| METODOLOGIA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....   | 5  |
| INTRODUCCIÓN.....   | 6  |
| PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA.....   | 7  |
| CAPITULO I  |    |
| 1. Evolución histórica del contexto económico de las Pymes en Argentina.....  | 8  |
| 2. Las etapas de las Pymes y su ciclo de vida.....  | 10 |
| 3. La envergadura del sector manufacturero argentino.....   | 12 |
| 4. El sector manufacturero metalúrgico argentino.....   | 16 |
| 4.1. Análisis P.E.S.T.E.L. del sector manufacturero argentino.....  | 19 |
| CAPITULO II   |    |
| 5. Las Pymes y las nuevas generaciones.....   | 25 |
| 5.1. Incorporación tecnológica.....   | 25 |
| 5.2. Las generaciones.....  | 26 |
| 5.3. Los Millenials como la generación del cambio.....  | 29 |
| 6. Casos reales empresas metalúrgicas familiares.....   | 32 |
| 7. Desde la perspectiva de los recursos humanos.....  | 35 |
| 7.1. Comportamiento organizacional:.....  | 36 |
| 7.2. Clima laboral.....   | 37 |
| CAPITULO III  |    |
| 8. Análisis empírico generacional y de clima laboral.....   | 41 |
| 8.1. Modelo de medición del clima organizacional de Litwin & Stringer.....  | 41 |
| 8.2 Aplicación del modelo de clima organizacional mediante cuestionario en una empresa metalúrgica de Buenos Aires..... | 46 |
| CAPITULO IV   |    |
| 9. El impacto del COVID-19 en el sector metalúrgico argentino.....  | 50 |
| 9.1 Escenario post pandemia en el sector metalúrgico argentino.....   | 51 |
| 9.2 Planificación Post Pandemia.....  | 53 |
| CONCLUSIÓN.....   | 55 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 56 |

## INDICE DE GRAFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Temas de preocupación de las Pymes .....                           | 14 |
| <b>Figura 2.</b> Acciones llevada a cabo para retener al personal .....             | 15 |
| <b>Figura 3.</b> Acciones llevadas a cabo para la formación de futuros líderes..... | 15 |
| <b>Figura 4.</b> Variaciones interanuales de la producción metalúrgica.....         | 17 |
| <b>Figura 5.</b> Distribución de la industria metalúrgica .....                     | 19 |
| <b>Figura 6.</b> Síntesis de los indicadores de la industria metalúrgica .....      | 22 |
| <b>Tabla 1.</b> Últimas cinco generaciones: Características por estratos.....       | 28 |
| <b>Figura 7.</b> FeyFe en sus orígenes y actualmente.....                           | 33 |
| <b>Figura 8.</b> Maquina desgranadora industrial .....                              | 34 |
| <b>Tabla 2.</b> Concepción actual de los recursos humanos .....                     | 36 |
| <b>Figura 9.</b> Orbita para el clima organizacional .....                          | 40 |
| <b>Figura 10.</b> Modelo de Clima organizacional.....                               | 42 |
| <b>Tabla 3.</b> Encuesta de clima laboral.....                                      | 45 |
| <b>Figura 11.</b> Organigrama de una empresa metalúrgica de Buenos Aires .....      | 47 |
| <b>Figura 12.</b> Continuidad de las pymes metalúrgicas .....                       | 51 |
| <b>Tabla 4.</b> Probabilidad de operar en forma remota .....                        | 52 |

## METODOLOGIA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo se organizará en cuatro etapas, en la primera de ellas se realizará un repaso histórico de la evolución del sector económico de las Pymes en los últimos 30 años, para conocer si se repiten los mismos patrones de comportamiento en el presente que puedan repetirse a futuro.

A continuación, se realizará el análisis del sector metalúrgico, su situación actual dentro del contexto económico regional y de cómo han evolucionado las Pymes del sector en lo que respecta a la incorporación de jóvenes a la industria.

En la segunda etapa se analizarán los antecedentes del tema planteado, respecto a los conflictos administrativos que se generan a raíz de la incorporación de las nuevas generaciones y como se definen cada una de ellas.

En la tercera etapa, se sacarán las conclusiones pertinentes respecto del análisis de la información y de las investigaciones cuantitativas y cualitativas tenidas en cuenta en las etapas anteriores.

En la cuarta etapa, se analizará el impacto del COVID-19 a las Pymes del sector metalúrgico nombrando una serie de consideraciones para afrontar el escenario post pandémico.

Por último, se esbozarán una serie de recomendaciones directamente relacionadas a las Pymes del rubro metalúrgico con alcance a las organizaciones de la ciudad de Buenos Aires.

## INTRODUCCIÓN

En Argentina, existen más de 600.000 Pymes, que representan el 99% de las empresas activas del país. Donde la mayoría de las mismas son empresas familiares y otro porcentaje menor empresas de nueva creación, alrededor de 60.000 son empresas de manufactura y 240.000 empresas de servicios. (2019. Ministerio de producción y trabajo).

A lo largo de la historia las Pymes han ido creciendo y a su vez desapareciendo para dar ingreso a otras, muchas veces con el mismo objeto, pero con distinta organización, ello es así, dado que en el país hay una fuerte creencia de que el creador de las mismas es quien pone las reglas y ellas son continuadas para mantener un cierto orden que las conduzca hacia el futuro.

Pero lo cierto es que no existen recetas para el éxito, y muchas de las Pymes no trascienden la segunda generación y cabe preguntarse cuáles son las causas que impiden que las empresas sobrevivan e incorporen a su vez a las nuevas generaciones.

Por primera vez en la historia en una empresa pueden llegar a convivir hasta cuatro generaciones, la generación de los abuelos llamados “Baby Boomers”, la de los padres “generación X”, la de los hijos “generación Y o millenials” y “la generación Z” la de los nietos. Y ello ha sido posible en mucho de los casos a raíz del avance tecnológico que ha inyectado un exceso de información y ha reducido los procesos a escalas antes inimaginables, permitiendo que los más jóvenes adquieran habilidades necesarias en las empresas que han motivado a las generaciones anteriores a atraerlos y emplearlos.

Y aquí es donde se generan los mayores conflictos de idiomas o culturales entre generaciones para las cuales la estabilidad es primordial y las generaciones más jóvenes que tienen la flexibilidad y la multi-disciplina como hábitos complementarios de su vida personal.

En muchos casos, la incapacidad de llegar a un acuerdo ideológico genera la ruptura de la relación laboral, aunque administrativamente no haya causas que generen tales consecuencias.

El presente trabajo tiene el objetivo de estudiar los diferentes conflictos que se generan en la organización de una empresa manufacturera a raíz de la incorporación de las nuevas generaciones continuadoras de la misma. Para conocer las causas que los motivan, las consecuencias que ello trae aparejado y las recomendaciones para

sortear los obstáculos que impiden a las empresas trascender las generaciones y consolidarse en el largo plazo.

El alcance del presente trabajo se circunscribe a las Pymes familiares del rubro metalúrgico de la Ciudad de Buenos Aires. Y pretende dar una respuesta a inquietudes personales en un rubro al cual las autoras tienen cierta afinidad, debido a que en muchas oportunidades y particularmente la generación de los millenials se halla en desacuerdo con sus mayores y ello se puntualiza en aspectos generacionales que son necesarios resolver para mejorar el área, las relaciones y la administración en general.

## PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

La hipótesis principal del presente trabajo es que en la actualidad retener a las generaciones Y y Z, es decir a los millenials y centenials, en una Pyme es mucho más difícil de lo que era incorporar a la generación anterior a las empresas.

“El mensaje es claro: de cara a sus metas de carrera, los Millennials dan igual importancia a cómo las empresas desarrollan a sus gentes y contribuyen a la sociedad, así como al manejo de sus productos y su rentabilidad”, dice Barry Salzberg, CEO de Deloitte Global. “Estos hallazgos deben ser una alerta para la comunidad empresarial, especialmente en mercados desarrollados, y deben servir para identificar qué cambios necesitan hacerse para atraer y comprometer a esta generación. De lo contrario, se corre el riesgo perderlos y de quedarse atrás.” (2015. Delloitte)

Desde hace varios años, como se expresó en la encuesta a millenials de la consultora Delloitte, hay un foco de atención a la importancia relativa en relación al trabajo dentro de las organizaciones de parte de las nuevas generaciones.

Y ello continúa en la actualidad como el estudio de los comportamientos de los directivos y sucesores de las empresas familiares como se destaca en publicaciones como la de Quiroz J. María o Molinari Paula, donde se analizan las turbulencias y los esfuerzos necesarios que deben realizar las Pymes para permanecer en el mercado.

Entonces se puede definir el problema principal como la desestabilización por las que pasan las diferentes áreas de las Pymes metalúrgicas de la ciudad de Buenos Aires ante la imposibilidad de las antiguas generaciones de entenderse con las nuevas generaciones de trabajadores y como ello influye en la labor cotidiana de las personas dentro de la organización.

## CAPITULO I

### 1. Evolución histórica del contexto económico de las Pymes en Argentina

Si se realiza un breve repaso por la historia del país, se pueden diferenciar cuatro etapas en el modelo económico del país ocurridas desde 1880, según Eduardo Basualdo en su ensayo “Estudios de historia económica argentina”.

Entre 1880 y 1930, la República Argentina, se caracteriza por su modelo agroexportador, en este periodo no puede decirse que tuvieron auge las Pymes dado que el modelo económico estaba basado en la exportación de productos primarios basados en los granos y el ganado.

El poco valor agregado que poseían estos productos hicieron que la riqueza quedara concentrada en terratenientes y el país era bastante dependiente del mercado internacional, importando la mayoría de los productos industriales necesarios a nivel interno y que si poseían mayor valor agregado.

Sin embargo, fue un periodo de gran expansión económica, lo que provocó la necesidad de mano de obra y aparecieron una gran cantidad de inmigrantes que se desplazaron a lo largo del país y principalmente en la zona del litoral.

Luego de la primera guerra mundial y hacia los finales de la etapa agroexportadora, se produce un faltante a nivel mundial de productos industriales, lo que alentó internamente la industria nacional ante la necesidad de estos insumos. Periodo coincidente con la gran depresión y caída de la bolsa de Wall Street que marcó el fin del modelo agroexportador.

Entre 1930 y 1976, se sitúa el modelo de sustitución de importaciones, cuando el gobierno toma un rol activo en la economía interna, tomando medidas para incentivar la industria nacional y sustituir las importaciones extranjeras. Limitándose básicamente por la necesidad de fondos provenientes de las exportaciones.

Hasta 1958 las ramas más activas eran las del rubro textil, luego de este periodo y hasta 1976 toman impulso la industria metalmecánica y la química y se puede decir que en esta etapa nacieron una innumerable cantidad de pequeñas empresas unas derivadas de otras surgidas de la necesidad de diversificar la economía y hubo una gran

cantidad de personas empleadas en distintos sectores lo que hizo que la distribución del ingreso sea más progresiva.

Entre 1976 y 2001 se sucede el modelo de apertura económica, las importaciones ya no están limitadas y el nuevo gobierno militar acude al endeudamiento externo y a fondos golondrinas que invierten especulativamente en operaciones financieras.

La situación de las Pymes pasa de un crecimiento sostenido a un quiebre y en el mejor de los casos de supervivencia. Desde este momento las empresas han necesitado mucho ingenio y persistencia para seguir operando en la industria nacional, luego de estos acontecimientos la situación no cambia mucho pasando por distintos escenarios políticos que no mejoraron la situación y que en el 2001 hizo que se produjera una gran depresión interna y terminara con la vida de muchas pequeñas empresas.

Con posterioridad a las etapas mencionadas, se produjo un periodo de cesación de pagos de la deuda externa y un auge del modelo agroexportador que se vio beneficiado por la economía internacional. Desde entonces se han sucedido un cúmulo de medidas económicas contrapuestas de distintos gobiernos que han beneficiado y perjudicado intermitentemente a las pymes dependiendo el sector en el cual se hallen. (Basualdo E. 2006)

Como se puede observar, Argentina es un país históricamente inestable desde el punto de vista económico y planificar a largo plazo puede llegar a ser no solo estresante sino muchas veces imposible, es por ello que las empresas no solo deben enfrentar situaciones adversas puertas adentro, sino que también deben contar con un alto grado de flexibilidad respecto de los vaivenes del entorno.

Lidiar con altas tasas de inflación, cambios abruptos en los términos de intercambios comerciales, devaluaciones sin precedentes, son algunos de los ejemplos que hicieron empresarios feroces o terminaron con la vida de una empresa.

La mayoría de los empresarios que logran trascender la barrera inicial del emprendedurismo para pasar a una etapa de crecimiento y luego de estabilidad, como se verá más adelante, tienen la creencia de que son únicos y que esto los hace dueños de la verdad". Ciertamente en muchos casos el espíritu emprendedor, la visión de futuro y la persistencia los hace personas destacadas, aunque cuando hay que profesionalizar

ciertas áreas de la empresa y delegar ciertas decisiones en noveles integrantes se hace difícil soltar aquello que fue por mucho tiempo su propia decisión.

## 2. Las etapas de las Pymes y su ciclo de vida

Es importante en un primer momento, conocer las etapas por la que atraviesa una pyme a lo largo de su vida particularmente aquellas que logran sortear los obstáculos y consolidarse en el largo plazo. Ya que son estas las que logran incorporar nuevas personas, nuevas ideas y llegan a flexibilizar su estructura adecuando la empresa a los tiempos que corren, transformándola en algo más grande sin perder la esencia con la que fue creada por sus fundadores.

Según José María Quirós, existen seis etapas delimitadas en la vida de una empresa por las cuales recorren sus fundadores hasta llegar a la consolidación de la misma, ellas son:

**Etapla emprendedora:** Es el inicio del negocio, donde el empresario pone en práctica su idea con mínimos recursos, pero con mucha fe, aunque actúa con cautela debido a que está probando y sabe que asume un riesgo. Se sorprende cuando lo llama un cliente y presta atención a cada detalle retocando su situación y ajustando los detalles para mejorar su producto o servicio.

**Etapla de expansión:** El empresario ya se siente seguro, los miedos de la primera etapa han pasado y puede evaluar el entorno con mayor tranquilidad. Comienza a ver el crecimiento de su empresa y le responden tanto los clientes como sus proveedores.

Se siente capaz y no entiende porque sus competidores no lo han logrado antes, crea oportunidades y convence a sus clientes de su producto con los que logra incrementar su cartera y siente la necesidad de crecer por lo que comienza a ampliar la planta de personal. Contrata a empleados, parientes y familiares sin importar si poseen experiencia, dado que él les irá a enseñar lo que necesitan saber. Ya existe una Pyme.

La empresa comienza a crecer y demanda mucho tiempo lo que impide que el empresario pueda estar en los mínimos detalles. El empresario va tomando decisiones que lo llevan a la siguiente etapa.

**Etapa de estructuración:** El empresario se da cuenta de que su empresa necesita un orden, necesita sistematizar ciertas áreas que le permitan tener un control. Las mudanzas y la organización son las primeras medidas frecuentes que suele tomar el empresario, aunque esto provoque el distanciamiento de sus empleados los que perciben esta situación inmediatamente respondiendo de maneras que antes no lo hubiesen hecho generando soledad en el empresario, el cual debe desarrollar la habilidad de conducción que hasta el momento no hizo falta.

Delegar se hace indispensable, y el empresario debe comenzar a ver como dedicar tiempo a aquellas cuestiones importantes y descansar en otras personas respecto a decisiones diarias, de rutina y también profesionales.

Cuando la estructura crece, los problemas también y si ello no es acompañado de cierto orden la rentabilidad cae y es donde el empresario ve que la situación se le ha ido de las manos pasando a la etapa siguiente.

**Etapa de complejidad:** Por lo general es sorpresiva, no se la espera, pero a tan alta tasa de crecimiento los problemas se vuelven moneda corriente y la cantidad de problemas inconclusos generan caos de tal magnitud que resolverlos parece imposible. Todos los sectores de la empresa parecen estar desvinculados y las decisiones se vuelven más difíciles. La facturación desciende y el empresario siente que su motivación va decayendo, pero es ahí donde debe apoyarse en su trayectoria, dado que ya ha pasado varias etapas en donde muchas empresas no han logrado sobrevivir.

**Proceso de reestructuración:** El empresario se da cuenta de que tiene que recuperar el dominio, ya con nuevas habilidades debe recuperar la rentabilidad decidiendo sobre las cuestiones importantes de la empresa. Esta etapa puede darse varias veces hasta volver al equilibrio, donde el empresario acepta que el contexto es dinámico y que su saber es volátil ya que puede estar en un cambio constante

**Etapa de consolidación:** En esta etapa el empresario entiende que su trayectoria es la que llevó a la empresa a situarse donde está, y el negocio no es un lugar ya que el éxito se consigue en el camino y el camino es interminable y es un proceso de reestructuración constante dado que no solo cambian los métodos, las necesidades, los clientes y los proveedores, sino que cambian las personas y con ellas sus necesidades, sus gustos su manera de ver las cosas. (2018. Quirós J.M.)

Las etapas mencionadas, llevan a observar que las empresas tienen un ciclo de vida, así como las personas nacen, se desarrollan y mueren. Algunas perdurarán más

que otras y varias generaciones serán participes de su organización y podrán ver las diferentes reestructuraciones de la misma.

Estas empresas que trascienden las generaciones suelen ser objeto de estudio dado que son los casos de éxito que adquirieron la habilidad de mantenerse flexibles a los cambios en el entorno y han sabido combinar el paso de diferentes generaciones con las adversidades que se han ido precediendo.

Y no solamente son exitosas por trascender generaciones sino por ser capaces de albergar varias de ellas en un momento del tiempo, con diferentes formas de pensar y de manejarse y han sabido compatibilizar sus habilidades para lograr un buen resultado.

### 3. La envergadura del sector manufacturero argentino

Como se mencionó anteriormente, las Pymes en Argentina han ido sufriendo mutaciones y han nacido unas y desaparecido otras en función a las oportunidades y amenazas del entorno. Así en la etapa de industrialización se crearon empresas destinadas a fabricar y comercializar productos con un alto grado de valor agregado, que luego fueron perdiendo impulso a raíz de las políticas de comercio exterior y la crisis internacional que hizo que florecieran compañías de servicios intermedios y de economía colaborativa que antes no existían o por lo menos no estaban concebidas como viables.

Las generaciones que iniciaron estas empresas manufactureras son generaciones que se han destacado por trabajar arduamente y comandar numerosos equipos de trabajo en planta o fábricas donde los trabajadores cumplen un horario estricto y tienen como responsabilidad una familia que depende de su labor.

Este sentimiento o pensamiento ha acompañado a esta generación hasta la actualidad y le ha sido difícil convivir con otras empresas de diferentes sectores, con una alta flexibilidad en relación a la mano de obra empleada. Como es el caso del sector servicios, que ha proliferado en el país y en otros países vecinos a raíz de la crisis mundial por la que están atravesando la totalidad de los países en la actualidad.

Es así que la historia y el entorno económico han dado por resultado en Argentina según el gps del ministerio de la producción de la nación un total de 609.000 Pymes de las cuales 59.700, es decir poco menos del 10% son manufactureras y

239.000, es decir casi el 40% empresas de servicios. (2019. GPS Ministerio de producción de la República Argentina)

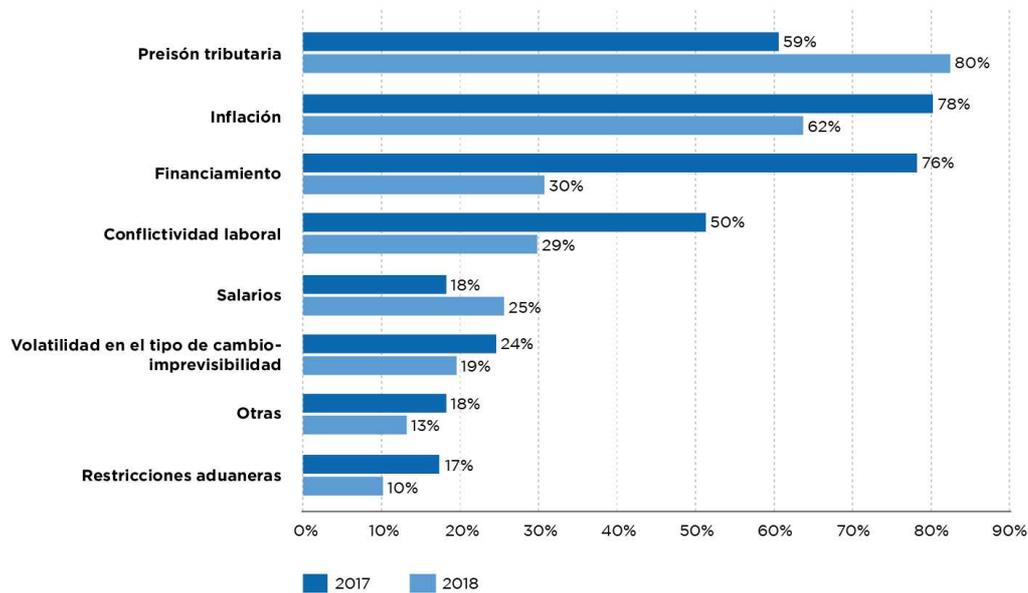
Las empresas de servicio a diferencia de las empresas manufactureras poseen menores costos fijos relacionados a la planta industrial y a la necesidad de mano de obra calificada, si bien cada vez más en importante la profesionalización de la mano de obra, los empleos en el sector servicios poseen una alta rotación y la organización no se ve directamente afectada como sucede en el sector manufacturero donde por lo general los oficios son puntuales y llevan un periodo de tiempo de capacitación específica.

Un entorno cambiante, competitivo y muy flexible es la foto con la que se hallan empresarios que en el pasado contaban con empleados estables que actualmente se están jubilando y hallar mano de obra calificada especialmente en tareas relativas a los oficios se ha vuelto un desafío.

Este trabajo está enfocado en la preocupación de la mayoría de los empresarios respecto de la alta rotación del personal debido a factores relacionados a los cambios culturales y generacionales.

En la encuesta anual de Pymes que realiza la consultora PriceWaterCoopers se puede vislumbrar que entre los empresarios existen motivos de preocupación en función del futuro de sus empresas, y aunque los factores económicos siempre poseen relevancia se puede ver que de un año para el otro la preocupación por los conflictos laborales se ha visto incrementada considerablemente. Como se puede observar en el grafico a continuación.

**Figura 1. Temas de preocupación Pymes 2017 – 2018**

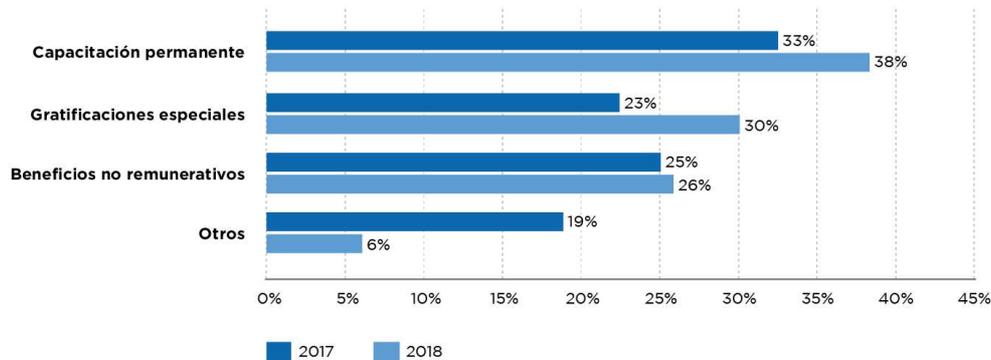


Fuente: Expectativas 2019 Pymes Argentina. PriceWatersCooper

Como se puede observar temas como la presión tributaria y los Salarios disminuyeron ante temas como la inflación y la conflictividad laboral. Las empresas y particularmente las empresas industriales son las más afectadas por las variaciones en el entorno particularmente porque cambiar la estructura, parte de su negocio o personas requiere un gran esfuerzo económico que dadas las condiciones del mercado implican un alto riesgo para las mismas.

El paso del tiempo parece explicar que muchas soluciones del pasado no pueden ser utilizadas en el presente, simplemente porque los tiempos han cambiado y con ellas las costumbres incluidas la manera de pensar de las personas. Esto se puede observar en los siguientes gráficos extraídos de la misma fuente donde se ven como de un año al otro las empresas tuvieron que cambiar las formas de solucionar conflictos con las personas.

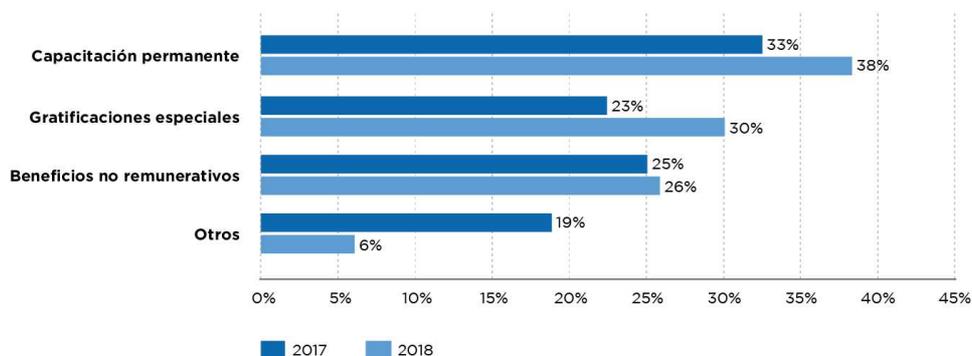
**Figura 2.** Acciones llevadas a cabo para retener al personal



Fuente: Expectativas 2019 Pymes Argentina. PriceWatersCooper

Se puede apreciar que la mayoría de las acciones llevadas a cabo disminuyeron y podría pensarse que las razones económicas son muy fuertes para hacerlo, pero también otras acciones se han incrementado y estas podrían tener que ver con que las valoraciones de las presentes generaciones ya no son solo monetarias sino que tienen que ver con aspectos relacionados a mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal y aquellos relacionados a la carrera profesional, como se puede ver en el gráfico a continuación donde se han incrementado las acciones vinculadas a la capacitación, a retener a los talentos y lo más importante: Desarrollo de planes de Sucesión.

**Figura 3.** Acciones llevadas a cabo para la formación de futuros líderes



Fuente: Expectativas 2019 Pymes Argentina. PriceWatersCooper

Como se mencionó el desarrollo de planes de sucesión es cada vez más común entre las empresas y las pymes no han sido la excepción, teniendo en cuenta que la mayoría de ellas son familiares, se puede decir que es una preocupación tanto de la familia como del empresario que su empresa perdure en el tiempo y han entendido que los próximos en suceder tanto a un empleado como a un trabajador debe estar planificado con antelación para que dicho cambio no genere una ruptura en las relaciones o en la actividad cotidiana de la organización.

Esto que parece algo fácil de interpretar suele ser dificultoso a la hora de implementar, particularmente en las empresas familiares que tienen arraigado ciertos pensamientos y creencias que vienen rigiendo el camino desde su creación.

Particularmente las empresas manufactureras, que como se ha dicho son la minoría, por lo general tienen una amplia trayectoria, un alto grado de dependencia de los costos fijos han tenido que utilizar su ingenio para sortear las diferentes crisis que se han ido presentando.

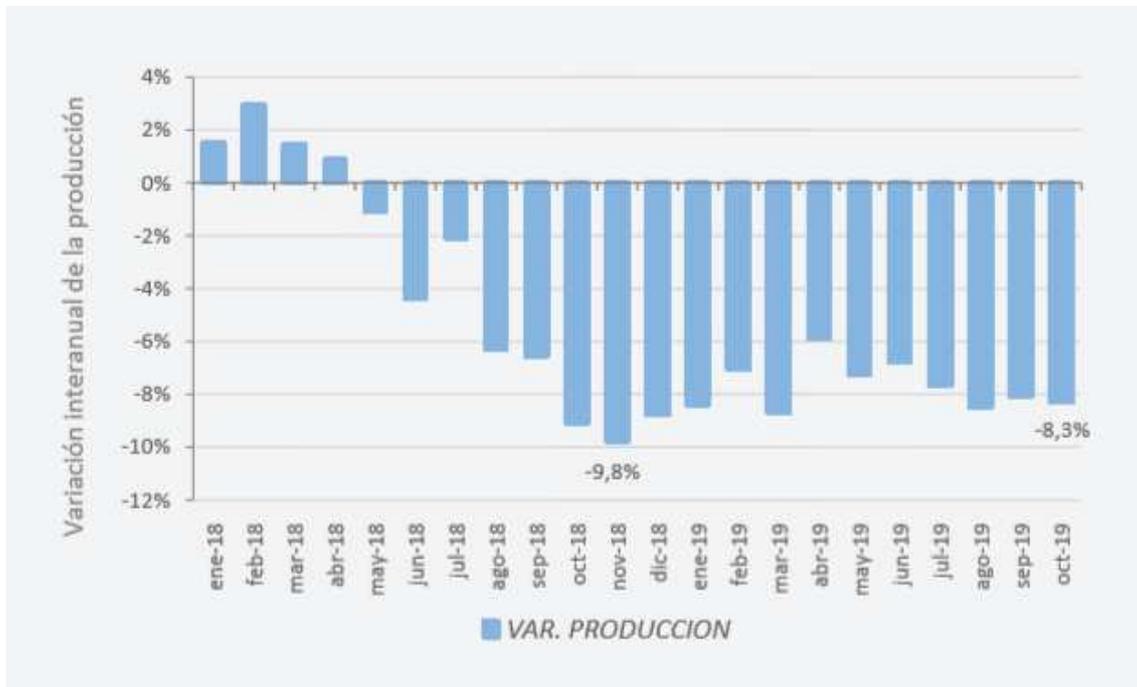
## 4. El sector manufacturero metalúrgico argentino

En nuestro país, ADIMRA es la Asociación de la industria metalúrgica de la República Argentina, y es la encargada de velar por los intereses del sector. Hace ya un par de años que la misma viene alertando de la caída tanto en el sector industrial en su conjunto como en el sector metalúrgico.

La caída se ve explicada mayormente por la crisis económica por la que atraviesa el país como por las medidas de comercio internacional que no incentivan a un sector que viene en declive constante. Desde la asociación informan que la utilización de la capacidad instalada acumulada durante el 2019 no llega al 52%, lo que permite ver que la magnitud de la recesión en las empresas del sector metalúrgico que están trabajando al 50% de sus posibilidades de producción. (ADIMRA 2019)

Esto se ve reflejado en la producción metalúrgica interanual como se puede observar en el gráfico a continuación:

**Figura 4.** Variaciones interanuales de la producción metalúrgica



Fuente: ADIMRA 2019. Departamento de estudios económicos.

Hace ya más de un año que la caída en la producción no puede ser sorteada por las industrias metalúrgicas, que trata de mejorar, pero aparentemente los costos y la baja actividad no permiten vislumbrar valores positivos por lo menos en el mediano plazo.

Lo que influye en la mano de obra empleada que en lo que va del 2019 disminuyó 2.2% respecto del mismo periodo del año anterior. Lo que lleva a las empresas a tomar medidas en relación al personal como disminución de las horas extras, reducción de la jornada laboral y suspensiones entre otras.

Particularmente en la provincia de Buenos Aires la producción se vio afectada en un 7% de variación negativa interanual, donde la mayoría de los rubros metalúrgicos sufrió una disminución a diferencia de la industria de las maquinarias agrícolas que aumentó un 4%.

Este resumen de la actividad metalúrgica según fuentes oficiales, sitúa al sector dentro de los más castigados del país y ello da la pauta de que ante situaciones tan volátiles de crisis muchas veces la variable de ajuste, además de la producción, son los

empleados por ser la consecuencia de las crisis económicas todas las medidas tomadas en función de los resultados negativos.

Resulta muchas veces difícil pensar en cómo los empresarios pueden o deben apartarse por un momento de los quehaceres diarios para pensar en cómo afecta a su organización los cambios en las personas y en la manera de pensar de las mismas. Pero lo cierto es que nuevas generaciones traen nuevas ideas, nuevas ideas generan nuevos negocios y nuevos negocios pueden dotar a la organización de aquellos aspectos que la diferencien de las demás y generen éxito en el largo plazo.

El 90% de la producción metalúrgica proviene de las Provincias de Buenos Aires Córdoba, Santa Fe, Jujuy y Tierra del Fuego. Según un informe del Consejo Federal de Inversiones la mayoría son pymes que emplean hasta 50 personas.

En el mismo informe se esboza una definición de aquellas actividades que a su vez conforman la industria, sin que ello sea excluyente de otras actividades que pueda desarrollar la industria:

“**Construcciones Metálicas:** Naves industriales, vigas, columnas, techos y montajes industriales.

**Electromecánica y servicios técnicos industriales:** Reparación de maquinaria industrial, servicio de mantenimiento industrial y del transporte, servicios al sector automotriz, automatización industrial.

**Industrias metálicas básicas:** Modelo por fundición, industria básica del aluminio, industria básica de otros metales no ferrosos

**Instalaciones y servicios:** Tuberías para perforaciones de profundidad, tendido de redes sanitarias, gas, de vapor, servicios a la actividad petrolera

**Preparación de productos para la industria:** corte y plegado de chapa y perfilería, prensa y matricería, recubrimientos y terminados metálicos.

**Fabricación de productos de acero:** Forjados y troquelados, herramientas de mano, carpintería metálica, herrería, alambres, resortes, fabricación de tornillos.

**Producción de máquinas y equipos:** Calderas, maquinaria agrícola, equipos para la industria metalmeccánica, para el comercio, para el sector de los servicios, combustión interna

**Industria automotriz:** Fabricación de vehículos, de autopartes, acoplados, remolques, carrocerías.

**Termo mecánica:** Sistemas de aire acondicionado, instalaciones térmicas, conductos, cañerías de vapor, hornos”. (2016. CFI)

A continuación, se ilustra, la distribución anteriormente comentada de la industria metalúrgica que es una de las que aporta mayor cantidad de valor agregado a sus productos y servicios:

**Figura 5.** Distribución de la industria metalúrgica

Distribución de la producción de bienes de capital



Distribución de la producción autopartista

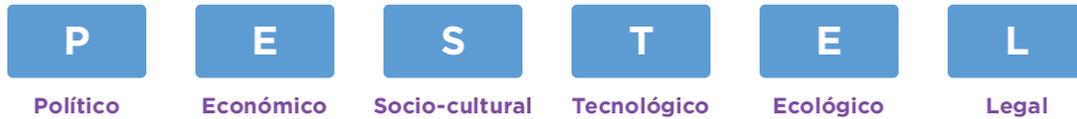


Fuente: CFI. 2016

#### 4.1. Análisis P.E.S.T.E.L. del sector manufacturero argentino

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que nos ayudará a comprender en detalle el entorno macro económico del sector manufacturero argentino, analizando e identificando todos los factores externos que afectan a las empresas que conforman el sector tanto en el presente como en el futuro, y en los cuales no se tiene ningún tipo de influencia, pero que al tener información de estos factores, podremos minimizar los efectos de las amenazas e incrementar las oportunidades con el previo armado del análisis.

Es importante tener en claro que constituye cada una de las siglas, para luego profundizar en cada uno de los factores que analizaremos para el sector manufacturero argentino.



### Factores políticos

El país desde fines del año 2019 se halla transitando un cambio de gobierno lo que se ve traducido en un clima de incertidumbre en función de cómo operarán las nuevas medidas y cuánto tiempo tardarán en notarse económicamente y productivamente en el sector empresario. El contexto económico – político del país se halla en un proceso de crisis que se ha profundizado desde el reciente descubrimiento del virus COVID-19, del cual profundizaremos en el capítulo IV de este trabajo. Son necesarias medidas de diversas índoles para sortear la situación de muchas pymes, especialmente las metalúrgicas de mano de obra intensiva y altos costos fijos.

**Protección a la inversión:** Existen acuerdos para la protección de la inversión, aunque dada la relación con el riesgo país se ha visto menoscabada en los últimos años.

**Protección a la propiedad intelectual e industrial:** La Ley 22363 establece el derecho de propiedad de las marcas y patentes

**La legislación tributaria:** El 27 de diciembre 2017 se sancionó la ley 27430 de reforma tributaria que amplió el ámbito de aplicación del impuesto a las ganancias, disminuyó gradualmente la alícuota de las contribuciones patronales, introdujo mejoras en el régimen simplificado, entre otros

**La legislación laboral:** Desde el gobierno se implementaron medidas para subsidiar al sector industrial como el REPRO o la posibilidad de capacitar al personal mediante bonos de crédito fiscal.

**La forma de gobierno:** El Gobierno es democrático y está viviendo un clima de incertidumbre relacionado a las elecciones y las políticas dispares entre oficialismo y oposición.

**La estabilidad y el riesgo político:** El país está pasando por un momento de inestabilidad política lo que conlleva a un incremento del riesgo político.

**La estabilidad social:** Se ha dictaminado la emergencia alimentaria, se han reducido las s alícuotas de alimentos esenciales y se han otorgado quitas de contribuciones y aumento en el piso del impuesto a las ganancias al personal en relación de dependencia con motivo de paliar la crisis nacional.

### Factores económicos

**Las tasas impositivas:** Si bien la tasa impositiva para el año 2019 respecto de las ganancias se ha visto disminuida en un 0.5 % se ha visto compensada por la tasa para los retiros de dividendos. En su conjunto hace ya varios años el país experimenta altas tasas impositivas lo que se traduce en una gran presión fiscal sobre la industria.

**La etapa del ciclo económico:** El país está pasando por una etapa recesiva agravada por factores políticos post elecciones y por la emergencia económica que trajo consigo el COVID-19.

La industria metalúrgica es una de las industrias más sensibles a los cambios económicos, debido a que sus insumos se cotizan en dólares y sus clientes tienden a ajustar su producción cuando no se esperan situaciones económicas claras y poco alentadoras. (ADIMRA 2019)

La Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), ha exteriorizado en su último informe, la preocupación por los números que arrojan las encuestas industriales que se realizan frecuentemente los cuales denotan que las empresas metalúrgicas están trabajando a menos del 55% de su capacidad instalada.

A continuación, se pueden ver a modo de síntesis los principales indicadores del sector:

**Figura 6.** Síntesis de los indicadores de la industria metalúrgica



Fuente: Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA)

**Las tasas de interés:** Las tasas de interés se han visto sustancialmente incrementadas debido a políticas monetarias tendientes a controlar el incremento generalizado en los precios.

**Los niveles de inflación:** Las metas inflacionarias no han sido alcanzadas pese a los esfuerzos del gobierno por disminuir las mismas.

**Los niveles de deuda ahorro:** En general se han incrementado los niveles de deuda poblacional y se han visto disminuido los niveles de ahorro de la misma. Según datos de la fuente consultada los depósitos en caja de ahorro en pesos se han visto disminuidos en un 10.3% mientras que los en dólares lo han hecho en torno al 7.5 %

**La disponibilidad de mano de obra calificada:** La industria metalúrgica percibe dificultades en la disponibilidad de mano de obra calificada, dado que en muchos casos las personas no poseen la preparación técnica necesaria.

**Los costos de las materias primas:** Se han visto incrementados debido al incremento del dólar, especialmente en la industria que depende de insumos atados al precio de la moneda norteamericana.

**La calificación riesgo – país:** El país está pasando por un momento difícil en donde el riesgo país ha llegado a superar los 2.000 puntos.

**La situación de la Balanza de pagos:** Superavitaria últimos 12 meses mayor a 8 millones de dólares, con exportaciones en torno a los 62 millones de dólares e importaciones alrededor de 54 millones de dólares.

**Las restricciones cambiarias:** Las acciones tomadas por el anterior gobierno y que no han sufrido modificaciones, señalan una fuerte intervención en el mercado de cambios, con el objetivo de proteger las reservas se ha regulado medidas tendientes a la liquidación obligatoria en el mercado de cambios de las exportaciones de bienes y servicios como uno de los factores más destacados, en pos de frenar la inflación y de que no se espiralicen los incrementos de las tasas de interés. (Ieral, 2019)

### **Factores Sociales**

Se puede decir que la sociedad y principalmente los trabajadores están pasando por un cambio generacional que repercute en lo laboral. Se pueden observar cambios en los hábitos, en la forma de vida que repercuten en la vida social y por consiguiente en la vida laboral de las personas.

Sin dudas, el COVID-19 y la implementación de medidas del Gobierno Nacional tendientes a disminuir la circulación de personas a través del llamado aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), sumado a protocolos para respetar la debida distancia social, ha cambiado en muchos aspectos las conductas sociales. Profundizaremos en esta nueva realidad en el capítulo IV.

### **Factores Tecnológicos**

El impacto de las nuevas tecnologías no es ajeno en el país, dado que muchos procesos se han visto reemplazados por máquinas de nueva tecnología, que acortan los tiempos y vuelven más productivos procesos provocando el traslado de la mano de obra hacia otros sectores tanto dentro como fuera de la empresa que necesita mano de obra calificada.

El uso de plataformas de e-commerce han demostrado ser un nuevo e importante canal de ventas que las empresas de todos los rubros, sobre todo aquellas más reacias a la idea de incorporar estos mecanismos, deben darle su lugar dentro de la organización. Este punto sin dudas ha tomado vital importancia desde que se inició el periodo de ASPO.

## Factores Ecológicos

El principal factor relacionado a lo ecológico se viene dando en la regulación del consumo de energía, que en los últimos años se ha visto encarecido por la falta de inversiones y escases de los productos combustibles.

Desde el punto de vista interno de las organizaciones metalúrgicas esto se ha visto reemplazado, aunque de manera negativa por la caída en el uso de la capacidad instalada.

**Normas de protección del medio ambiente:** En Argentina existen numerosas normas de protección del medioambiente, principalmente en la Constitución Nacional en su art 41: Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley. Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales. Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos. (Ley 24430, Constitución de la Nación Argentina)

También se halla la Ley general de medioambiente 25675, 25612 respecto de residuos de origen industrial, entre las más importantes.

## Factores Legales

Dentro de los aspectos legales, cabe mencionar que las leyes laborales son poco flexibles, aunque tiene un costo impositivo relativamente mayor que en otros países de la región.

También cabe mencionar dentro de las normas internacionales más importantes de calidad, se hallan las Normas ISO 9001 que es un plus a la hora de exportar.

## CAPITULO II

### 5. Las Pymes y las nuevas generaciones

#### 5.1. Incorporación tecnológica

Uno de los principales factores que influyen en el cambio generacional es la tecnología. El crecimiento de una sociedad y de sus miembros está basado en los avances que esta va logrando a lo largo del tiempo. En los últimos años la tecnología de la información, más conocida como IT ha tomado participación en casi todos los ámbitos de las empresas, inclusive aquellas que en un principio se resistieron han incorporado en las distintas áreas de la organización diferentes tecnologías que las hicieron más competitivas frente a otras organizaciones.

En el XIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa la Doctora y Contadora Publica, Julia Zentner en su artículo titulado “PyMES: emprendimiento e innovación” exponía la diferencia entre “el antes y el ahora” desde el punto de vista tecnológico y de como “antes” refiriéndose a las generaciones pasadas la incorporación de los hijos a la estructura empresarial era algo natural y rara vez se prestaba a discusión en comparación con los tiempos actuales que el plan de sucesión, el en caso de aquellas empresas que los poseen, resulta realmente un desafío. (2017. Julia Zentner)

La tecnología no solo ha cambiado la forma de producir y administrar una empresa. Sino que ha creado nuevas empresas tecnológicas que antes no existían o no eran viables, actualmente con la globalización, empresas tecnológicas han pasado a ocupar los primeros puestos en ventas en plazos antes impensados. Con ellas han nacido nuevas formas de crear, innovar y realizar las tareas que gradualmente pero eficazmente fueron transferidas a las empresas de otros sectores, como el manufacturero industrial y de servicios, este último por sobre todo.

Entre las industrias que más han crecido se pueden observar las denominadas “fintech” compuestas por intermediarios financieros y tecnología de vanguardia, muchas veces creadas a medida, con una muy baja estructura de costos fijos y una alta demanda de un público renovado.

Con el cambio de paradigma tecnológico, como se mencionó, las nuevas formas de realizar las tareas más eficientes, eficaces y por sobre todo en menos tiempo, ha hecho nazcan nuevas carreras y nuevos hábitos de trabajo.

Y en el transcurso de este cambio global, se han desarrollado generaciones de los llamados “millennials” que ha crecido con la tecnología y han cambiado la manera de concebir los procesos, los trabajos, la vida. En este proceso se han ido adaptando y por sobre todo han visto flexibilizadas muchas áreas antes rígidas lo que ha permitido establecer distintas prioridades en relación a sus antecesores. Es decir, sus padres, tíos, abuelos, que muchas veces no logran entender cuestiones que los trascienden.

El cambio tecnológico, entonces supone una gran capacidad de las generaciones pasada de comprender los nuevos hábitos de las nuevas generaciones para ser capaces de generar un plan no solo de incorporación de nuevos trabajadores y nuevos líderes, sino también de generar un plan de sucesión que lleve a la empresa a posicionares a largo plazo logrando la estabilidad y consolidación.

## 5.2. Las generaciones

William Strauss y Neil Howe han creado desde los años 1991 lo que han dado en llamar la teoría de las generaciones o teoría generacional, basados en la historia de Norteamérica, han tomado periodos cercanos a los 25 años y han agrupado distintas cualidades o semejanzas que han servido de bases para diferencias grupos de individuos o sociedades y dividirlos en generaciones.

Además, para dividir a una sociedad a lo largo de su historia hicieron falta criterios que entre los más importante se pueden mencionar los acontecimientos históricos: Los grupos generacionales comparten ciertos hitos históricos que han marcado sus vidas, y que por lo general son hechos disruptivos que cambian el accionar de las personas y su manera de ver la vida.

Para los autores existen etapas y ciclos generacionales, donde cada generación dura alrededor de 22 años y cada cuatro de ellas compone un ciclo generacional o como lo llamaron los autores “saeculum” que significa “una larga vida humana o un siglo.”

Cada ciclo de generaciones posee un estado de ánimo y posee a su vez su propia historia, este estado de ánimo para los autores es recurrente en cada ciclo generacional y las etapas que han catalogado como: cumbre, despertar, desengaño y crisis, se repiten en todos los años analizado por los autores. (1991. Strauss y Howe)

La etapa de la cumbre se sucede después de una crisis y por lo general se ve identificada por la fortaleza de la sociedad y su confianza en las instituciones como una regla a seguir en comunidad.

La etapa de despertar, es una etapa en donde priman los sentimientos individualistas, donde las personas se sienten cansadas de seguir las reglas y los jóvenes no están de acuerdo con las generaciones anteriores, prima el activismo por no decir rebeldía.

La etapa del desencanto es una etapa donde prima el individualismo, así como la cumbre viene después de la crisis, el desencanto viene luego del despertar, cuando la sociedad quiere disfrutar.

Luego la etapa de crisis sobreviene por lo general de las revoluciones o las guerras, en donde la sociedad se ve altamente golpeada y necesita rehacer y fortalecer sus vínculos. (1997. W. Strauss y N. Howe)

Habiendo comprendido las etapas y los ciclos generacionales se describen a continuación las características más salientes de las últimas cinco generaciones.

La generación silenciosa o la generación de la segunda guerra mundial, ha crecido baja la Gran depresión, lo que ha propiciado un clima de austeridad y de acato a las normas sociales, son los jubilados actuales o abuelos que prácticamente ya se ha retirado de las empresas.

La siguiente generación es la de los “Baby Boomers”, denominada así por la alta tasa de natalidad de la posguerra, saben hacer prácticamente de todo, ha crecido rodeados de inmigrantes o han sido uno de ellos. Razón por la cual han aprendido diversos oficios y frecuentemente poseen una mezcla cultural importante.

La generación X, “la de los padres” es una generación directamente vinculada al éxito personal, ya no tan arraigado al matrimonio como la generación anterior. En lo que respecta al trabajo pueden poseer altos cargos jerárquicos en una organización a raíz de haber trabajado muchos años en ella 20, 30, o 40.

Generación Y o millennial, “la de los hijos”, trabajan por el dinero, aman los horarios flexibles, y no les interesa formar una familia, no valoran la estabilidad, aunque aprenden a grandes velocidades. Comprenden que el tiempo pasa rápido y no quieren quedarse mucho tiempo en un cargo o en una empresa, ya que poseen el sentimiento de que no vale la pena dedicar tantas horas a un solo trabajo, o aprender una sola cosa.

Generación Z, han nacido con la tecnología, no conciben una vida separada de la virtual, tienen una alta valoración por el medio ambiente, dado que sienten el cambio global como una amenaza con lo cual es poco el grado de consumismo que tienen, no les interesa el trabajo manual, esta generación está enfocada en la tecnología, en aprovechar el tiempo, no esperar, y no les interesa la diferencia étnica, porque no hay fronteras para su conocimiento.

**Tabla 1.** Últimas cinco generaciones: Características por estratos

|                                | <b>Greatest / Silent</b>  | <b>Baby Boomers</b>                          | <b>Gen X</b>   | <b>Millennials</b>   | <b>Gen Z</b>  |
|--------------------------------|---|--|--|--|---|
| Fecha de Nacimiento            | 1923/1945   | 1946/1964                                    | 1965/1980  | 1981/1997  | 1998 en adelante                                    |
| Volumen / Población (millones) | 0,3   | 1,1  | 1,5  | 2  | 2,4   |
| % Población Total              | 5%  | 15%  | 20%  | 27%  | 32%   |
| Hitos históricos               | I y II Guerra Mundial<br>La Gran depresión<br>Electrodomésticos | Guerra fría<br>Llegada a la luna<br>La Radio | Fin guerra fría<br>Conciertos en vivo<br>Primer ordenador personal | Ataques terroristas<br>Guerra de Irak<br>Redes Sociales      | Crisis económica mundial<br>Inteligencia artificial |
| Comunicación                   | Carta   | Teléfono                                     | Email / SMS  | Mensajes instantáneos  | emojis  |
| Tecnología clave               | Coche   | TV   | PC   | Smartphone   | Realidad virtual / Realidad Aumentada               |
| Hobby                          | Leer  | Mirar TV                                     | Navegar internet   | Video Games  | Music Streaming                                     |
| Competencia digital            | Pre - Digital   | Inmigrantes digitales                        | Primeros en adoptar tecnología digital                             | Nativos digitales  | Digitales Innatos                                   |
| Movilidad                      | Coche / Bus   | Utilitario                                   | Bicicleta / Coche  | Uber / Lyft  | Coche de los padres                                 |
| Donde viven                    | Jubilados en Casa   | Casa adosada                                 | Apartamento propio   | Alquiler o hipoteca  | Casa de los padres                                  |
| Relación laboral               | Jubilado  | Optimista<br>Marcados éticamente             | Buenos Comunicadores<br>Independientes<br>Innovadores              | Conocedor digital colaborativo<br>Centrados en los objetivos | Multi tareas<br>Practico digital                    |

Fuente: Aventura (Marketing & Sales Growth). 2017

Si realizamos una comparación entre la teoría generacional y las principales características de las últimas generaciones descritas en el cuadro anterior, podemos ubicar a la generación millennial en la etapa del despertar, es decir aquella generación que posee muchos interrogantes respecto de la manera de pensar y la forma de ser de sus generaciones antecesoras.

La teoría generacional es una herramienta importante para conocer el porqué de muchos aspectos relacionados a las generaciones particularmente aquella que en la actualidad está tomando el mando, es decir, está sucediendo a sus padres, la generación X. Es necesario detenerse en la generación millennial porque es la que está generando el cambio y está siendo acompañada del avance tecnológico que forjará una futura generación de líderes y ciudadanos que cambiarán la forma de realizar las mismas tareas dentro de las generaciones.

### 5.3. Los Millenials como la generación del cambio

Según la teoría generacional de William Strauss y Neil Howe y si se ubica a la generación millennial como la generación del despertar, la generación Z será la del desencanto, y luego le sucederá la generación de las crisis, si ello fuera así, las generaciones presentes deberían preparar a las generaciones futuras para enfrentarlas dado que las crisis, sean de la magnitud que sean, suelen dejar secuelas difíciles de olvidar en el inconsciente colectivo.

Esta generación es la que actualmente genera conflictos a la hora de consolidar un plan sucesorio en las empresas dado que muchas veces su falta de arraigo a diferencia de las generaciones anteriores, provoca disturbios y discusiones en el entorno empresarial.

La incorporación de las nuevas generaciones en empresas industriales en donde más se denota los rasgos de las generaciones pasadas, por ser un sector en el cual los procesos se llevan con rigurosidad, el apego a las reglas es fundamental para la producción y la estabilidad es un condicionante físico del futuro organizacional hace que incorporar a una generación con estas características sea todo un desafío.

Los millenials son considerados la generación del cambio porque alientan al mismo, mientras que las generaciones anteriores tenían la estabilidad como bandera principal, la generación millennial tiene el cambio como principal estandarte, según la

autora Molinari Paula, la generación millennial posee **diez rasgos** que la diferencian de las generaciones anteriores y que a su vez se acentuarán en las futuras generaciones:

1. **Impacientes:** La generación millennial es la generación que “no espera”, el hecho de tener que esperar por un resultado, realizar una cola o para obtener un beneficio en muchos casos es causal de declinación o desistimiento.
2. **Flexibles al cambio:** No solo que no se resisten al cambio, sino que evitan la estabilidad, es decir un largo periodo de estabilidad es tomado como un fracaso, algo a evitar para no caer en el espiral de la monotonía. Razón por la cual generan el cambio desde una época temprana que les permita adelantarse a los acontecimientos.
3. **Innovadores:** Dependiente del punto anterior y consecuencia del siguiente, los millenials son innovadores dado que no esperan el cambio, sino que los producen, al estar permanentemente acompañados de la tecnología generan procesos nuevos y nuevas formas de llevar a cabo las tareas, muchas veces antes impensadas.
4. **Eficientes:** Consecuencia de la tecnología, esta generación puede realizar tareas con mayor rapidez y muchas cosas al mismo tiempo ya que no es necesario que estén abocados todo el tiempo a una sola tarea y la multidisciplina sea uno de los impulsores de su forma de hacer y de ser.
5. **Sociales:** A raíz de la eficiencia, los millenials valoran el trato personal, tiene tiempo para fomentar las relaciones y les agrada dedicar tiempo a sus amigos, ello a su vez genera un ciclo que se alimenta de ideas y de nuevas formas de crear, generar, ver y hacer.
6. **Escépticos:** Es una característica que según la autora se da con mucha frecuencia, la mayoría de los millenials no cree en promesas, se guían por hechos, “ver para creer”, razón por la cual, a la hora de ser incorporados a las compañías, valoran mucho que se cumplan las condiciones iniciales por las cuales fueron tomados, sino, no pasará mucho tiempo en el que encuentren otra oferta y abandonen un puesto de trabajo que no cumplió con sus expectativas.

7. **Resilientes:** La manera en la que ven los hechos, demuestra que son una generación que no creen en los “para siempre”, ven las cosas como descartables o finitas. Es decir, ven la vida corta y necesitan disfrutarla y trabajan para ello. Esta visión les permite tener una mirada positiva respecto de los aspectos negativos, como algo pasajero. Los problemas siempre existirán y la mayoría tiene solución razón por la cual son capaces de superar aspectos negativos y seguir adelante.
8. **Espontáneos:** Según la autora, los millenials no presentan inconvenientes a la hora de expresar sus emociones. Saben que es parte de su vida y no le temen a un “no” como respuesta.
9. **Tolerantes:** A raíz de la globalización alentada por la tecnología son muy tolerantes, se manejan en grupos multiculturales, no les preocupa la diferencia de pensamiento y para ellos no existen razas, religión o sexo que les impidan generar lazos entre pares.
10. **Son justos y equitativos:** Aunque en muchos casos se los haya tildado de individualistas, los millenials no toleran las injusticias, las inequidades y los favoritismos. (Molinari P. 2011)

Como se puede observar, los millenials son denominados la generación del cambio porque el mundo está en constante movimiento, y la globalización que ha generado la tecnología ha acelerado dicho cambio y ha permitido que se formen nuevas compañías con nuevos valores distintos a los de las generaciones anteriores.

Ello hace que sean los continuadores de muchas compañías, fundadas por generaciones que no comparten los mismos valores y que a la hora de generar un plan de sucesión vean muchos condicionantes, pero ellos deben ser sorteados a la luz de que en muchos casos, particularmente de empresas industriales, y como lo es el caso de estudio, de una empresa metalúrgica familiar, es necesario el dialogo permanente para que ambas partes puedan acercarse y encontrar un punto de inflexión seguido de la continuidad de la empresa.

Es decir, los cambios forman parte de la vida de una empresa, las generaciones forman parte de la estructura de la misma y la visión de los fundadores debe permanecer, aunque las metas y los objetivos deben flexibilizarse y muchas veces

cambiarse para lograr un resultado positivo desde todos los aspectos que hacen a la vida de la organización.

Para Quirós, J.M. Las empresas deben realizar un esfuerzo en comprender a las nuevas generaciones ya que ellas son la máxima posibilidad de que las mismas trasciendan y ocupen un lugar en el futuro, empleando protocolos de continuidad, aunque ya estén trazadas las directivas, los millenials y las generaciones futuras hallaran nuevas formas de realizar las mismas tareas, las perfeccionaran y en muchos casos las cambiarán por completo.

## 6. Casos reales empresas metalúrgicas familiares

Desde la Asociación de la Industria metalúrgica de la República Argentina, se han realizado entrevistas a aquellos industriales destacados, algunos casos referidos a como las generaciones han ido forjando la empresa y como ven el futuro de su empresa contado a través de sus propios empresarios, hijos, nietos de sus fundadores.

A continuación, algunos casos de análisis que permitirán observar que el traspaso generacional está íntimamente relacionado con la familia y la cultura organizacional a su vez está ligada a la cultura social en cuyos casos se denota una generación identificada con un hito histórico particular, como fue la segunda guerra mundial que contribuyó a que numerosas familias inmigraran al país, con características muy similares en sus historias de vida. Lo que permite comprobar lo establecido por los autores W. Strauss y N. Howe en relación los hitos históricos que demarcan un punto de inflexión en las diferentes generaciones.

**Metalúrgica FeyFe:** Jorge Felipe y Juan Femenías, son hijos de inmigrantes europeos, desde ADIMRA comentan como sus padres tras la segunda guerra mundial inmigraron a Argentina y de manera austera y sacrificada fueron adquiriendo trabajos que forjaron su futuro, como el caso de Jorge Felipe que alternaba la escuela con su trabajo de tornero.

El caso de Juan Femenías, similar pero su trabajo comenzó siendo soldador, como el caso de muchas empresas metalúrgicas, comenzaron siendo un oficio, luego adquirió su propio torno con el que realizaba trabajos desde el living de su casa. Hasta que el primer trabajo para una empresa agropecuaria hizo que iniciaran su empresa que actualmente lleva sus iniciales.

A continuación, imágenes de la empresa en sus inicios y en la actualidad.

**Figura 7.** FeyFe en sus orígenes y actualmente



Fuente: ADIMRA 2015

Tanto Jorge Felipe como Juan Femenías tienen hijos que trabajan en la empresa, como gerente de ventas, de producción y administración. Creen que sus hijos ingresaron a un proyecto funcionando que a diferencia de ellos que comenzaron siendo amigos, la sucesión en un planteamiento difícil por estos días.

**Pettinari Metal:** Al igual que FeyFe Pettinari Metales tiene orígenes en inmigrantes, aunque no españoles sino italianos, nació como una empresa dedicada a fabricar insumos para la industria de la salud. Alicia, la actual directora cuenta como su abuelo, su padre y su tío forjaron una empresa con arduo trabajo en épocas de crisis y crecieron en otras de expansión.

Actualmente Alicia conforma la cuarta generación a cargo de la empresa junto a su hijo Gustavo, van 80 años de historia y ambos coinciden en que la innovación constante y la aceptación de las nuevas ideas han contribuido a que la empresa sea una de las mejores en su rubro y tecnología del país.

**MET/Cicarelli:** Casi con los mismos orígenes, pero dedicados a la fabricación de máquinas para cosechar papas Luis (padre) y Gianfranco (hijo) son propietarios de una empresa industrial, que emplea a unas 10 personas.

Entre una de las preocupaciones de Luis se halla el futuro de su empresa, su hijo de 27 y su hija de 28 serán los sucesores. Para Luis la nueva generación posee una

visión muy distinta del negocio y Gianfranco se muestra emocionado por aplicar nuevas tecnologías como la de mecanizado CNC (control numérico por computadora) en la producción.

En palabras de Luis Ciarelli: “Antes no podía dejar el taller porque no había quien me reemplace. Ahora que mis hijos ya son grandes, puedo dedicarme un poco más a pasear. Hago manualidades. Me gusta fabricar cuchillos para regalarles a mis amigos. Después de trabajar tantos años en la metalurgia, la llevo en el cuerpo, me dejó cicatrices. Me he cortado las puntas de los dedos con el torno. Cualquiera que mire mis manos se da cuenta que son las de un laburante. La experiencia me hizo crecer y me transmitió una convicción: el metalúrgico que no tiene ninguna herida no es metalúrgico” (Ciarelli Luis. 2017)

**Cirigliano S.A.:** Una empresa orgullosa de sus cuatro generaciones, Pascual, hijo de inmigrantes, comenzó trabajando en la cordería del ferrocarril de Junín, luego de varios intentos fallidos comenzó a fabricar desgranadoras de maíz, cuya calidad era inmejorable, tanto que empresas de renombre comenzaron a comercializarla.

**Figura 8.** Maquina desgranadora industrial



Aníbal, perteneciente a la segunda generación estudio en la escuela técnica de Junín donde se especializó en mecánica. Se incorporó a la empresa a la edad de 14 años, luego su hijo Sergio, perteneciente a la tercera generación y licenciado en producción con posgrado en comercialización incorporó a la empresa el aspecto profesional vigente en la actualidad.

Esta época estuvo caracterizada por la incorporación de la tecnología a la producción, luego Andreína, hija de Sergio y recibida de Ingeniera industrial se encargó de la certificación bajo las normas ISO además de la incorporación de nueva tecnología.

Como se puede observar, un denominador común en todos estos casos reales es la presencia de la tecnología y un legado primigenio del fundador, que tuvo una visión y una misión que fue transferida generación tras generación. (ADIMRA. 2018)

El hecho de que la empresa sigue vigente se puede ver en la preocupación de las diferentes generaciones por la continuidad de la visión de la empresa, y de permanecer inmunes a las crisis y vaivenes externos, pero no anclándose sino más bien flexibilizando su estructura tanto para incorporar nuevas tecnologías como a nuevas generaciones.

Cuando se habla de nuevas generaciones, se quiere puntualizar no solo en las nuevas generaciones de padres, hijos y abuelos, sino en nuevas generaciones de trabajadores, estudiantes, de una nueva cultura que a su vez será la generadora de un nuevo clima organizacional.

## 7. Desde la perspectiva de los recursos humanos

Los recursos humanos dentro de una organización, entendiéndose a estos por las personas que la conforman, varían según la organización y según la cultura de la misma, pero todos ellos tienen en común su naturaleza, la naturaleza humana, en donde cada uno responde a los estímulos del entorno de distinta manera, dependiendo de sus creencias, de sus valores y de su educación entre otros aspectos.

A lo largo del tiempo la concepción de las personas como recursos humanos ha variado tendiendo a tener cada vez más en cuenta las diferencias individuales haciendo que sean necesarias cambiar las técnicas aplicadas por los anteriores administradores de los recursos humanos.

En el cuadro a continuación se resumen las principales diferencias entre la concepción tradicional y la actual de los recursos humanos, cabe mencionar que existen otros factores que influyen en la administración de personal que tienen que ver con factores externos a la misma como son las decisiones políticas y la situación económica tanto del sector como del país en que cual se desarrollan las mismas.

**Tabla 2.** Concepción actual de los recursos humanos

| <b>DIFERENCIAS CON LA CONCEPCIÓN TRADICIONAL</b> |   |
|--|---|
| <b>Administración del Personal</b>               | <b>Dirección Estratégica de RRHH</b>        |
| Importancia en el control                        | Importancia en el desarrollo                |
| Cumplimiento de las normas                       | Direccionados con la estrategia del negocio |
| Enfoque en las tareas administrativas            | Multidisciplina                             |
| Dependiente del área financiera                  | Dirección de RRHH independiente             |

Fuente: Cisterna B. 2019 – Ballivian D. 2006

### 7.1. Comportamiento organizacional:

Por otro lado, cabe mencionar el concepto de comportamiento organizacional, como aquel que altera la conducta de los miembros de la empresa dependiendo de las costumbres, los retos, las estructuras y las reglas.

El comportamiento organizacional ha sido y es estudiado por los expertos en recursos humanos, ya que todos coinciden en que el fomento de la motivación en las personas repercute positivamente en el objetivo de la organización, pero en la mayoría de las pymes se dan ciertos comportamientos comunes que estudiados en conjunto pueden servir para esbozar una serie de técnicas que las ayuden a superar ciertos inconvenientes y lograr una administración eficiente. (Robbins, Stephen P. 2004).

Para el mismo autor existen distintos modelos de comportamiento organizacional a saber:

**Modelo autocrático:** Deviene de la época industrial, donde los que detentan el poder son los empresarios, los empleados siguen órdenes de una gerencia que posee el control de la información. Existe la obediencia hacia el superior sin cuestionamientos.

**Modelo de custodia:** Este modelo surge cuando los gerentes dan cuenta de la insatisfacción del empleado a ser tenido como un recurso sirviente de la administración, es efectivo desde el punto de vista de que la clara compensación es el salario, pero no logra ser totalmente eficiente dado que el empleado se conforma, pero no se halla satisfecho.

**Modelo de Apoyo:** Aparece la figura del liderazgo y los recursos humanos en comunidad para dejar de ser un individuo para pasar a ser un equipo. En este modelo la gerencia se preocupa de los problemas de los empleados y trata de ayudar en su solución para que estos puedan cumplir con su trabajo y a su vez se sientan acompañados por la organización.

**Modelo colegiado:** Es una prolongación del modelo de apoyo, pero tiene una mayor participación de la gerencia para que los empleados se sientan útiles y necesarios.

**Modelo sistémico:** Este modelo aplica el modelo colegiado, pero entiende la organización como un sistema en donde todas sus partes están interrelacionadas e incorpora a las personas como parte de un engranaje con el mismo grado de importancia que los procesos, la producción y las decisiones diarias. (Robbins, Stephen P. 2004).

## 7.2. Clima laboral

“El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización” (Chauvin S. 2019)

Esta definición de clima laboral está relacionada al modelo sistémico de comportamiento organizacional, ya que las estructuras, las características de la

organización y las personas conforman un sistema dinámico y altamente interdependiente.

El clima laboral en una pyme determina la manera en que el colaborador percibe su trabajo, su productividad y su satisfacción.

El clima organizacional está compuesto de todas aquellas decisiones que toman los gerentes respecto del personal, dado que todas aquellas decisiones tomadas por los superiores son tenidas en cuenta por los empleados como si los tomara la organización.

Y de la suma de estas decisiones el personal se va armando un juicio respecto de la empresa en su conjunto. Es por ello que el ejecutivo y en general los directivos de las empresas deben tener en cuenta cómo repercute en el personal las decisiones dado que pueden contener temas delicados que luego son difíciles de retrotraer.

Si las decisiones no son de agrado del personal, la dirección debe tratar de realizar un esfuerzo para que este comprenda que no es arbitraria, que las decisiones tienen un porqué y que en definitiva beneficiará a la organización en su conjunto. De esta manera la empresa debe tratar siempre de alinear los intereses personales de sus dependientes con los del ella misma y cuando no se pueda que el trabajador entienda el porqué.

Tal como lo expresa Autor Guillermo Ezquiaga en su artículo “El clima organizacional o clima laboral, una prioridad de la empresa” del 25 de julio de 2013:

“Hay decisiones por parte de la empresa u organización, que son muy bien recibidas por los empleados y sin embargo, aunque aparentemente el clima laboral se ve beneficiado, el rendimiento se reduce. La razón de esta situación es que las empresas no deben tomar decisiones para que el empleado esté contento, sino para que produzca más en un clima laboral favorable. Por ejemplo, cuando le damos beneficios a un empleado que tiene un reducido rendimiento en su labor, inconscientemente le estamos diciendo a esa persona y a su entorno, que no es necesario que mejore su rendimiento, sino que simplemente debe dejar que pase el tiempo para recibir más beneficios, porque ese es el criterio que aplica la organización. En este caso estamos dando beneficios al personal para que, día a día, rinda menos” (Ezquiaga G. 2013)

Finalmente es importante que las empresas tengan en cuenta las habilidades del personal cuando estén por tomar decisiones ya que ello ayudará a que estas sean mejores.

El autor Mike Gastelum, en su artículo “Orbita ideal del clima organizacional” Resume de manera clara los parámetros a tener en cuenta para reconocer si una organización genera un buen ambiente laboral:

**Estructura Organizacional:** Como se organiza la empresa a nivel comunicacional.

**Responsabilidad:** Mide si es responsable el colaborador en relación a su superior y a su trabajo.

**Recompensa:** Si posee la empresa un sistema de recompensas y si este es percibido por el colaborador como un premio por su esfuerzo.

**Manejo de crisis:** Como la misma es manejada por sus líderes y gerentes, de aquellas cuestiones que tienen que ver con la organización en general.

**Trabajo en equipo:** Si existe el trabajo en equipo y si es percibido de esta manera por el personal.

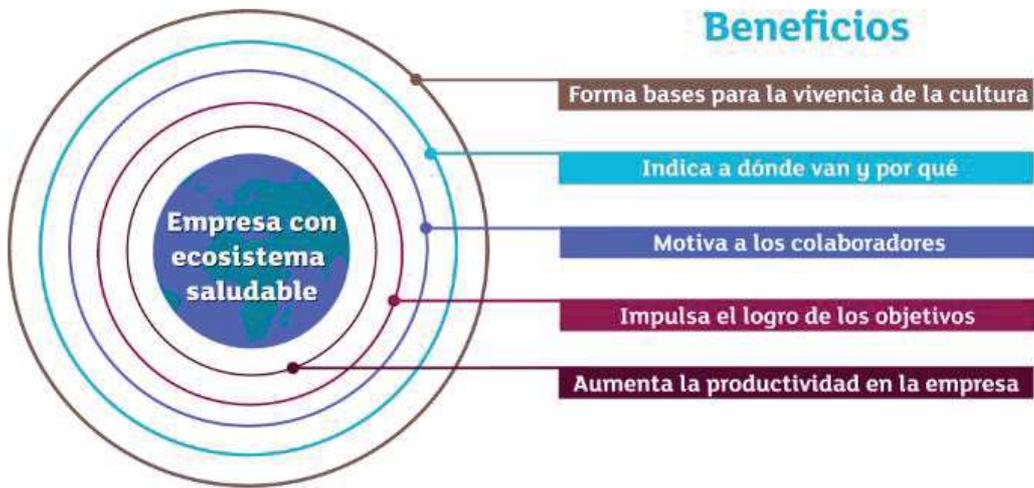
**Relaciones:** Como son las relaciones de las personas dentro y fuera de la empresa y si esta relación está vinculada con los valores inculcados desde la organización.

**Estándares:** Son las metas que establece la empresa a ser logradas por sus colaboradores y en qué medidas son fundadas y si son alcanzables también se debe tener en cuenta es aspecto si existe frustración de los colaboradores respecto de las mismas.

**Sentido de pertenencia:** Es la forma en la cual el colaborador ve, piensa y se siente respecto de la empresa. Como lo demuestra y cómo influye esta situación en el sistema organizacional.

En el grafico a continuación se muestra cómo influyen estos factores en el ecosistema organizacional:

Figura 9. Orbita para el clima organizacional



Fuente: Mike Gastelum. 2017

## CAPITULO III

### 8. Análisis empírico generacional y de clima laboral

Históricamente ha existido la preocupación por mantener el buen clima laboral, debido a que se ha podido comprobar que contribuye a alcanzar el objetivo principal de las organizaciones.

Las autoras de “Una herramienta para medir el clima organizacional”, Chavarria y Vargas, describen el ambiente laboral equiparándolo al cuerpo humano, desde una perspectiva social, en donde el asistente social o responsable de los recursos humanos en una organización hacen las veces de un “doctor del clima laboral”. Entonces cuando algún factor u organismo perteneciente a la organización se enferma, el asistente de los recursos humanos puede echar mano a distintas herramientas para crear un diagnóstico y aplicar una batería de instrumentos que ayuden a restablecer el clima laboral contribuyendo al bienestar de los individuos que a su vez forman parte del sistema en su totalidad.

Una de las herramientas que ha sido ampliamente utilizada por sus resultados y eficacia es el modelo de Litwin & Stringer que permite obtener un diagnóstico del problema y luego tanto los especialistas como la organización pueden aplicar las distintas herramientas que tiendan a mejorar la productividad, la satisfacción y el ambiente en su conjunto.

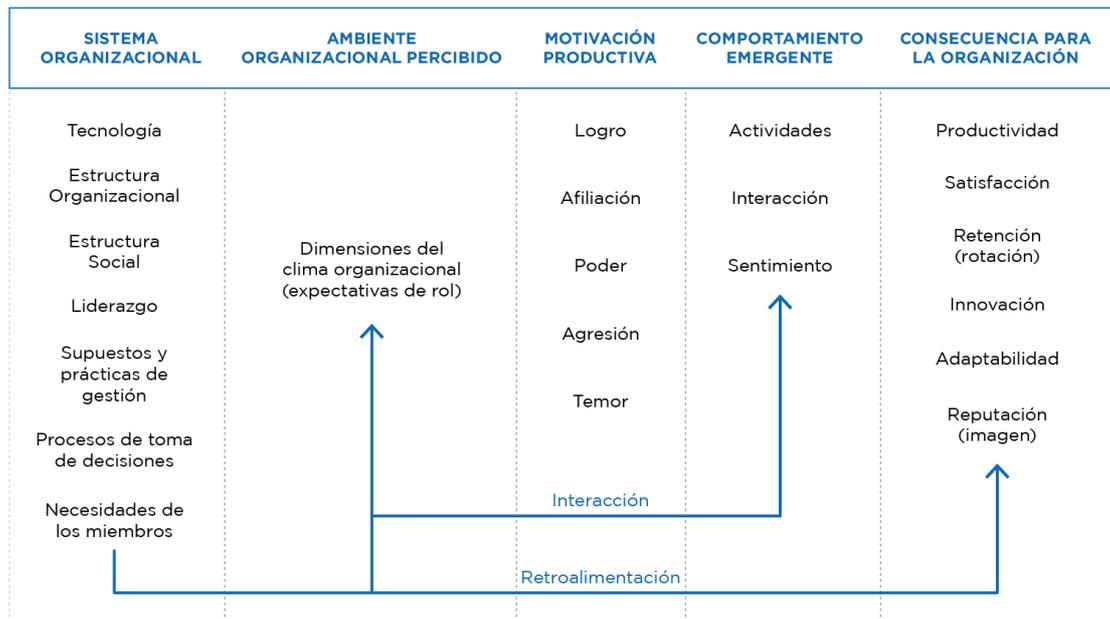
#### 8.1. Modelo de medición del clima organizacional de Litwin & Stringer

Litwin y Stringer definen el concepto de Clima Organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento" (Litwin y Stringer 1978)

Es decir, existe una relación sistémica entre los principales aspectos de una organización, como se puede observar en el grafico a continuación, que están influidos por el clima organizacional, que derivan en un tipo de comportamiento que tiene consecuencias para la organización y que a su vez estas consecuencias generan una especie de retroalimentación provocando un espiral sistemático de causa –

consecuencia que debe estar sano para el normal desenvolvimiento, y cuanto mejor respondan a los estímulos externos, mejores serán los resultados.

**Figura 10.** Modelo de Clima organizacional



Fuente: Litwin & Stringer. 1978

El modelo de Litwin y Stringer ha sido utilizado por otros autores para apoyar la teoría del clima organizacional como un conjunto de percepciones derivadas del sistema organizacional que a su vez depende de factores como la tecnología, la estructura social y los mandos superiores.

Dependerá de cómo los individuos perciban estos factores, la creación de un ambiente laboral y los sentimientos que los factores provoquen en las personas despertarán una reacción que se convertirán en actividades y sentimientos que desencadenarán en consecuencias positivas o negativas según el caso.

El modelo de Litwin y Stringer constan de nueve dimensiones que pueden ser relacionadas con las características de la organización para elaborar en función de ellas el diagnóstico del clima organizacional y se describen a continuación:

- 1. Estructura:** Esta dimensión se refiere a la estructura formal de la organización, es decir al número de leyes y procedimientos que existen dentro de la compañía.

Lo que el analista deberá evaluar en esta dimensión es el nivel de burocracia que se presenta al empleado en comparación al extremo de la libertad que exista o que tenga el mismo para tomar decisiones. Se podría resumir en la existencia de una organización vertical en contraposición de una organización horizontal, todo en función de la formalidad para la realización de una tarea y la toma de decisiones dentro de cada una de las áreas y funciones laborales.

2. **Responsabilidad:** Si bien la dimensión de la estructura está relacionada con la cantidad de normas que hay que cumplir dentro de una organización. La responsabilidad es el sentimiento de poder hacerlo y de responder por ello, es decir, de la capacidad y autonomía que la cantidad de confianza y autoestima suficientes para poder llevar a cabo su trabajo.
3. **Recompensa:** Esta dimensión puede ser analizada desde el punto de vista del trabajador, y representa el sentimiento de ser recompensado por su tarea realizada, por el esfuerzo y el empeño que se ha puesto en llevar a cabo un trabajo o cuestión particular. Por otro lado, la dimensión de la recompensa puede ser analizada desde el punto de vista de la organización para saber si la misma está aplicando un buen sistema de recompensas y si el mismo genera los estímulos deseados en el personal. Si es eficiente y si esta le da mayor preponderancia al premio por un trabajo bien hecho que al castigo por una falla o error de parte del personal.
4. **Riesgo o desafío:** Es el sentimiento de las personas de que el trabajo que está llevando a cabo, contiene cierto riesgo asociado que representa un desafío para el mismo. Es el grado de riesgo que la compañía le confía a un colaborador y un reto desde el punto de vista de este último que supone una prueba y la sensación de poder respecto de su tarea.
5. **Calidez y relaciones:** Esta dimensión trata del aspecto social dentro de la organización, como se percibe el ambiente del equipo o del grupo, si existe un clima de amistad o por el contrario las asperezas y los roces son mayormente constantes entre las partes. Como ven las personas a su grupo dentro de la organización y que es lo que quisieran en términos ideales, respecto a la relación existente entre ellos, respecto de los jefes y de la organización en general.

6. **Apoyo y cooperación:** Respecto de la sensación de ayuda a resolver los conflictos o problemas laborales, es el sentimiento de estar acompañado por los superiores jerárquicos y directivos de la empresa. Es el espíritu que se percibe como un todo y no como piezas separadas, como se percibe el apoyo ante un conflicto y si la unión conjunta genera soluciones pertinentes y oportunas.
7. **Normas y estándares:** Responde a la percepción de si existen o no el seguimiento de las normas y los procesos están documentados, si hay una línea de acción para cada tarea y si ello está alineado con el mejor objetivo para cada caso particular.
8. **Conflicto:** Se trata del grado de apertura de las diferencias de opiniones, hasta qué grado los superiores, directivos y pares están dispuestos a escuchar y por sobre todo evaluar opiniones diferentes. Es decir, ¿hay lugar para las nuevas ideas, o simplemente si ellas difieren son descartadas? Qué grado de aceptación tienen las ideas nuevas y como son evaluadas o si de hecho no son tenidas en cuenta por los directivos.
9. **Identidad:** Representa el sentimiento de pertenencia, es decir, hasta qué punto el personal se halla identificado con la empresa, los valores que comparte y como se siente al formar parte del sistema de la organización. Depende de cuan valioso crea que es para la empresa y si su trabajo está valorado hasta el punto de estar alineado con los objetivos dentro del grupo y de la empresa en general. (Ortega W. 2013)

Si bien las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer datan de 1978, ha sido utilizado por muchos especialistas que han ido agregando aspectos actuales, aunque sin cambiar el espíritu de lo que los autores han pretendido esbozar como una herramienta para generar un diagnóstico acertado del ambiente laboral de una compañía que los lleve a poder realizar los ajustes necesarios para alinear los objetivos de sus colaboradores al general de la compañía.

Por ende, si esta herramienta puede ser utilizada para analizar el clima organizacional de una compañía, puede aportar un diagnóstico que permitirá a la

empresa conocer aspectos que de no emplearlo le serían desconocidos y sobre los cuales no podría tomar decisiones. Prueba de ello son las encuestas de clima organizacional que son muy efectivas en la actualidad, como la elaborada por Enrique Besa en abril de 2019 que tiene en cuenta todas las dimensiones de la empresa, como se puede ver en la tabla a continuación.

**Tabla 3.** Encuesta de clima laboral

|           | <b>Cuestionario</b>   | <b>Dimensiones</b>          |
|-----------|---|-----------------------------|
| <b>1</b>  | ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?  | <b>Normas y estándares</b>  |
| <b>2</b>  | ¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?             | <b>Riesgo o desafío</b>     |
| <b>3</b>  | ¿Mi supervisor o jefe directo es justo en sus decisiones?                               | <b>Conflicto</b>            |
| <b>4</b>  | ¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?  | <b>Responsabilidad</b>      |
| <b>5</b>  | ¿He encontrado amigos en esta empresa?  | <b>Calidez y relaciones</b> |
| <b>6</b>  | ¿Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas   | <b>Recompensa</b>           |
| <b>7</b>  | ¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?                                    | <b>Identidad</b>            |
| <b>8</b>  | ¿Me siento bien en mi trabajo?  | <b>Identidad</b>            |
| <b>9</b>  | ¿Me gusta mi trabajo?   | <b>Identidad</b>            |
| <b>10</b> | ¿Hay un alto nivel de burocracia en cuanto a la toma de decisiones particulares?        | <b>Estructura</b>           |
| <b>11</b> | ¿En mi empresa se respetan los procedimientos?  | <b>Normas y estándares</b>  |
| <b>12</b> | ¿Cuándo tengo un problema con alguna tarea, recibo ayuda?                               | <b>Apoyo y cooperación</b>  |
| <b>13</b> | ¿De haber sabido el funcionamiento de su empresa hubiera ingresado?                     | <b>Identidad</b>            |
| <b>14</b> | ¿Existe un plan de carrera objetivo de acuerdo a los progresos individuales?            | <b>Riesgo o desafío</b>     |
| <b>15</b> | ¿La carga horaria de su trabajo está acorde a su remuneración?                          | <b>Calidez y relaciones</b> |
| <b>16</b> | ¿Cree que la empresa es rígida en función a su carga horaria?                           | <b>Calidez y relaciones</b> |
| <b>17</b> | ¿Las personas tienen la misma importancia para los directivos que la rentabilidad?      | <b>Calidez y relaciones</b> |
| <b>18</b> | ¿Para Ud. es más importante un buen clima laboral que el aspecto retributivo?           | <b>Calidez y relaciones</b> |
| <b>19</b> | ¿En términos generales las personas se sienten representadas por la empresa?            | <b>Identidad</b>            |
| <b>20</b> | ¿Si tuviera otra oferta laboral por el mismo salario consideraría un cambio de empresa? | <b>Identidad</b>            |

Fuente: Besa E. 2019

Según sus palabras: *“Cuando una empresa se preocupa de mantener un clima laboral positivo invierte en aspectos fundamentales para su propio crecimiento, las encuestas de clima laboral tienen un papel importante como herramientas de diagnóstico tanto para las áreas de gestión de personas como para los líderes de una organización. Hay una multiplicidad de factores que determinan los resultados”*. (Besa E. 2019)

## 8.2 Aplicación del modelo de clima organizacional mediante cuestionario en una empresa metalúrgica de Buenos Aires

Como se pudo observar, las preguntas de clima organizacional correlacionadas con la dimensión a la cual pertenece dentro de una organización combinadas con herramientas de análisis pueden otorgar un diagnóstico certero de los aspectos principales a ser tenidos en cuenta por los directivos de una organización.

Como en la mayoría de los estudios empíricos, es necesario mantener una visión abierta no solo respecto de los resultados sino de los distintos puntos de vista, principalmente el sentido crítico, más aún respecto de los responsables de la dirección de la empresa.

A continuación, se exponen los principales hallazgos respecto de la aplicación del sistema de encuesta de clima organizacional en una pyme metalúrgica de la ciudad de Buenos Aires. Para ello se ha procedido a realizar un relevamiento de la estructura organizacional abarcando la primera dimensión como se expuso en el apartado anterior y las características principales de la misma dentro del sector económico analizado.

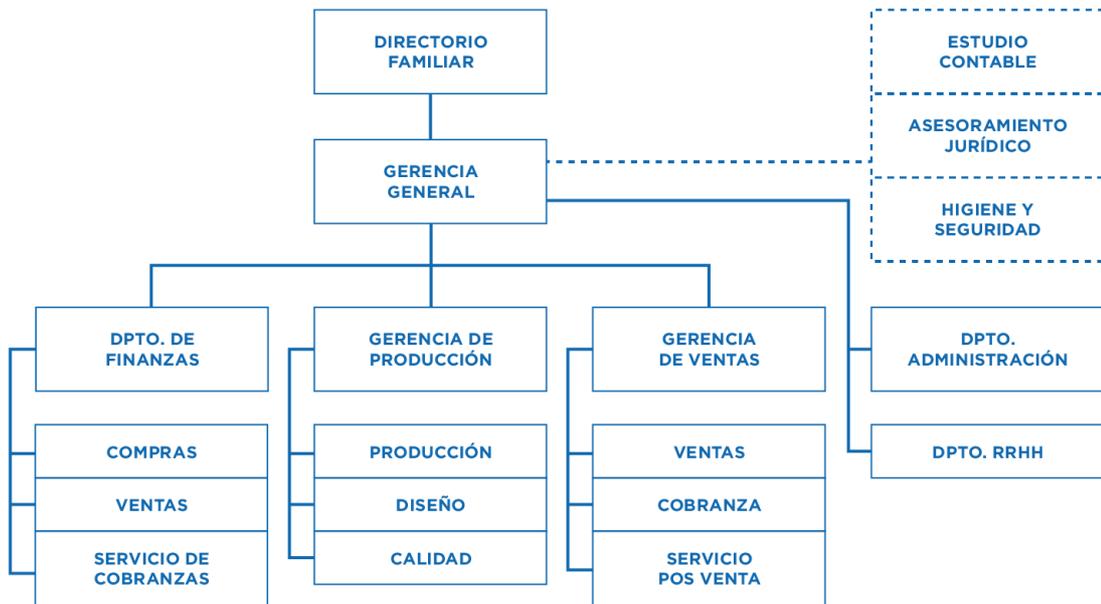
La empresa<sup>1</sup> bajo análisis posee una trayectoria de aproximadamente 18 años de antigüedad en el rubro y como una buena porción de las pymes Argentinas fue fundada por inmigrantes luego de la segunda guerra mundial. Entre sus valores se hallan la austeridad, el compromiso con la calidad y el vínculo familiar como aspectos importantes tanto para los titulares de la misma como para sus empleados.

A continuación, y para mejor entendimiento, se procede a resumir el organigrama de la sociedad:

---

<sup>1</sup> Por razones de confidencialidad se reserva el nombre jurídico.

**Figura 11.** Organigrama de una empresa metalúrgica de Buenos Aires



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la empresa

Como se puede ver el directorio es familiar en su totalidad, la gerencia general es llevada a cabo por el miembro más antiguo de la familia, aunque no es el fundador, la empresa posee un departamento de finanzas, uno de producción y uno de ventas, las tres áreas forman la estructura más importante de la empresa, ya que conllevan el 90% de las actividades. Paralelamente a ellas se hallan las áreas de administración y recursos humanos (RRHH) que están relacionadas a las demás en todos los niveles.

La empresa para la confección de sus estados contables e impuestos cuenta con asesoramiento externo como así también para el asesoramiento jurídico, laboral y de higiene y seguridad de la planta industrial.

La empresa cuenta con una plantilla de personal de 38 empleados, sin tener en cuenta los miembros del directorio, posee un gerente de finanzas, un gerente de producción y un gerente de ventas. El área de finanzas a su vez cuenta con 4 personas dedicadas a las compras, cobranzas y atención al cliente (ventas), el área de ventas a

su vez cuenta con 4 vendedores que se encargan de vender, cobrar y realizar el servicio pos-venta. El área de producción, además del gerente de producción está encargada del diseño y calidad del producto como de la fabricación de las partes, es el área de la empresa que más recursos emplea contando con 17 operarios.

El área de administración cuenta con 3 personas encargadas de llevar la administración de todas las áreas, realizar los reportes necesarios para la gerencia y para los asesores externos, a su vez el área de recursos humanos emplea a dos personas encargadas del total del personal de la planta y de las relaciones institucionales.

A continuación, se exponen los principales hallazgos de la empresa analizada en función del cuestionario realizado y de cada una de las dimensiones del modelo de Litwin y Stringer:

#### **En relación al apoyo y la cooperación dentro de la organización:**

Se pudo observar que el clima de cooperación entre pares y jerárquicos es muy bueno, debido a que el 65% de los encuestados respondió que cada vez que se le presenta un problema recibe ayuda. El restante 35% respondió que “cree que no” recibe ayuda cuando se le presenta un inconveniente.

#### **En relación a la calidez y relaciones interpersonales percibidas:**

Se han hallado muchas contraposiciones en esta dimensión, ya que un alto porcentaje de encuestados manifestó que ha hecho vínculos de amistad dentro de la organización, pero la mayoría cree que la rentabilidad es más importante para la empresa que las personas. Más del 65% cree que su remuneración no es proporcional a la carga horaria y casi el 90% cree que la empresa es rígida respecto a la misma.

#### **En relación a los conflictos organizacionales:**

La mitad de las personas creen que el manejo del conflicto podría mejorarse, mientras que la otra mitad cree que hace falta que los superiores jerárquicos den mayores respuestas a sus planteos diarios en relación al trabajo y como desenvolverse con su equipo de trabajo.

#### **En relación a la estructura en general:**

El 50% de los encuestados, cree que la empresa no tiene un alto grado de burocracia en tomar las decisiones, de hecho, la mayoría cree que son a tiempo

mientras que los demás no están seguros de su respuesta ya que no han observado demoras o no han tenido la posibilidad de medirlas.

**En relación a la identidad para con la organización:**

Más del 90% de los empleados expreso que los objetivos de la empresa no representan o no están alineados con sus propios objetivos personales, aunque un alto porcentaje también se mostró positivo respecto de cómo se siente con su trabajo. Cuando se les consultó si realmente les gustaba su trabajo hubieron dudas respecto a si es lo que quisieran hacer, y lo mismo ocurrió cuando se les pregunto si de haber sabido el funcionamiento interno igual hubiesen ingresado. Para comprender esto, se les consultó si estarían dispuestos a cambiar de trabajo por la misma remuneración casi el 84% respondió que “si o cree que si”

**En relación al cumplimiento de las normas y estándares:**

Si bien la mayoría de las personas se expresó de manera positiva a si se respetan las normas, un muy alto porcentaje no está seguro, o no sabe que se espera de su trabajo.

**En relación al sistema de recompensas:**

La mitad de las personas encuestadas cree que su trabajo no ha sido bien recompensado, aunque la otra mitad cree que sí, pero no está seguro.

**En relación al grado de responsabilidad:**

Un alto porcentaje se expresó negativamente a la posibilidad de innovar por sí mismo dentro de la organización, mientras que algunos creen que hay posibilidades de ser escuchados.

**En relación a la asunción de riesgos y desafíos:**

Hay un porcentaje menor de personas que piensan que no pueden crecer profesionalmente en la empresa mientras que otras creen que si pueden hacerlo pero que no existe un plan de carrera diseñado por la empresa.

## CAPITULO IV

### 9. El impacto del COVID-19 en el sector metalúrgico argentino

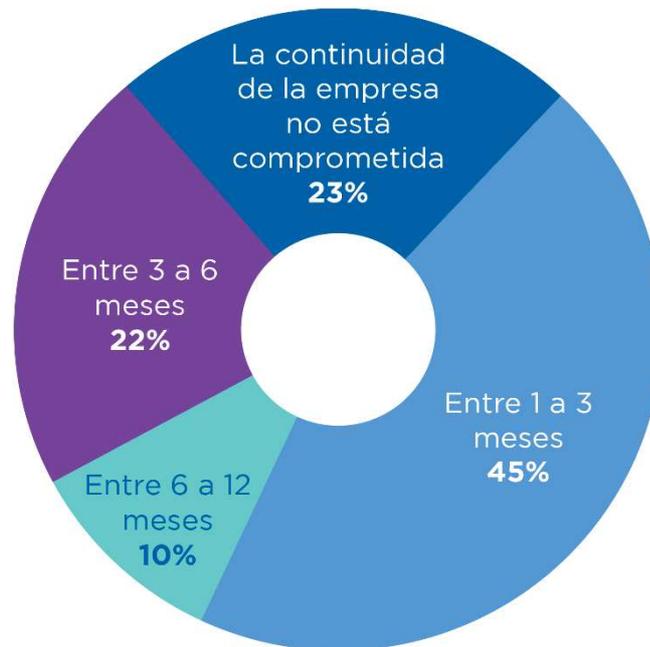
COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto recientemente, y que, como consecuencia de la facilidad de contagio entre las personas y el creciente y alarmante número de contagios registrados en el mundo, ha llevado al gobierno de la República Argentina a declarar desde el 19 de marzo 2020 un periodo de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO). Dicho periodo se ha extendido más allá de lo que el sector productivo argentino, que ya venía castigado anteriormente, ha podido soportar, causando importantes impactos en la micro y macro economía.

Según datos provenientes de la encuesta “Impacto del COVID-19 en empresas” realizado por el centro de estudios de la Unión Industrial Argentina, el 45% de las empresas del sector metalúrgico tiene un 50% menos de producción que en el periodo previo a la declaración del ASPO, mientras que el 18% no se encuentra produciendo desde dicho anuncio, de las cuales el 83% son pymes.

Las empresas han presentado drásticas caídas en sus ventas, problemas en los cobros, imposibilidad para el pago de obligaciones impositivas, sumado a la problemática de conseguir insumos en el mercado local para poder seguir operando, dado que la mayoría de los insumos se consiguen en el exterior. En cuanto al pago de sueldos de los empleados, el 72% de las empresas del sector metalúrgico solicitó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP). La provincia más afectada es la Provincia de Buenos Aires, principalmente la zona metropolitana (AMBA)

Si se mantienen las condiciones actuales, la continuidad de las empresas del sector sería la siguiente:

**Figura 12.** Continuidad de las pymes metalúrgicas se si mantienen las condiciones actuales



Fuente: Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA

La Organización Mundial de Comercio (OMC) considera el COVID-19 como el causante de la peor crisis de los últimos 10 años. Si bien es claro que estamos ante una profunda crisis en todos los sectores productivos, es importante estar listos y atentos al surgimiento de nuevas oportunidades.

Los empresarios argentinos, a través de la historia de nuestro país, han demostrado que se caracterizan por el espíritu emprendedor que los ha ayudado a sobrevivir a más de una crisis.

El marco de la pandemia lleva a repensar la estrategia empresarial de la empresa, casi desde sus inicios.

## 9.1 Escenario post pandemia en el sector metalúrgico argentino

Es importante que las empresas de todos los sectores productivos estén preparadas para hacer frente a los cambios que trajo el COVID-19, en muchos casos cambios que vinieron para quedarse, y en otros, cambios que desaparecerán con el tiempo.

En los posibles escenarios que se plantean, aún en medio de la incertidumbre vigente, podemos decir que hay un amplio consenso en la valoración de las habilidades profesionales en la llamada nueva normalidad.

Es una realidad que se ha instalado nuevas tendencias laborales como el llamado teletrabajo en sectores en donde quizá nunca antes estuvo contemplada la idea de llevarlo a cabo. No al menos en un plazo de tiempo tan corto, como ha ocurrido con la pandemia.

Como hemos nombrado en el presente trabajo, el sector metalúrgico argentino se caracteriza por ser “tradicional” en su forma de operar, pero el COVID-19 sin dudas revolucionó y puso en la agenda actual de muchos empresarios de dicho sector el aprendizaje y la aceleración de la digitalización en los sectores en donde se puede llevar a cabo este proceso.

La adopción de protocolos preparados específicamente para la actividad metalúrgica dentro y fuera de las empresas y la flexibilización forman parte de las competencias más necesarias para hacer frente a los cambios que nos dejará la pandemia.

Las pymes, se caracterizan por sus estructuras flexibles que le permiten adaptarse a procesos de cambio de modo mucho más ágil que las grandes empresas. Sin dudas es una ventaja, de la cual se puede sacar provecho ante dicho contexto.

En las pymes metalúrgicas existe la posibilidad de realizar tareas de forma remota.

**Tabla 4.** Probabilidad de operar en forma remota

| <b>Área</b>                      | <b>Muy posible</b> | <b>Parcialmente posible</b> | <b>No es posible</b> | <b>No aplica a la empresa</b> |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|
| <b>Ventas</b>                    | 25%                | 60%                         | 10%                  | 5%                            |
| <b>Administración y finanzas</b> | 26%                | 61%                         | 8%                   | 6%                            |
| <b>Calidad</b>                   | 6%                 | 18%                         | 59%                  | 18%                           |

Fuente: Departamento de Estudios Económicos de ADIMRA en base a relevamientos de la UIA

Podemos observar que las tareas de venta y administración son las principales que se pueden realizar a distancia, mientras que las tareas de calidad tienen menos chances de ser realizadas de forma remota.

Los cambios que trae consigo la pandemia son, de algún modo, más fáciles de enfrentar para aquellos miembros de la organización que no les tienen miedo a los cambios y al uso de nuevas tecnologías. En la mayoría de las veces, las nuevas generaciones son las que pueden adaptarse más fácilmente a estos procesos, mientras que las generaciones anteriores suelen ser más reacias a la idea de cambiar, sobre todo en un escenario de tanta incertidumbre, pero donde es claro una cosa: las pymes tradicionales deben estar dispuestas a salir de su zona de confort y llevar a cabo los cambios que sean necesarios para la supervivencia de toda la organización. Es en este momento en donde las diferentes formas y propuestas sobre el manejo de las empresas de las diferentes generaciones convivientes en la misma, deben aliarse.

## 9.2 Planificación Post Pandemia

Es importante que las pymes de todos los sectores productivos realicen un análisis, ajustado a cada tipo actividad, que les servirán para planificar cual será la mejor estrategia de negocio que llevarán adelante para lograr adaptarse y superar la crisis económica que profundizó el ASPO a causa del COVID-19.

Algunas preguntas que pueden formar parte del análisis son:

¿Estoy dispuesto a cambiar mi modelo de negocio?

¿Tendré que agregar nuevas capacidades? ¿Se cómo hacerlo?

¿Cómo voy a seguir adelante sin perder el ADN que llevo a la empresa a estar en donde está hoy?

Parte de la planificación debe ayudarnos a saber si se puede actualizar el layout de la empresa para respetar los protocolos de distancia entre personas, y a su vez implementar nuevas formas de entrega de mercadería a clientes.

Es fundamental repensar los canales de venta y las plataformas. Las pymes metalúrgicas suelen manejar sus ventas de manera tradicional. Este canal seguramente se mantenga, pero debe incluirse una nueva unidad de negocio, ya que se podrá vender de manera presencial, pero también digitalmente.

En la estructura de la empresa, debe haber gente dedicada exclusivamente al e-commerce. Este nuevo canal de venta debe tenerse más en cuenta que nunca, y los conocimientos de las nuevas generaciones van a ser de gran ayuda en este aspecto.

Las pymes cuando son chicas, muchas veces no pueden desarrollar las ideas que tienen claras para llevar a cabo, por ejemplo, sobre el teletrabajo y el e-commerce. Como hemos visto esto puede pasar por los conflictos internos que se presentan en la organización cuando conviven diferentes generaciones que quieren imponer ciertas

estrategias de negocio, pero también puede deberse a la falta de tiempo o presupuesto para el desarrollo de ese sector. Es importante que el empresario pyme comprenda que, si no cuenta con el tiempo necesario para desarrollar sus ideas, debo delegar ciertas tareas. Si no se cuenta con el presupuesto, el empresario debe diagramar su agenda para que el e-commerce tome relevancia en el día a día del negocio.

No es fácil el proceso de reestructuración de lo tradicional a lo digital, pero es importante que las pymes tengan presente que la implementación de nuevas tecnologías y protocolos de ventas son cambios que vinieron para quedarse.

## CONCLUSIÓN

En base a la teoría generacional de Strauss y Howe, se puede deducir que las respuestas generacionales de las personas están íntimamente ligadas a los hechos históricos que ellas atravesaron y que han sido comunes a una generación.

Y que a su vez no puede dejarse de tener en cuenta el factor tecnológico que complementa a esta teoría que ha sido estudiada por mucho tiempo, debido a que la innovación y la facilidad para realizar actividades, conectarse y entenderse ha tomado cierta velocidad en la actualidad intensificada aún más a causa de la pandemia originada por el COVID-19.

Como también se pudo observar, empresas de renombre, consultores y Ceos han observado que la generación millennial se ha desprovisto del sentimiento de pertenencia, ya que entienden que las organizaciones prestan igual relevancia a sus productos, servicios y consecuente rentabilidad que al desarrollo de las personas, lo que puede ser trasladado a sus propios proyectos y replicarse socialmente.

Además de estos hallazgos, se puede aseverar que una gran proporción de las pymes argentinas, por no decir un alto porcentaje de las que existen en la actualidad, han sido fundadas por inmigrantes, o hijos de inmigrantes que comparten como hito histórico la salida de la segunda guerra mundial. Ello puede explicar aquellos aspectos por los cuales atravesaron y que han formado un espíritu austero, de sacrificio y apego a lo habitual que puede no ser compartido por generaciones que no han tenido los mismos antecedentes.

Es necesario comprender que, para fomentar un bien social común y enfrentar la difícil situación actual que están atravesando las pymes, todas las generaciones deben alinearse ante el objetivo de que la suma de las partes es más importante que cada una en particular, y que, aunque haya diferencias ideológicas es necesario aunar esfuerzos para lograr los propósitos comunes.

Es necesario tanto un esfuerzo de parte de las nuevas generaciones como de los directivos de las empresas, en aras de conocer el clima laboral de la organización, para realizar un diagnóstico de la misma y poder tomar distintas decisiones que mejoren la convivencia y permitan alcanzar metas que a su vez definan y complementen el objetivo de la compañía, su misión y la visión de los directivos. Ello debe ser llevado a cabo en todas las etapas de la vida de la pyme, no solo cuando ello es posible, sino también en la etapa de crecimiento, para que la estructuración de la misma la lleve a la consolidación tanto de su economía como de sus recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADIMRA. 2018. Historias de vida. Disponible en: <http://www.adimra.org.ar/historias-de-vida>
- ADIMRA. 2019. Boletín de actividad. Actualidad de la Industria metalúrgica. Extraído el 10 de septiembre de 2019 desde:  
<http://www.adimra.org.ar/index.do?sid=86&nid=3214>
- ADIMRA: 2019. Último boletín de actividad octubre 2019 de la Industria Metalúrgica. Argentina
- ADIMRA: 2020. Informe especial sobre el impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas
- Aldo Schlemenson. 2013. Análisis organizacional en pymes y empresas familiares. Ediciones Granica. Argentina
- Aventura (Marketing & Sales Growth). 2017. Generaciones y sus características. Disponible en: <http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generaci%C3%B3n-silenciosa-baby-boomers-gen-x-millennials-gen-z>
- Basualdo Eduardo. 2006. Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX hasta la actualidad. Buenos Aires
- Bernabé Carrasco Cisterna. 2019. Un nuevo enfoque a la gestión del recurso humano. Extraído el 31 de enero de 2020 desde:  
[https://www.cocrear.com.ar/publicaciones/gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.html](https://www.cocrear.com.ar/publicaciones/gestion_de_recursos_humanos.html)
- Besa E. 2019. “*Las preguntas indispensables para cualquier encuesta de clima laboral*”. Extraído el 31 de abril de 2020: <https://www.rankmi.com/blog/las-preguntas-indispensables-que-deben-estar-en-una-encuesta-de-clima-laboral>
- Chavarria B. y Vargas P. 1984. “Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer”. Extraído el 31 de abril de 2020 desde:  
<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Consejo Federal de Inversiones. 2016. Informe del sector autopartista en la Argentina. Disponible en: <http://cfi.org.ar/wp-content/uploads/2016/05/informe-sectorial-industria-metalmeccanica-2016.pdf>
- Deloitte. 2015. Encuesta anual Generaciones. Disponible en:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

- Ezquiaga G. 2013. El clima organizacional o clima laboral, una prioridad de la empresa. Extraído el 31 de enero de 2020 desde: [https://web.archive.org/web/20130725190918/http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima\\_organizacional\\_clima\\_laboral\\_prioridad\\_empresa](https://web.archive.org/web/20130725190918/http://www.trabajarmejor.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima_organizacional_clima_laboral_prioridad_empresa)
- Gastelum Mike. 2017. Órbita ideal del clima organizacional. Extraído el 31 de enero de 2020 desde: <https://medium.com/@miguelgastelumendoza/%C3%B3rbita-ideal-del-clima-organizacional-537e9e25da2d>
- Ieral. 2019. Escenario económico post-paso. Extraído el 22 de septiembre de 2019 desde: <http://www.ieral.org/noticias/el-escenario-economico-post-paso--3892.html>
- Irigoyen H. 2010. Pymes: Aspectos particulares de las empresas familiares – EDICON. Argentina
- La Constitución de la Nación Argentina. Ley 24430. Art. 41. Extraído el 14 de septiembre de 2019: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Litwin G. y Stringer H. 1978. "Organizational Climate". New York. Simon & Schuster
- Ortega W. 2013. "*Clima organizacional. Las nueve dimensiones*". Extraído el 31 de abril de 2020 desde: <https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>
- Ministerio de producción y trabajo. 2019. GPS de Empresas. Disponible en: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Molinari, Paula. 2011. "Turbulencia Generacional". Editorial Temas. Buenos Aires.
- PriceWatersCoopers. 2019. Encuesta de expectativas de las Pymes Argentinas 2019. Disponible en: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Quiroz, José María. 2012. "Etapas de la PyME. Transforme su esfuerzo en inteligencia directiva". Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- Roca Raquel. 2018. Knowmads. Los trabajadores del futuro. Lid Editorial. Argentina
- Rafael A. Ballivian D. 2006. Nuevos modelos de gestión de recursos humanos. Extraído el 31 de enero de 2020 desde: <https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Robbins, Stephen P. 2004. "Comportamiento Organizacional". (10 ed.). México: Pearson Educación.
- Stephen Robbins Judge. Comportamiento organizacional. Ediciones Pearson. México