

Tiempo de desafíos

para la mediana edad

María Valeria Salvia
Seminario de Graduación- Año 2001
Lic. en Administración de Empresas
Tutor: Lic. Irene Martínez
Universidad F.A.S.T.A



BIBLIOTECA

CAJA 5-10

INDICE

INDICE	1
PREFACIO	2
INTRODUCCIÓN	4
<u>PRIMERA PARTE</u>	
MARCO TEÓRICO	
CAPITULO I: EVOLUCION DE LAS TEORIAS DE MOTIVACIÓN	8
CAPITULO II: EL FIN DEL EMPLEO DE POR VIDA	15
CAPITULO III: LA CRISIS EN LA MEDIANA EDAD	23
CAPITULO IV: ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA LABORAL	34
CAPITULO V: IMPACTO DE LAS NUEVAS CONDICIONES LABORALES	45
<u>SEGUNDA PARTE</u>	
INVESTIGACIÓN	
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	49
PROCEDIMIENTO Y MUESTRA	55
RESULTADOS	56
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	82

PREFACIO

Cuando ingresé a la Universidad, el Rector nos recibió diciéndonos: *"La Universidad no es una etapa que Uds. deban "pasar", es la Universidad la que debe pasar por Uds. y transformarlos desde lo más entrañable, de aquello que hace que sean lo que son."* Esas palabras se han grabado en mí de un modo muy singular y a lo largo de mi carrera, la Licenciatura en Administración de Empresas, han marcado un estilo y un sello indeleble dándole sentido a mi vida universitaria.

Fue desde ese momento que comencé a tomar conciencia de lo que representaba la Universidad y qué quería que ella representara en mí. Fue entonces que me propuse orientar mi carrera, muchas veces catalogada entre las ciencias frías, hacia esa asignatura que siempre fue mi preferida: la Dirección de Recursos Humanos.

Mi constante preocupación fue siempre la gente que pasa el 65% de sus horas de vigilia en el trabajo, y a muchos el trabajo les empobrece el espíritu y les arrebató más de lo que jamás podría llegar a ofrecerles. Millones de empleados se sienten vacíos, con exceso de trabajo y estresados al máximo, con el sentimiento profundo de haber sacrificado demasiado de sus vidas privadas por el bien de la empresa. En el interior de los empleados está bullendo una búsqueda en pos de algo más que escalar por el escalafón empresarial.

Se trata de que si alguien que se siente "encerrado" en una empresa durante 40 horas a la semana no puede rendir al nivel que debiera para ser competitivo. A la vez, los directivos saben que no pueden competir al frente de una empresa llena de empleados que permanezcan medio dormidos gritando para que los saquen de allí.

Todos sabemos que damos demasiado de nuestras vidas al trabajo, de ahí que surgió en mí la necesidad de encontrar una mayor convergencia entre mis valores y el trabajo en el que me encuentro desempeñando, así fue que me interesé por la crisis de compromiso que afecta a los hombres y mujeres que trabajan en el sector bancario de hoy en día. El gran desafío que enfrentan los directivos de estos grandes grupos económicos es *descubrir la manera de estimular el compromiso entre los empleados y ayudarlos a encontrar sentido en su trabajo* para orientar las organizaciones hacia "la gente", con el objeto de promover una toma de conciencia, sabiendo que es el activo más importante que tiene una empresa y es el factor determinante de las ventajas competitivas sostenibles.

Este trabajo nace de mi creencia en que todas las cosas que se tratan de hacer en las empresas -mejor servicio, innovación, calidad, atraer a los mejores

empleados, ser más eficientes, obtener mayores beneficios- son sólo posibles cuando una empresa ofrece algo más que un salario.

Se puede empezar a inspirar y motivar a los demás sólo después de que los esfuerzos cotidianos se hayan convertido en una clara expresión de contribución y que las energías invertidas se conviertan en algo valioso para los demás. De este modo, una tarea de lo más personal se convierte en el primer paso hacia la renovación empresarial.

Es por ello que decidí emprender este trabajo, para ser yo quien dé el primer paso a esa renovación, indagando las necesidades e inquietudes de los empleados, para que los directivos se decidan a hacerse las mismas preguntas que yo y hallen las respuestas antes de que sea demasiado tarde.

“El día amanece sólo para los que están despiertos. Las respuestas aparecen, pero si estamos dormidos, somos unos cínicos o estamos desanimados, puede que nos pasen desapercibidas”

Henry David Thoreau

Todos nosotros debemos mucho a otros muchos. Aunque dejaré a algunas personas al margen, no puedo dejar de nombrar a quienes me apoyaron a comenzar este trabajo y a quienes me enseñaron a incorporar mis valores y mi posible joven idealismo a la profesión que elegí, para darle un sello propio, humanizándola e incitando a los empresarios a repensar la manera en la que vinculan a las personas con el desempeño de la empresa.

En primer lugar agradecer a mis padres por enseñarme los valores que hoy rigen cada acto de mi vida, a mi tutora, Lic. Irene Martínez, por prestarme generosamente su tiempo y sus libros, a la Dra. Laura Cipriano por ayudarme a no bajar los brazos y confiar en mí, a la Lic. Amelia Ramírez, cuyas sugerencias en la confección de este trabajo me ayudaban a recordar que debía tener los pies más en la tierra, al Dr. Claudio César Calabrese, con quien tuve el placer de trabajar tres queridos y recordados años y ha sido una de las influencias más benéficas de mi vida universitaria, a todos mis compañeros del Banco Lloyds, al cual hoy pertenezco, que generosamente me brindaron su tiempo para poder recabar la información que requería este trabajo y a todos los integrantes de los Bancos a los cuales encuesté, por contribuir a mostrar más a la persona que trabaja y no tanto al trabajo que realiza la persona.

Esta amenaza de discontinuidad afecta la subsistencia misma y crea un clima generalizado de desesperanza.

La velocidad de los cambios es superior a la capacidad de los hombres para aprehenderlos y asimilarlos. La capacidad de adecuación a las circunstancias cambiantes tiene límites. El conservadurismo innato, que es parte de la condición humana, lentifica la adaptación. La desesperanza se transforma en expectativas pesimistas que no hacen más que acentuar la tendencia y frenar la superación de la crisis.

A lo largo de la historia del pensamiento se han dado numerosas respuestas al problema de la motivación en el trabajo, si bien es cierto que, desde la Economía de la Empresa, no ha sido hasta épocas recientes cuando ha comenzado a prestársele cierta atención.

Sin embargo, para los directivos de empresa la motivación representa un problema acuciante desde hace tiempo. Este renacido interés se debe a varios factores: una notable caída de la productividad, la necesidad de descubrir fórmulas para motivar y retener a los trabajadores más calificados, los cambios demográficos que han supuesto una mayor diversidad cultural exigen la creación de prácticas motivacionales acordes con las necesidades y valores de los diversos grupos de empleados, de acuerdo con sus costumbres y creencias; pero, sobre todo, han cambiado las expectativas y deseos de las personas, tanto en su trabajo como en sus vidas en general.

Los conceptos de la motivación son de gran ayuda a la hora de buscar el involucramiento con el puesto (grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima) y el compromiso organizacional de los empleados (grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella).

De acuerdo con los problemas expuestos, me propongo en este trabajo examinar, en primer lugar, las teorías de la motivación aplicadas al trabajo, con el fin de identificar sintéticamente los elementos explicativos de cada una de ellas que resulten pausibles, puesto que, no todas ellas tienen la misma fuerza demostrativa. Este primer capítulo sirve de marco de referencia, pues en él se establecen los conceptos de "motivación", las primeras teorías que surgieron en la década de 1950 para el desarrollo de éstos conceptos y cómo fueron evolucionando las mismas.

En el segundo capítulo se mencionan los cambios que se produjeron en los últimos 10 años en el mercado laboral, haciendo hincapié en los conceptos de "empleo" y "carrera", que será una referencia obligada a lo largo de todo el trabajo, pues de dichos cambios voy a partir para analizar de qué manera repercutieron éstos en las personas entre 40 y 60 años de edad.

INTRODUCCION

Hoy los especialistas preconizan que en la nueva era de la sociedad post industrial, el empleo va a desaparecer. Sin embargo, dicha perspectiva, a pesar de los índices tan elevados de desocupación, no parece ser tan inmediata .

El fenómeno de adquisiciones y de alianzas estratégicas entre empresas hace que los competidores mundiales se fusionen; crecen así las corporaciones en tamaño. En consecuencia, hoy tenemos organizaciones empresariales más grandes que en ninguna otra época en la historia, muchas veces más poderosas que verdaderos estados. Cada vez más, el eje del poder pasa por ellas y los cimientos de la sociedad se conmocionan.

El cambio no se produce sólo en el sentido del crecimiento de las organizaciones. En países como el nuestro, el estado se achica. La pequeña y mediana empresa sufre el impacto de la globalización, de la recesión, de la reducción de los márgenes de ganancia , y de una competencia dura para la que no está preparada. Muchas empresas desaparecen o también se reducen. Hoy participamos de la revolución de las comunicaciones y de la informática, favorecida por la eclosión de la tecnología.

Hay que reconocer y medir el impacto de estas tendencias en las organizaciones a las que pertenecemos. Los cambios afectan usos y costumbres. Son parte del ambiente en el que nos movemos. Modifican estrategias y estructuras. Determinan nuevos perfiles.

El cambio abrupto y rápido y la incertidumbre son parte del fenómeno de la globalización. Los cambios en las alianzas estratégicas dejan afuera a muchas personas. Se debilitan valores trascendentes como la estabilidad, el apego, las relaciones de colaboración, la transparencia y la confianza.

La percepción de un mundo tan cambiante hace impacto en las falencias que ya existían o en las definiciones imprecisas de una gama amplia de aspectos organizacionales.

¿Qué pasa con la gente? Nuestras vidas transitan por organizaciones. Nos relacionamos con lo social a través de las organizaciones a las que pertenecemos; ellas, como sector, constituyen una franja que mediatiza las relaciones del individuo con la sociedad.

Las organizaciones empleadoras ejercen un impacto trascendente en los individuos y pasan a formar parte de su identidad personal. La seguridad que otorga la pertenencia, se hace consciente cuando aparece el riesgo de perderla.

A continuación, en el tercer capítulo, se trata de conocer los factores psicológicos, biológicos y sociales que inciden en las personas de la denominada *mediana edad* para relacionar su comportamiento en la empresa con los rasgos intrínsecos y particulares de esta etapa de la vida.

En el cuarto capítulo, se analizará las etapas por las cuales atraviesa una persona en su carrera laboral y cuales son los pasos a seguir para una planificación de carrera en la cual la persona logre compatibilizar sus objetivos con los de la organización. Esto permitirá evaluar el grado de compromiso con la empresa y cuán motivados están sus empleados.

Por último, en el quinto capítulo se estudia cómo impactan las nuevas condiciones laborales en las personas, dado que el trabajo permite la realización personal y tiene como función ser un elemento de supervivencia, de autoestima, de consideración social en el mundo que hoy nos toca vivir.

Luego de hacer una breve descripción del diseño de este trabajo me parece oportuno definir los siguientes puntos que son mis referentes.

Tema: La persona y el mercado laboral actual.

Problema: El cambio en el mercado laboral de Mar del Plata en los últimos 10 años. Caso: Las personas entre 40 y 60 años empleadas de entidades bancarias.

Objetivo General: Mostrar el impacto de las nuevas condiciones laborales en los empleados de entidades bancarias de Mar del Plata que tengan entre 40 y 60 años de edad.

Objetivos específicos:

1. Indagar si en los últimos 10 años se produjo un cambio en la definición de "empleo" y de "carrera" en el mercado laboral de Mar del Plata.
2. Explicar cuáles fueron los principales factores que provocaron ese cambio.
3. Analizar las características psicológicas, biológicas y sociales de las personas de la mediana edad y los rasgos intrínsecos y particulares de esta etapa de la vida.
4. Explicar los factores que influyen en las distintas etapas por las cuales evoluciona la carrera laboral de una persona y cómo esto afecta en el compromiso en el trabajo.
5. Relacionar el impacto de las nuevas condiciones laborales en los empleados bancarios de Mar del Plata analizando

las respuestas de los individuos del grupo etario en cuestión.

6. Relacionar la preparación de los empleados bancarios para afrontar los cambios en las condiciones laborales actuales y cómo perciben los responsables del área de recursos humanos esta realidad.

Hipótesis:

“ Los cambios producidos en las condiciones de trabajo en el sector bancario de Mar del Plata en los últimos 10 años, conllevan a una baja motivación y compromiso por parte de las personas entre 40 y 60 años de edad que trabajan en los mismos.”

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

*"El aspecto más importante para una definición del hombre es que éste, con su pensamiento, puede ir más allá de la mera satisfacción de sus necesidades."*¹

Eric Fromm

Con frecuencia se asume como un hecho indiscutible que la gente va a trabajar cada mañana porque así está organizada la sociedad moderna. Sin embargo, tal explicación, además de olvidar que el trabajo ha estado presente también en anteriores sistemas sociales, apela exclusivamente a razones estructurales para justificarlo y deja de lado cualquier tipo de motivos personales. Sin duda, en la actualidad, el trabajo ocupa un lugar importante en la vida de las personas de todo el mundo y se ha convertido en un elemento trágicamente rutinario en la agitación urbana de cada día.

Como se anuncia en el título de este capítulo, analizaremos el concepto de motivación en la empresa, considerando que éste es un concepto clave para entender el comportamiento humano en las organizaciones empresariales, procurando destacar los descubrimientos realizados a lo largo del siglo pasado por los diferentes autores que estudiaron el tema.

Antes de continuar, debemos aclarar que el ámbito científico en el que nos movemos no es el de la Psicología sino el de la Economía de la Empresa, y más concretamente, el de la Organización de Empresas y el Comportamiento Humano en las Organizaciones.

Cualquier construcción teórica acerca de la empresa se cimenta sobre una determinada concepción del hombre, de su comportamiento y, en consecuencia, de su motivación. La mayoría de las teorías de la empresa así lo reconocen y se aprestan a aclarar su visión acerca de los factores motivacionales. Otras, sin embargo, no se percatan de sus propios supuestos y suelen apoyarse en concepciones muy primitivas. Los pensadores contemporáneos más relevantes están de acuerdo en que, en el comportamiento dentro de una empresa, además de las circunstancias del entorno y del conocimiento que de él se tenga, influyen los diversos tipos de motivos que se dan en el sujeto.

¹ Velaz Rivas, Jose Ignacio, **Motivos y motivación en la empresa**, Ediciones Diaz de Santos SA, 1996

Un breve recorrido por las diversas concepciones históricamente desarrolladas, permite comprobar que se ha producido una evolución del pensamiento sobre la motivación, así como una progresiva comprensión de su importancia para la dirección de empresas. En efecto, se ha pasado de una visión de la empresa en la que primaba la tarea -donde se suponía que los empleados estaban dispuestos a realizar casi cualquier esfuerzo, a cambio de una contrapartida económica lo suficientemente atractiva-, a las actuales concepciones en las que prevalecen los intereses y opiniones de las personas.

Emprenderemos una revisión de los principales grupos de teorías de la motivación: desde los postulados que subyacen en la Teoría de la Administración Científica, donde aparecen un conjunto de pensadores e ideas con el nombre de "taylorismo" por su representante Frederick Taylor, hasta los modelos que consideran la elección intencional, que son las llamadas "*teorías centradas en el proceso*", que descubren un elemento fundamental: la intencionalidad.

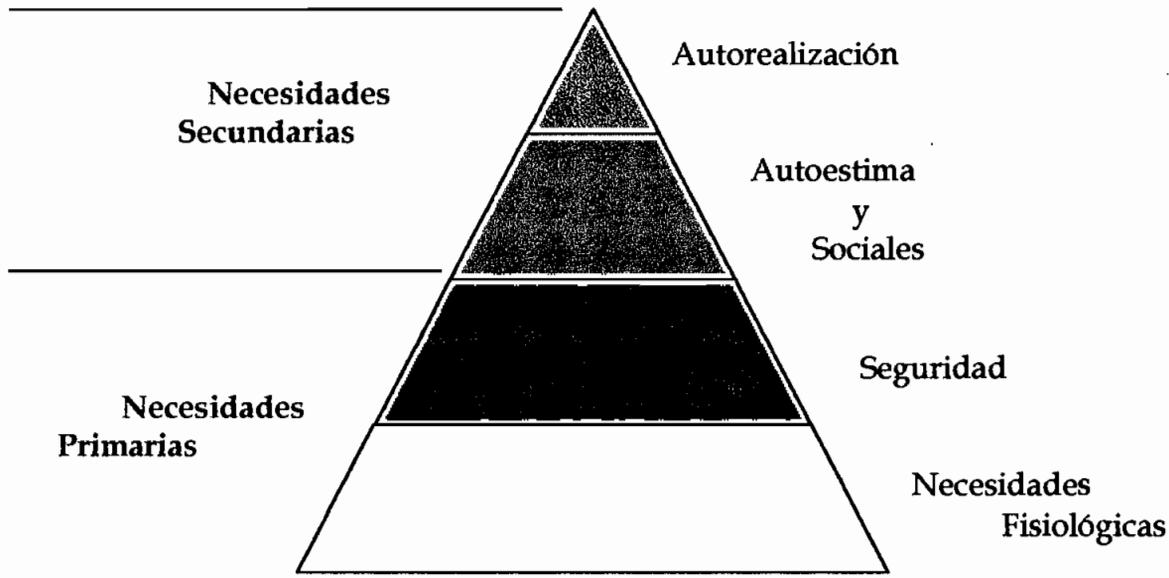
El tema de la motivación comenzó a plantearse de forma temática a raíz de los célebres experimentos realizados en los Talleres Hawthorne de la Western Electric durante la década de los treinta del pasado siglo. Hasta entonces, de acuerdo con los supuestos implícitos en el taylorismo, se había considerado que lo único que verdaderamente motivaba a los trabajadores era: evitar las sanciones y conseguir incentivos salariales. Esta concepción cambió completamente con las publicaciones de Elton Mayo quien aparece como iniciador de la "Escuela de Relaciones Humanas". Aquí se dan a conocer resultados experimentales que contradicen esas suposiciones iniciales. Sus sugerencias acerca de los sentimientos, los motivos y las diferencias entre los individuos prepararon el camino hacia las teorías de las necesidades de Abraham Maslow, que junto con su idea de jerarquía de necesidades y su orientación hacia las personas autorrealizadas, suponen un importante avance sobre los resultados de Hawthorne.

La denominada teoría de las necesidades de Maslow parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. Su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades y de otras no. La teoría motivacional de Maslow muestra que la motivación es constante, porque la generan las necesidades insatisfechas que, cuando se satisfacen, son reemplazadas por otras.

Según su autor², las necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y

² Idalberto Chiavenato, **Administración de recursos humanos**, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Ed., 1999

recurrentes (denominadas necesidades primarias) , en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).



1-Necesidades Fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo, o el deseo sexual. También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2-Necesidades de seguridad: llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3-Necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en la sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de colegas, amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, hostil. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

4- Necesidades de autoestima: están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluye la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

5- Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas. Se relacionan con autonomía, independencia, desarrollo personal, éxito profesional, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás

A las propuestas genéricas de Maslow siguieron otras, pero casi todas empeñadas en descubrir qué elementos podían hacer más atractivo el trabajo, por eso suele denominárseles "*teorías centradas en el contenido*". Frederick Herzberg, por ejemplo, se centró en los factores intrínsecos de la tarea y proporcionó una técnica de motivación concreta: "el enriquecimiento de tareas", que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. Esta técnica fue muy bien acogida por los directivos, probablemente por consistir en algo tangible que les permitía una actuación directa. Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión que recibe, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, las oportunidades existentes, etc. Constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de la persona de manera duradera y sustancial. Cuando son precarios, producen insatisfacción.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. Incluyen sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. Cuando se hallan presentes y son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados , y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción, y no la satisfacción."³

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.⁴

En cualquier caso, todas estas elaboraciones pusieron de manifiesto , por primera vez, la importancia capital de la motivación para la organización y dirección del trabajo. Descubrieron que toda la concepción de la empresa y de la manera de dirigirla dependerá de cómo se entienda la motivación.

Las teorías más conocidas se han movido dentro de esa tradición, pero en su empeño por identificar las "necesidades" de los individuos y cómo satisfacerlas, descuidaron el análisis de los mecanismos de la motivación, y variables que permitan explicar el surgimiento, la dirección y el cambio de conducta.

Hasta aquí repasamos las teorías que dominaron el campo de esta materia en las décadas de los cincuenta y los sesenta, donde la realidad que se vivía era muy diferente a la que vivimos hoy .

Aquí se debe considerar la motivación desde el punto de vista de las finalidades que persigue el decisor, las expectativas que tiene de alcanzarlas y la utilidad que les atribuye. A diferencia de las teorías motivacionales de contenido, las *orientadas al proceso*, se interesan por procurar identificar las variables necesarias para explicar la activación, mantenimiento y direccionalidad de la conducta. Aparecen como un complemento de las anteriores, al percatarse de que éstas habían dejado de lado el análisis de los procesos reales de motivación, para centrarse en clasificaciones de motivos y necesidades.

Las teorías del proceso se han reorientado hacia una consideración de los aspectos cognitivos de la motivación, por lo que sus cultivadores continuamente se refieren a valores, intenciones o expectativas de los sujetos. Este tipo de teorías suelen clasificarse en tres grupos principales: Teoría de las Expectativas, Teoría de la Equidad y la Teoría del Establecimiento de Metas.

³ Idalberto Chiavenato, **Administración de recursos humanos**, Editorial Mc Graw Hill, 5ta. Ed., 1999

⁴ Ob. Cit.

Las aportaciones de este conjunto de teorías, denominadas de *elección intencional*, son de especial importancia para comprender cómo se articula el proceso motivacional del comportamiento. Como síntesis, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Los individuos se mueven más por anticipación que por privación. Las teorías de la motivación tradicionales deben conducirse desde la determinación de las necesidades hacia el análisis de la conducta orientada a metas. Los individuos se proponen metas y esas metas son, en buena medida, la causa de su actuar. Edwin Locke, iniciador de la Teoría del Establecimiento de Metas, comprobó experimentalmente que el mero establecimiento de objetivos aumenta el rendimiento.
2. Esos objetivos o metas apuntan a situaciones futuras a las que se quiere llegar. Es decir, pretenden alcanzar motivos, que, son configuraciones de la realidad que se perciben como interesantes.
3. Proponerse objetivos significa, según José Ignacio Vélaz Rivas, anticipar resultados , evaluar las posibilidades de lograrlos, predecir las satisfacciones ligadas a cada consecuencia, discernir entre las alternativas de acción, etc. En definitiva, todo un conjunto de operaciones de carácter racional que, hasta el momento, no se sabía cómo relacionar con la motivación ni cómo integrar en el proceso de decisión. Este bloque de teorías establece un puente de contacto entre las explicaciones motivacionales centradas en el contenido y las preocupaciones de Herbert Simon, que buscaba la manera de introducir las motivaciones del sujeto en el proceso de decisión racional.
4. La consideración de los objetivos dentro del proceso motivacional permite tomar en cuenta las intenciones conscientes del sujeto, así como sus valoraciones. Lo que proporciona un modelo motivacional "personalizable", en lugar de los esquemas genéricos sobre necesidades que se han estado utilizando. En la medida en que las expectativas y los criterios de comparación son diferentes de unos individuos a otros, las motivaciones y decisiones serán también diferentes. Las políticas de personal deben adaptarse a ese pluralismo.
5. Las Teorías de la Equidad y de la comparación social, propuesta por John Adams, nos advierten de la importancia de considerar las acciones en un entorno humano. La motivación de los individuos para actuar de determinada manera está muy influenciada por la conducta de los otros individuos con los que interactúan.
6. Por último, la introducción de nuevas formas de aprendizaje proporciona una visión dinámica del comportamiento, de radical importancia para examinar la toma de decisiones.

Dentro de la bibliografía actual especializada en Economía de Empresa, las teorías expuestas en segundo término, son frecuentemente consideradas como las más completas y sofisticadas en lo que se refiere a motivación laboral. Después de un breve repaso a las principales aportaciones en este campo, la

pregunta que nos podemos hacer es cuál de todas las consideradas es la más defendible. Según el autor mencionado⁵, "todas tienen alguna investigación que las apoya, pero algunas teorías han recibido más confirmación que otras. Esto es, en parte, lo que hace a la motivación tan fascinante". Ninguna teoría está absolutamente

"equivocada". Pero tampoco ninguna teoría ha recibido hasta la fecha tanto apoyo que pueda ser declarada *la* teoría de la motivación.

Nuestro objetivo con este capítulo fue recorrer las distintas teorías clásicas y contemporáneas de la motivación proporcionando una perspectiva histórica imprescindible para situarlas. Estas últimas teorías, las más recientes, no prescinden de las clásicas, sino que las integran y desarrollan.

La pregunta por la motivación del hombre para actuar, y para hacerlo de una manera u otra, ha interesado a los investigadores de todos los tiempos. Este interés se ha acentuado en las últimas décadas debido, por una parte, al desarrollo de las ciencias humanas y sociales; y por la otra, a la creciente importancia que han adquirido las empresas en la construcción de la sociedad actual.

El directivo de nuestros días ha comprendido que no basta retribuir económicamente el trabajo de sus empleados y satisfacerles las llamadas "necesidades fisiológicas" que hacía referencia Maslow. El momento presente exige una reflexión seria, un esfuerzo por profundizar en los conceptos y una decisión firme de no dejarse contagiar por las modas. En este punto, la motivación se presenta como la noción clave para comprender cómo actúa el hombre, por qué trabaja y cuál es la manera de organizarse en el trabajo.

⁵ Velaz Rivas, Jose Ignacio, **Motivos y motivación en la empresa**, Ediciones Diaz de Santos SA, 1996

CAPITULO II

EL FIN DEL EMPLEO DE POR VIDA

Podemos decir que, con carácter general, cuando tiene lugar cualquier tipo de cambio, en el orden que sea, también varían los factores que de alguna manera están en conexión con esa realidad. Es decir, que una alteración de circunstancias no se produce aisladamente, sino acompañada de una serie de reacciones que se suceden en cadena.

De esta manera los cambios económicos, sociales y tecnológicos de los que estamos siendo protagonistas empujan a todo el sistema a que se amolde , a que se conforme a ellos. La situación actual está reclamando a las empresas que sean flexibles, que den lo que el mercado les está pidiendo, que ofrezcan un producto mejor y más barato que los demás y que lo hagan lo más rápidamente posible.

Por lo tanto, el esquema organizativo, los intereses , las ideologías y las estrategias no pueden ser los mismos que los que teníamos hace 10 años.

El empleo, como lo conocemos, está cambiando. El "empleo" es un concepto del siglo XIX, que agrupaba el trabajo en partes discretas esencialmente estáticas con resultados tangibles. Las organizaciones eran consideradas como máquinas cuya función era servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. Así, su principal función era producir utilidades.

Este concepto resultaba apropiado para las fábricas y oficinas del siglo XIX y el XX donde prevalecían las siguientes condiciones:

1. El propietario tenía y podía ejercer un poder virtualmente ilimitado sobre sus empleados: podía contratarlos , despedirlos , recompensarlos y castigarlos a su completo arbitrio.
2. La amenaza de despido que pendía sobre los empleados era algo real y continua.
3. Las habilidades que debían tener los trabajadores eran escasas , de aquí que éstos se pudieran reemplazar fácilmente.
4. Los niveles de educación y las aspiraciones de los trabajadores ordinarios eran relativamente modestas.

El resultado del fenómeno que se vive hoy en día no es sólo el de la desaparición de empleo, sino el de la extinción del empleo tal cual funcionó hasta el presente.

El mundo está cambiando. La era industrial ha dado paso a la era informática. La tecnología de las comunicaciones está modificando radicalmente la velocidad, dirección y cantidad de flujo de información, lo cual altera los roles laborales de toda la organización. La cultura empresaria está cambiando también a pasos agigantados, reclamando gente cada vez más capaz.

"Los economistas siempre se han sentido incómodos con lo que la maquinaria hace por nosotros y para nosotros. Por una parte, las máquinas son la encarnación auténtica de la inversión que impulsa la economía capitalista. Por otra, la mayoría de las veces, cuando se instala una máquina, se despide a un trabajador, a veces más. Los economistas siempre han dado por supuesto que en cualquier lugar una máquina podía sustituir a varios trabajadores, pero también han sostenido que la productividad aumentaría enormemente y, como consecuencia de ello, los ingresos y el producto interior."⁶

Las innovaciones tecnológicas nos están llevando al borde de un mundo carente de trabajo para todos, los altos costos laborales, el incremento de la producción, el nuevo interés en el consumo por parte de la comunidad empresarial y la importancia fundamental del consumidor para el mantenimiento de la economía, son algunos de las principales características de la problemática del desempleo. La cultura del productor se transformó de la noche a la mañana en la del consumidor, ya que un gran número de economistas centraron sus preocupaciones en el consumidor, apareciendo el marketing en el mundo de los negocios tomando un protagonismo inesperado.

La necesidad de competir y ser más eficientes, lleva a las empresas a incorporar tecnología y reducir personal, contribuyendo al crecimiento de los índices de desocupación. Por primera vez en la historia, el conjunto de seres humanos es cada vez menos necesario.

La utilización de tecnología lleva a una reorientación de la capacitación de quien busca empleo. Comienza a hablarse de "*diferenciación*", ya que en la era de la información y la tecnología, la capacidad creativa y la capacidad de toma de decisiones son esenciales para lograr una diferenciación exitosa.

Los cambios en la demanda del mercado laboral exigen una adecuación de los perfiles de las personas que buscan empleo. Por otra parte,

⁶Robert L. Heilbroner. Prólogo libro *El fin del trabajo* de Jeremy Rifkin, Ed. Paidós, 1996

el nuevo contexto económico reclama la formación de empresarios que estén capacitados para generar riqueza y empleo a través de su acción.

Mientras tanto, las empresas siguen deshaciéndose en masa de su personal. Abundan las "reestructuraciones", es decir, esos despidos programados que logran desestructurar vidas y familias enteras. Las consecuencias de este desfasaje son crueles. Despojados de empleo, se los culpa por ello, se los margina, se les inculca la vergüenza, ese sentimiento de ser indignos de una sociedad de la cual son el producto más natural, se los convence de que son responsables por su situación y se los engaña y tranquiliza con promesas falsas.

Toda esta situación involucra -como señalamos- a toda la sociedad y produce un cambio global. Todos estos cambios producen en los integrantes de una población y en los grupos que la forma una modificación de los valores y normas que deben ser analizados.

Concepto cambiante del mundo

En el pasado, el cambio se veía como algo anómalo, la excepción, tal vez como algo que no debería permitirse que ocurriera. El cambio en sí está cambiando constantemente y siempre se ha estado acelerando. Sin embargo, se observan que se están experimentando ciertos rasgos que sí son únicos, y son ellos los responsables de gran parte de nuestra preocupación por éste.

Primero, aunque los cambios tecnológico y social se aceleran continuamente, hasta hace poco tiempo han sido lo bastante lentos como para permitir a la gente adaptarse. Los jóvenes siempre han encontrado más fácil que una persona de 45 o 50 años realizar ajustes necesarios para adaptarse.

En el pasado, debido a que el cambio no presionaba tanto a la gente, éste no recibía mucha atención. Actualmente ejerce tal presión que se lo debe analizar y estudiar para ver cómo repercute en la gente. Su ritmo es tan elevado, que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso. Las compañías y los gobiernos llegan a quebrar porque no han podido adaptarse, o porque se han adaptado muy lentamente. La adaptación a los rápidos cambios actuales exige frecuentes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma como lo hacemos.

Como lo hizo notar el escritor Peter Druker "ahora los administradores deben manejar discontinuidades"⁷. Los ajustes requeridos en la administración

⁷ Druker, Peter, *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, Nueva York, 1968

para manejar los cambios, se han convertido en lo más importante para todas las personas relacionadas con ella.

Los seres humanos buscan la estabilidad, y son miembros de grupos, organizaciones, instituciones y sociedades que también buscan la estabilidad. A esto se le puede llamar la búsqueda de la "homeostasis", pero este objetivo debe buscarse en un mundo cada vez más dinámico e inestable.⁸

A causa del incremento de las relaciones e interdependencia de los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades, producido por los cambios en las comunicaciones y el transporte, nuestro medio ambiente se ha vuelto más amplio, más complejo y menos predecible; en síntesis, más turbulento.

Como señaló Alvin Toffler "puede ocurrir que una persona no responda en absoluto al cambio a su alrededor, o que no lo haga con suficiente celeridad. Este autor denomina a esta incapacidad para responder *El shock del futuro*.⁹

La segunda característica de los cambios que actualmente se enfrentan, es más sutil que la primera y, probablemente más amenazadora. Según Ackoff¹⁰, a medida que el ritmo del cambio aumenta, también aumentan los problemas que se encaran. Además, cuanto más complejos son estos problemas, más tiempo lleva resolverlos. Lo anterior da como resultado que, mientras más se acelere el ritmo del cambio, más se transforman los problemas que se intenta solucionar y menor es la duración de las soluciones que se encuentren.

Así, cuando se hallan soluciones para los problemas existentes, éstos han cambiado tanto, que las soluciones que se aplican ya no resultan efectivas. En otras palabras, muchas de nuestras soluciones son para problemas que ya no existen, o por lo menos ya no existen en la forma en que fueron planteados.

La aceleración del cambio tiene lugar tanto en las mentes como en el medio ambiente. No hay duda de que cada vez uno se vuelve más consciente de los cambios que ocurren a su alrededor, y que ahora se perciben cambios que antes se hubieran desconocido.

Algunos hechos significativos sobre el mercado de trabajo actual

El mercado de trabajo presenta caracteres propios en los diferentes países, de acuerdo con sus condiciones económicas, población, marco jurídico, costumbres, historia, etc. No obstante, podemos identificar algunos hechos

⁸ Ackoff, Russell, **Planificación de la empresa del futuro**, México, Ed. Limusa, 1997

⁹ Toffler, Alvin, **Future Shock**, Bantam Books, Nueva York, 1971

¹⁰ Ob.Cit.

significativos comunes a un buen número de países, y que en general, reflejan bien la situación actual y reciente en el mercado laboral argentino:

La tasa de actividad femenina, ha aumentado considerablemente, coincidiendo con hechos como la reducción del trabajo de la mujer en el hogar, los altos salarios, la reducción de la nupcialidad y la natalidad, el mayor nivel de estudios, etc. Este es uno de los hechos más relevantes del mercado de trabajo en el siglo XX.

La ocupación suele ser procíclica: *crece en las fases de auge y se reduce en las de recesión*, aunque con un cierto retraso, porque las empresas recurren primero a las horas extras, antes de ampliar su planta de personal.

El desempleo muestra tasas muy distintas entre países, pero con tendencia al crecimiento, al menos desde los años sesenta. Y suele ser más alto entre las mujeres, los jóvenes y las personas con bajas cualificaciones profesionales. El desempleo en los jóvenes suele ser más frecuente y menos duradero que el de los mayores.

La industria y la construcción fueron las grandes creadoras de empleo durante décadas, aunque han perdido ese protagonismo, sea porque el avance tecnológico permite aumentar el producto industrial con menos necesidades de mano de obra, sea porque la industria entra en crisis de falta de competitividad (desindustrialización).

La creciente internacionalización de los negocios y la competencia intensificada significa que la reducción es ahora una constante actividad corporativa. Al mismo tiempo, la creciente competencia y los ciclos de vida del producto más cortos están creando la necesidad de compañías más flexibles y adaptables, que estén más descentralizadas, que sean más participativas y que dependan de grupos de proyecto cooperativo para comercializar nuevos productos y satisfacer las necesidades de los consumidores.

El crecimiento de la temporalidad de los contratos ha ido en aumento. No hay empleos seguros. Son todos temporarios y en permanente movimiento. No más empleos de por vida: ninguna empresa garantiza un futuro estable y no está exenta de producir despidos. Procesos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones y alianzas; fueron técnicas que marcaron un modo de vida en las organizaciones en los años '90 tanto del sector privado como del público.

La calificación de un empleado ha cambiado. Mayor énfasis en el conocimiento más que en la habilidad. Hoy se valora el deseo de trabajar, la capacidad para realizar la tarea, el temperamento y el tener recursos para las nuevas necesidades del mercado. Se requiere de un aprendizaje continuo y permanente, antes que recomendaciones de terceros o larga experiencia acumulada en un empleo similar. Ya no importa qué quiere la empresa: quienes

lo tanto necesitan "reinventarse". "Si hablamos de cincuenta años de vida laboral uno tiene que reinventarse. Tiene que hacer de sí mismo algo diferente, y no simplemente encontrar una nueva fuente de energía."¹²

Los *adelantos tecnológicos* obligan a todos los integrantes del mundo empresario a efectuar una reevaluación de lo que significa "información". En sí misma, la tecnología es sólo una herramienta pero, como toda nueva herramienta, nos fuerza a cambiar lo que hacemos, y no únicamente cómo lo hacemos.

Los principales cambios, sin embargo, no son los producidos en la tecnología, sino en nuestra definición de información. Ésta constituye cada vez más el esqueleto en torno del cual organizamos las empresas. Cambia el significado de la enseñanza y el aprendizaje, la estructura organizativa, y con ella, las carreras y expectativas de la gente.

Por último, el dato más significativo de la nueva realidad del mercado laboral es un fenomenal avance de los contratos precarios sobre los de tiempo indeterminado o estables.

La *flexibilización laboral* avanza en algunos casos, por medio de los convenios colectivos de trabajo que firman empresarios y sindicatos, y en la mayoría, por acuerdos tácitos entre la empresa y el trabajador. La flexibilización laboral ha permitido "usar y abusar" de las numerosas modalidades de contratación temporal. Para los sindicalistas ha supuesto un grave salto atrás y una pérdida importante de parte de las "conquistas sociales", afirmando que se trata del primer paso hacia un despido fácil y barato. Algunos empresarios, en cambio, reaccionan en forma opuesta, piensan que la reforma, en este aspecto, es absolutamente insuficiente, "se queda corta", ya que sólo se reduce la indemnización por despido en un supuesto muy concreto, y se deja en manos de los jueces la última palabra sobre la improcedencia del despido objetivo. Actualmente se puede observar en las empresas que se trabaja en condiciones no previstas en los convenios colectivos de trabajo. De este modo se modifican constantemente las condiciones de trabajo, la duración de la jornada laboral, con aumento de horas y horarios plurisemanales; movilidad, polivalencia y trabajo en equipo como realización de las tareas según las necesidades de la empresa; distribución anual de vacaciones, habilitación de contratos temporarios de dos a tres meses, renovables hasta 4 años, pagando menores cargas sociales y el trabajador no recibe ninguna indemnización a su vencimiento y se amplían los periodos de prueba de 3 a 6 meses, en los cuales la empresa está exenta del pago de los aportes jubilatorios y si el trabajador no es efectivizado tampoco recibe indemnización.

¹²Drucker-Nakauchi, **Tiempo de desafíos. Tiempo de reinenciones**, Bs.As. Ed. Sudamericana, 1997.

En resumen, distintas tendencias –que incluyen el surgimiento de una economía de servicio, tendencias demográficas, tecnológicas, competitivas-administrativas y político-legales- están moldeando la manera en que las empresas hacen sus negocios y más particularmente, el papel que desempeña el departamento de personal en una empresa.

Con la reducción del tamaño de las empresas se buscan efectos positivos, como la revitalización de empresas obsoletas, eliminación de puestos innecesarios o de prácticas ineficientes que limitan las posibilidades de los empleados, ahorros permanentes en los costos y, en definitiva, una mejor posición competitiva y beneficios a largo plazo.

Con frecuencia, el mercado responde al anuncio de una reducción o adelgazamiento de empresas con una subida del precio de las acciones, y los bancos lo ven como un elemento positivo para la concesión de un crédito, al tomarlo como un signo de saneamiento.

Sin embargo, junto con los efectos positivos suelen aparecer otros negativos, que tienen que ver y repercuten en las personas que trabajan en esas organizaciones. Para una correcta decisión de “reestructurar” una empresa han de ponderarse los previsible efectos negativos a los que dará lugar en los empleados, en el servicio a los clientes, en la propia organización y en la comunidad en general.

El propósito del próximo capítulo de este trabajo es investigar los factores psicológicos, biológicos y sociales que inciden en las personas de la *mediana edad* para analizar luego cómo se relacionan éstos con los cambios producidos en los últimos 10 años en el mercado laboral.

CAPITULO III

LA CRISIS EN LA MEDIANA EDAD

"Los caminos que conducen a la conciencia son varios, pero siguen ciertas leyes. En general, el cambio empieza con la llegada de la segunda mitad de la vida."

C.G. Jung

Una de las dificultades con el término *mediana edad* reside en que no es una fase que pueda definirse muy claramente, sino que guarda diferentes significados para la gente según su edad, status, clase social, etc. De las diversas acepciones que de este término se pueden dar, elegiremos su aspecto de desarrollo, de "proceso" de transición del ser humano hacia la vejez, y para ello investigaremos las características psicológicas, biológicas y sociales descriptas por los autores anglosajones sobre lo que han comenzado a estudiar bajo la denominación de mediana edad y los rasgos intrínsecos y particulares de esta etapa de la vida.

Esta es la época en que la mayoría de la gente ha encontrado el modo de subsistencia propio y el de su familia, y el momento en el cual han terminado la crianza y el cuidado de sus hijos, actividad que suele suplantarse con el cuidado y preocupación por los propios padres, cuando éstos existen.

En ciertos sectores de la población, en la mediana edad se está al mando de la sociedad en términos de poder, influencia y toma de decisiones, lo cual trae aparejado suma de responsabilidad en el manejo de temas tales como los relacionados con la juventud y la vejez, por ejemplo.

Las personas que han adquirido un nivel socioeconómico que les brinda seguridad y que mantienen un buen estado de salud, pueden sentir esta época como la "flor de la vida". Para otras personas la mediana edad constituye un "nicho ecológico", es decir que se han adaptado a un entorno limitado y que su ajuste a las actividades de la vida cotidiana se reduce a una rutina regular, lo cual les proporciona sentimientos de seguridad y así se sienten protegidos de los conflictos que podrían provocarles ansiedad.

Para la gran parte de la gente la mediana edad es la época de la autorrealización y la gratificación, pero al mismo tiempo, para *toda* la gente sin excepción ésta es también la época que marca el paso inexorable hacia la vejez y, en consecuencia, gran parte de lo que denomina Leopoldo Salvarezza¹³ "buen

¹³ Salvarezza, Leopoldo, *Psicogeriatría*, Ed. Piados, 1988

o mal envejecer" está contenido en este pasaje y como Ajuriaguerra decía "se envejece de acuerdo a cómo se ha vivido".

Cuando al gran compositor italiano del siglo XIX Giuseppe Verdi, se le preguntó por qué a los 80 años, famoso y considerado uno de los principales compositores de ópera de ese siglo, se había tomado el trabajo de escribir una ópera más y especialmente exigente (Falstaff escrita en 1893) escribió: "Toda mi vida como músico me esforcé en busca de la perfección. Ésta siempre se me escapó. Con seguridad, tenía la obligación de hacer un intento más".

Como en otras actividades humanas, el secreto del buen envejecer estará dado por la capacidad que tenga el sujeto de aceptar y acompañar estas inevitables declinaciones a cualquier precio, y esto no quiere decir que se renuncie, sino todo lo contrario: quiere decir que hay que mantener una lucha activa para tratar de obtener el máximo de satisfacción con el máximo de las fuerzas de que en cada momento se disponga. *El que ha sido gran tenista en su juventud, en su mediana edad jugará al golf, pero seguirá siendo deportista.*

Características de la mediana edad

En la mediana edad existen dos temas predominantes: la progresiva toma de conciencia del paso del tiempo con el consiguiente envejecimiento personal, por un lado, y por el otro, que los cambios en los patrones vitales muestran que los hijos crecen, los propios padres envejecen cada vez más y mueren, y que eso lo coloca al individuo ante la sensación ineludible de ser "el próximo en la fila".

El sujeto que comienza a envejecer se ve enfrentado a una serie de cambios que se producen en las tres áreas de la conducta. Estos se desarrollan en el tiempo, como parte de un proceso, y no siempre en forma simultánea, pudiéndose dar lo que se denomina envejecimiento diferencial. No obstante, más temprano o más tarde, la mayoría de los signos estarán presentes. Hay modificaciones tanto en el plano físico como en el mental, determinando de esta manera que su conducta en el área social se vea profundamente afectada.

Nuestra cultura actual está dominada por la rapidez de los cambios tecnológicos que arrastran a los sujetos en un vértigo competitivo donde no hay lugar para el más débil, éste siempre pierde y, justamente, es el caso de la persona que se encuentra dentro de lo que se ha denominado "mediana edad".

La actitud de la sociedad se convierte así, directa o indirectamente, en segregacionista, no digamos solamente del viejo sino desde el momento en que el sujeto empieza a envejecer, de tal manera que éste debe adaptarse a sus propios cambios y comienza a sentirse extraño en los medios donde hasta entonces se desenvolvía.

Las formas de expresión intrapsíquicas de esta temática según Salvarezza son las siguientes:

1. Incremento de la interioridad: en la mediana edad hay un énfasis en la introspección y en el balance vital con un intento de reevaluar el sí mismo. La preocupación por el mundo interno se intensifica y por personas y objetos del mundo externo decrecen, la disponibilidad para distribuir actividades y afectos en las personas del entorno se reducen, es el momento del movimiento desde el mundo externo al mundo interno. Al sujeto se le plantea un conflicto entre sus deseos y la imposibilidad de satisfacerlos en el lugar correspondiente, en virtud de su proceso de envejecimiento, se produce un aumento de la interioridad : búsqueda hacia adentro del sujeto.
2. Cambio en la percepción del tiempo: En su mediana edad la gente comienza a pensar el tiempo, *su tiempo*, desde una perspectiva distinta, comienza a medir el tiempo más en función de lo que falta por vivir que de lo que ha pasado desde el nacimiento. No hay solamente una inversión de la direccionalidad, sino que aparece la conciencia de que el tiempo es finito. El autor dice que en esta época existe una marcada dificultad para situarse en la propia edad y que cuando a algunas personas se les pregunta de improviso por su edad no pueden dar de inmediato la respuesta adecuada.
3. Personalización de la muerte: Íntimamente relacionado con lo anterior aparece la personalización de la muerte. La muerte de pares y amigos, especialmente de éstos últimos, hace que ésta se convierta en una posibilidad real para uno mismo y que deje de ser la mágica o extraordinaria ocurrencia que parecía cuando somos jóvenes. Freud describió con precisión este problema: "Estábamos preparados para sostener que la muerte era el resultado necesario de la vida...Sin embargo, en realidad, estábamos acostumbrados a comportarnos como si fuera de otra manera. Desarrollábamos una inconfundible tendencia a "archivar" la muerte, a eliminarla de la vida. Tratábamos de ocultarla...Se trata de nuestra propia vida, por supuesto...Nadie cree en su propia muerte...En el inconsciente todos están convencidos de su propia inmortalidad" . En este punto , un rasgo importante de orden cultural parece determinar una distinta conducta según los sexos: mientras el hombre aparece preocupado por la proximidad de su muerte, la mujer está preocupada por la inminencia de su viudez¹⁴.

El autor del libro "La enfermedad como camino", Rüdiger Dahlke, en su libro "Las etapas críticas de la vida" hace referencia a la mediana edad

¹⁴ Salvarezza, Leopoldo, *Psicogeriatría*, Ed. Piados, 1988

diciendo que "hay distintas razones para que la crisis de la mitad de la vida destaque entre las demás crisis vitales. Sin duda tiene una importancia esencial la necesidad del inminente cambio de dirección. En todas las crisis anteriores (nacimiento, niñez, pubertad, adolescencia, juventud) cambiaba el nivel del resto del camino, pero la dirección era la misma. Ahora, en el centro de la vida no se va más allá, sino que se retrocede. Con los años del *cambio* cambia la dirección de la vida, y eso cuesta trabajo debido a las cuestiones de principio que subyacen. Realmente todo cambia, para bien o para mal. Nada puede quedarse como estaba."

¿Por qué esa transición al centro de la vida conduce a la catástrofe para tantas personas?. La palabra "catástrofe" viene del griego, y significa inflexión. Se puede, entonces, comprender este período como punto de inflexión y acometer voluntariamente un cambio, o enfrentarnos a él y sufrir involuntariamente una catástrofe en el sentido habitual del término. En el climaterio, como también se la denomina a esta edad, se esconde la palabra "climax", punto culminante, y como tal está pensada esta fase de la vida. La palabra "menopausia" recalca por otro lado la pausa en que, desde ese momento empieza algo nuevo.

Después de la mitad de la vida está presente la exigencia de balance de la vida y de las futuras tareas. En particular salen a la luz los asuntos sin resolver, desde las relaciones que no se vivieron hasta los deseos infantiles pendientes.

Pero la razón más importante para que este período sea amenazador podría estar en el llamamiento de soltar las amarras que unen al mundo, separarse de las posiciones, puestos y posesiones alcanzados.

Algunas personas quedan sin trabajo a principios de los cincuenta años. En parte cargados de asombrosas indemnizaciones, estos antiguos partícipes de la economía tendrían su vida a su disposición y podrían disfrutarla y pensar en realizar la "vida de ensueño que se ha deseado durante tanto tiempo". Pero después de haber guiado su vida, profesional y privadamente, en una sola dirección, no encuentran el camino. En vez de estar entusiasmados ante la oportunidad que se les ofrece, muchos reaccionan a esa situación con abatimiento y depresión. Ya no se sienten necesarios, y no quieren aceptar que se han vuelto superfluos en su antigua posición.

Otros no saben qué hacer, y empiezan, por pura desesperación, a resolver las cosas de la mujer, transformar el jardín, o buscan ayuda psicoterapéutica. Sin duda el mercado laboral no trata de ayudar a tantas personas a tener una segunda mitad de la vida pacífica y llena de sentido.

En el fondo, todo afectado por la crisis de la mediana edad siente la invitación al cambio que subyace en la calidad del tiempo. Pero cuanto mayor sea el miedo a separarse, y en última instancia a morir, la sobrevaloración de la propia persona hasta llegar a sentirse insustituible o incluso el miedo a la falta

de perspectiva sin la posición alcanzada, tanto más se ignorará esta tendencia natural.

Cuadros patológicos de la crisis de la mediana edad

❖ Depresión

La depresión, que aparece con frecuencia en la crisis de la mitad de la vida, está experimentando un rápido aumento. Los estadísticos aseguran que el riesgo para los nacidos después de 1955 es tres veces mayor al que tenían sus abuelos. Rüdiger Dahlke, autor que ya hemos hecho mención anteriormente, dice que la palabra "de-presión" significa represión, y se refiere a las energías vitales. A la larga -afirma- "las energías vitales no se pueden reprimir, sino que regresan en forma de presión. Lo que se ha reprimido durante largo tiempo oprime, lo que se ha retenido empuja"¹⁵.

En la etapa de la depresión Dahlke hace hincapié en que hay que ver cuál de los dos temas que están inmersos en este cuadro patológico está en primer plano. Si es la represión de la agresión, la terapia -recomienda- tendrá que ir hasta provocar una explosión. Si se trata de librarse de la tensión interna en el plano psíquico en vez de en el físico, habría que trabajar más bien hacia una implosión, en la que las energías se vuelven para dentro.

El autor dice que como todo cuadro patológico, también la depresión tiene sus lados buenos y enseña temas vitales esenciales. "Se le podría entender como un freno de emergencia espiritual, que nos retiene cuando la marcha es demasiado rápido y en la dirección equivocada, que obliga a retirarse de situaciones que se han vuelto inadecuadas y muestra la soledad básica, nos confronta de forma existencial con nosotros mismos y con la idea de la muerte, que con frecuencia acompaña a la depresión"¹⁶. Es un momento de replanteos, tristeza, un tiempo para uno mismo en el que, sencillamente, "se busca encontrar el centro en todos los sentidos, también en el del estado de ánimo"¹⁷.

❖ Depresión involutiva

Una forma posterior es la depresión involutiva. La involución es el retroceso en el ámbito físico natural, la ancianidad. Se trata pues de la depresión de la época del retroceso. En la infancia y juventud se trata sobre todo del crecimiento físico, aunque también tiene lugar el crecimiento espiritual e intelectual. Desde la adolescencia hasta la mitad de la vida, el crecimiento

¹⁵ Rüdiger Dahlke, *Las etapas críticas de la vida*, Plaza & Janés Editores SA, 1999

¹⁶ Ob.Cit.

¹⁷ Ob.Cit.

espiritual es el tema preferente, el físico sólo tiene lugar en los embarazos. Tras el cambio se trata de crecimiento intelectual, el físico cesa por completo e incluso desarrolla poco a poco un balance negativo.

El crecimiento intelectual hacia la sabiduría y la madurez vuelve insignificante el retroceso físico. Esa involución física es peligrosa para quien no avance desde el punto de vista intelectual. Si el cuerpo es lo único que se tiene y a lo que uno se atiene, su deterioro se puede vivir como una catástrofe.

Si la amenaza del deterioro físico se vuelve crucial para los afectados y no tiene otro punto de apoyo, esto puede desencadenar la huida inconsciente hacia la depresión o la psicosis. El sentido de la depresión involutiva es pues reconocer lo percedero de lo material o del cuerpo y encontrar apoyo en un plano más consistente.

Distintos tipos de envejecimiento

H.Ey señala que "el ser que envejece debe hacer un esfuerzo extra, porque al contrario del niño, debe adaptarse no solamente al medio sino, además, a su propia vejez"¹⁸.

La imposibilidad de aceptar las nuevas condiciones que impone el envejecimiento puede llevar a que aparezca una "reacción global de rechazo", rechazo de admitir el envejecimiento de las capacidades intelectuales o el envejecimiento físico. Este rechazo puede convertirse en una auténtica formación reactiva que se traducirá en la adopción de rasgos, maneras y conductas inapropiadas, correspondientes a otra época, en un intento de "detener el reloj". La frustración libidinal puede llevar al sujeto que envejece a sentirse inferior a los jóvenes, puede fomentar sentimientos de envidia, lo cual se traducirá en un rechazo global de todo lo relacionado con la juventud y el sujeto se mostrará impaciente, agresivo, autoritario y crítico hacia las generaciones menores.

Aquí se describieron las conductas más comunes que suelen presentarse en la mediana edad y que denotan sintomáticamente que el proceso de "buen envejecer" está perturbado. Ahora buscaremos elementos teóricos que nos permitan entender qué es lo que determina los cambios de dirección del ciclo vital. Para ello haremos una breve descripción de los factores psicológicos, biológicos y sociales del envejecimiento para verlos en la totalidad de su interacción.

¹⁸ Ey, H.-Bernard, y Brisset, Ch. **Tratado de psiquiatría**, Toray-Mason, Madrid, 1969

1. **Factores psicológicos** Múltiples son las teorías que se han propuesto para explicar el envejecimiento psicológico y/o la reacción psicológica de los individuos ante el envejecimiento, y obviamente esta multiplicidad de puntos de vista dependerá de las teorías donde estén asentadas.

No haremos aquí un estudio comparativo porque excedería los límites y propósitos de este trabajo, simplemente buscaremos comprender las particularidades de cada proceso de envejecimiento por la estructura de la personalidad y por la acción de los factores actuales que sobre ella inciden, tales como los biológicos y los sociales –que luego estudiaremos- para poder determinar en qué momento éstos se convertirán en traumáticos. Erikson¹⁹, primer psicoanalista que se ocupó del tema del envejecimiento, y que lo hizo formando parte de su teoría epigenética, la cual describe una serie de fases del desarrollo de la personalidad en función de su adecuación con ciertas variables psicosociales.

Esta teoría propone un eslabonamiento de ciclos vitales que están determinados por la relación del individuo en crecimiento y la realidad social que actúa por medio de representantes institucionales diversos y que son los encargados de permitir o facilitar ese desarrollo. Cada ciclo comporta tareas evolutivas que el individuo debe resolver, y su acierto o desacierto en hallar las soluciones necesarias determinará su destino.

En la edad que nos ocupa, el conflicto principal, según Erikson, se plantea entre *generatividad* y *estancamiento*. La primera debemos entenderla como la preocupación por afirmar y guiar a la generación siguiente, sin que se refiera solamente a una relación con personas de filiación directa. Este concepto incluye los otros más estrechos de productividad y creatividad. Cuando este enriquecimiento falla, hay una regresión a una necesidad obsesiva de seudointimidad acompañada por un sentimiento de estancamiento, aburrimiento y empobrecimiento interpersonal.

La resolución, satisfactoria o no, del conflicto planteado en este estadio dará lugar al último, que se planteará entre la *integridad* y la *desesperación*. La primera es el fruto de los otros ciclos vitales, y madura gradualmente en las personas que envejecen, pero sólo en aquellas que se han ocupado de las cosas y de la gente y se han adaptado a los triunfos y a los desengaños de haber sido quienes han producido objetos, ideas y otros seres. El fracaso de ésta lleva el sentimiento de desesperación, que expresa "el sentimiento de que el tiempo es corto, demasiado corto para iniciar el intento de otro tipo de vida que lleve a la integridad".

¹⁹ Salvarezza, Leopoldo, *Psicogeriatría*, Ed. Piados, 1988

2. **Factores biológicos** En la mediana edad comienza a notarse que los aspectos biológicos estarán siempre presentes, aunque su desarrollo no será cronológicamente idéntico para cada capacidad (envejecimiento diferencial) ni para cada individuo.

Los estudios muestran que los mejores resultados obtenidos para el conjunto de las aptitudes corporales se sitúan alrededor de los 30 años, y que a partir de allí se asiste a un deterioro progresivo fisiológico. La piel va perdiendo su hidratación y elasticidad, se arruga; las venas sobresalen, los cabellos encanecen y se hacen escasos, aparecen vientres y caderas más voluptuosos. A esto se suman las alteraciones autoperceptibles de las funciones oculares y auditivas, el incremento de la fatigabilidad muscular y un cambio en la velocidad de respuesta adaptativa de ciertos estímulos (por ejemplo, sexuales). Síntomas típicos de este período de la vida es el problema de la próstata en los hombres y las molestias climatéricas en las mujeres.

Ahora bien, todas estas modificaciones que deben ser consideradas fisiológicas tendrán repercusiones personales y serán vividas de manera totalmente distinta por los individuos que las padecen y que dependerá de la personalidad previa de cada uno y del rol socioeconómico que desempeñe. La pérdida de la belleza y del encanto físico no tendrá el mismo efecto en una personalidad narcisista que en una depresiva, pero tampoco será lo mismo si la persona es actriz, modelo o actor que si es panadero o cajero de un banco.

Como todos los cambios de esta época, se pueden percibir como carga o como oportunidad. Las combinaciones de personalidades, profesiones y roles sociales multiplican las posibilidades casi hasta el infinito, lo cual hace sumamente difícil establecer generalidades sobre el proceso de envejecimiento.

3. **Factores sociales** El hombre es fundamentalmente un ser social y Freud decía que la psicología es ante todo psicología social; por lo tanto, toda consideración sobre psicología del envejecimiento debe hacerse dentro del encuadre social en donde se desarrolla y con la interacción entre ambos. Para ello, Salvarezza se refiere a tres aspectos que considera de fundamental importancia y que nos parece oportuno citarlos en este trabajo.

Así como en muchas sociedades ciertos grupos raciales sufren discriminaciones por el color de su piel, así una persona de 50 o 60 en nuestra sociedad son discriminados por su edad. A esto Salvarezza lo llama "*viejismo*", como el prejuicio y la discriminación consecuente que se lleva a cabo contra la mediana edad.

El viejismo es un concepto relativamente nuevo y fue descrito y estudiado en profundidad por Robert Butler a comienzos de la década de 1970. Las personas víctimas del viejismo, se consideran desde el punto de vista social como seniles, deprimidas, rígidas, asexuadas, pasadas de moda y una multitud de rótulos descalificatorios más. Sus problemas físicos y mentales tienden a ser fácilmente ignorados y con frecuencia no se tienen en cuenta sus necesidades económicas y sociales.

Tendemos a identificarnos con las personas significativas de nuestro entorno, pero también nos identificamos con la imagen que estas personas tienen de nosotros. Este último aspecto es particularmente significativo en la mediana edad, porque en una sociedad orientada hacia y para la juventud y la competencia, como es la nuestra actualmente, las personas que atraviesan esta edad pueden fácilmente hacer suyas las imágenes prejuiciosas de los otros y sentirse y/o funcionar como ciudadanos perimidos de segunda categoría.

El segundo aspecto se refiere a la refutación a la teoría del desapego. Cuando hicimos referencia que en la mediana edad el individuo experimentaba un incremento de la preocupación por sí mismo y un decrecimiento del interés en la relación con los demás, nos estábamos refiriendo a esta teoría cuyo autores fueron E. Cummings y W.E. Henry. De acuerdo con esta teoría, este distanciamiento afectivo que pone la persona, tanto con las actividades como con los objetos que lo rodean, le va generando un sistemático apartamiento de toda clase de interacción social. Esta teoría sostiene que: 1) éste es un *proceso universal*, es decir que ha ocurrido y ocurre en cualquier cultura y tiempo histórico, 2) es un *proceso inevitable*, porque está apoyado en procesos psicobiológicos, y 3) que es *intrínseco*, es decir que no está condicionado ni determinado por variable social alguna.

Salvarezza dice que los procesos intrínsecos puros no existen como tales, sino que las conductas hay que estudiarlas y comprenderlas como resultado de la dialéctica del ser humano con el medio y el momento histórico-social en el cual se desenvuelve. Hoy -agrega- el desapego no es ni natural ni inevitable, y cuando ocurre es por falta de oportunidades que la sociedad brinda a la gente de mediana edad para que puedan seguir ejerciendo sus roles sociales con un buen grado de compromiso.

Por último, para entender adecuadamente la interacción sociopsicológica de la transición que va de la mediana edad hacia la vejez, Salvarezza cita en su libro "Psicogeriatría" los conceptos de la Dra. Bernice L. Neugarten sobre el factor *tiempo*. Esta autora considera que todos los individuos, no importa el grupo social al que pertenezcan, desarrollan la idea de un "ciclo vital normal y esperable", es decir, que ciertos eventos deben ocurrir en determinados momentos de la vida, y que un reloj mental interno les va señalando si "están a tiempo" o si están "fuera de tiempo".

Esto muestra la facilidad y adecuación con que la gente se refiere a ellos frente a otras personas, y rápidamente le comentan cuál es para ellos la mejor edad para casarse, tener hijos, convertirse en abuelos, cuándo el hombre debe estar asentado en su trabajo, cuando cree que debe alcanzar el

rango más alto, y cuáles son las características en las sucesivas edades. "Estar en tiempo o fuera de tiempo es una autoimposición apremiante. Hombres y mujeres se comparan con amigos, hermanos, compañeros de trabajo, para decidir si han hecho bien, pero siempre teniendo en mente la línea del tiempo. Al llegar a los 40,50 o 60 años no es en sí mismo tan importante, sino más bien el preguntarse ¿estoy haciendo lo que corresponde a mi edad?.

Salvarezza concluye que para el ser humano, la dimensión tiempo configura entonces tres aspectos distintos: el tiempo histórico, el tiempo biológico y el tiempo social. Este último es el que determina la oportunidad para realizar las acciones que son socialmente esperables y a partir de lo cual se establecen las categorías de "temprano" o "tarde". Así, hay un "tiempo" para estudiar, para casarse, para tener hijos, para trabajar, etc. La influencia sociocultural es realmente significativa, a punto tal que, cada cultura produce su propio proceso de envejecimiento con sus patologías propias.

Cada sistema sociocultural determina el comportamiento de sus integrantes al pautar las normas de conducta a las cuales éstos deben ajustarse. Este sistema normativo es incorporado por cada individuo a lo largo del proceso de su desarrollo, creando, dentro de cada uno, un sistema de valores e ideales y una gama de expectativas para satisfacerlos. Pero ocurre que, muchas veces, estos ideales creados culturalmente no pueden ser satisfechos porque las limitaciones del propio sistema impiden su realización y entonces el individuo, que al internalizarlas ha hecho suyas, siente su no cumplimiento como una frustración o como un fracaso personal.

Esto determina que los individuos que durante toda su vida han sido estimulados para trabajar más, producir más, ganar más y poseer y consumir más bienes, al ser obligados a retirarse, pierden de un día para otro su capacidad para trabajar, producir, ganar, poseer y consumir. Esta pérdida acarrea otra serie de pérdidas y además se ve inducido a utilizar algo que nunca fue de su propia decisión porque le estaba programado: su tiempo. Es asombroso cómo algunas personas desean cosas durante toda una vida y quedan desvalidos cuando se trata de disfrutarlas. Tras una vida de rendimiento y construcción, cambiar a la reflexión y a la búsqueda del sentido de sus vidas desborda a muchos.

De esta manera concluimos este capítulo habiendo intentado transitar por los caminos de la psicología para entender los rasgos intrínsecos y

particulares de esta etapa de la vida. Ahora buscaremos explicar los factores que afectan la elección de la carrera laboral dentro de la empresa y las etapas por las cuales evoluciona la carrera de una persona y cómo influyen éstas en el compromiso en el trabajo, para comprender luego, cómo éstos factores se relacionan con las personas de esta edad.

CAPITULO IV

ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA LABORAL DE UNA PERSONA

“Llegará el momento en que usted se pregunte si ha logrado todo lo que podía haber logrado, de acuerdo con sus capacidades, su talento y sus sueños, y condenará a la empresa que le impidió lograrlos.”²⁰

Pocas necesidades son tan fuertes como la de realizar sus sueños, de transformarse en todo lo que es capaz de ser. Las empresas que no satisfacen esta necesidad pierden sus mejores empleados o los arrastran como seres cada vez más amargados, infelices y no comprometidos. Fue el psicólogo Abraham Maslow quien dijo que una necesidad fundamental es “desear ser más de lo que uno es, transformarse en lo que uno es capaz de ser.”²¹

La autorrealización para Maslow, significa que “lo que un hombre puede ser debe serlo... se refiere al deseo de autorrealización, es decir, a la tendencia a verse realizado en lo que potencialmente es.” Una clave importante para ganar el compromiso de sus empleados es, dice Dessler, ayudarles a su autorrealización –a convertirse en todo lo que puedan ser.

Muchas compañías no sólo no se comprometen a satisfacer esta necesidad, sino que la frustran activamente. Cuando una persona saludable madura y se aproxima a la edad adulta, dice Chis Argyris²², se mueve hacia un estado de actividad incrementada, de independencia y de intereses más fuertes. También se vuelve capaz de conducirse en una gran variedad de formas y tiende a una perspectiva del tiempo mucho más grande. Y cuando madura desde el papel subordinado de un niño hasta un papel de igual o superior como un adulto, también desarrolla más conciencia de controlar sus propias acciones. Con frecuencia, dice Argyris, la compañía común, con sus puestos rutinarios, la supervisión autocrática y escasez relativa de oportunidades de crecimiento, frustra estos cambios de maduración normal encerrando a los empleados en papeles dependientes, pasivos y subordinados.

No obstante, para muchos empleados “convertirse en todo lo que puedan ser” queda reducido al progreso de carrera. Por consiguiente, en la actualidad algunas empresas han comenzado a tener amplios programas de

²⁰ Dessler, Gary, **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, 1996

²¹ Ob. Cit.

²² Ob. Cit.

manejo de carrera. Un énfasis para darle a los empleados el apoyo y las oportunidades que les permitan formar metas de carrera realista y por medio de éstas buscar su realización.

El primer paso en la planeación de una carrera es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses , aptitudes y capacidades de la persona. Edgar Schein afirma que "la planeación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla lentamente un autoconcepto ocupacional más claro en términos de cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores."²³

El concepto de carrera tal como señalamos en el primer capítulo de este trabajo está cambiando. Cada individuo necesita tomar control de su propia carrera, desarrollarla y organizarla de modo de mejorar su potencial empleo y lograr satisfacción y gozo. Las carreras administrativas ya no son "lineales". Ya nadie trabaja durante veinte años en la misma empresa. La época en que una persona ascendía lentamente de un escalón a otro de la pirámide terminó.

En la década de los años 90 del siglo XX hemos presenciado un cambio increíble en lo que se llama "contrato psicológico de empleo" , es decir, el acuerdo entre la compañía y sus empleados. Tradicionalmente ese contrato era paternalista y ponía mucho énfasis en la lealtad y la seguridad laboral.

Hoy cada empleado está obligado a encarar una suerte de "marketing personal". Debe conocer el mercado laboral, saber dónde están las oportunidades, cuáles son sus habilidades y cuáles las que se demandan.

*"Siempre creí que el trabajo es nuestro sostén, nuestro cable a tierra, pero en tiempos de cambios tan caóticos como los actuales, el "paradigma laboral" ha cambiado significativamente. Frente al cambio de milenio, encuentro una paradoja: nuestro trabajo sólo puede transmitir este tipo de influencia positiva y estabilizante a nuestras vidas cotidianas si permanentemente cambiamos nuestro enfoque laboral."*²⁴

Hoy en día, dice la socióloga Cristina Mejías , los desafíos más importantes para una carrera laboral dependen de la percepción. Son los llamados factores psicológicos. No los técnicos. Ni siquiera los que se basan en las habilidades y experiencias laborales previas, tal como era el modelo típico del siglo XX. Hoy el ciclo de vida laboral se basa en una "estrategia de carrera" tanto interna como externa, optimizando la relación entre las necesidades de la organización y las potencialidades individuales, teniendo en cuenta los valores

²³ Dessler, Gary , **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, 1996

²⁴ Mejías, Cristina , **Los gerentes del 2000**, Ed. Planeta, 1999

e intereses personales. Estamos siendo testigos de un profundo cambio en la vida laboral. Se ha producido un cambio en el concepto de empleo: desde el viejo concepto de "empleo de por vida", en donde un individuo hacía carrera dentro una misma organización, pasamos a lo que hoy se llama "empleabilidad". Las organizaciones ya no pueden garantizar la "seguridad" en el trabajo, así que crean una plataforma de aprendizaje en el trabajo, en donde el individuo pueda desplegar sus habilidades y desarrollarlas.

Este cambio nos obliga a conocer las distintas etapas de la carrera por las que cada individuo atraviesa, ya que es importante comprender la naturaleza de este ciclo, debido a que la etapa en la que el empleado se encuentra influirá en su conocimiento y preferencia para diversas ocupaciones y para determinar si está preparado para un cambio inesperado de puesto, de empresa o para un retiro forzoso.

*"El cambio, por más que implique una mejora en nuestras vidas, genera estrés. Nos sentimos más cómodos con nuestros problemas"*²⁵

DAVID ALLEN

Mucha gente suele confundir el cambio con la transición. El cambio ocurre, como señala Cristina Mejías, cuando algo empieza o termina en nuestras vidas o una cosa termina y otra comienza en su lugar. Por ejemplo, una posición de técnico de laboratorio termina y empieza una nueva como gerente de laboratorio. Cambian las circunstancias de la vida de la persona y esto es un cambio.

La **transición**, por su parte, es el proceso psicológico por el que la persona debe atravesar para desprenderse de su antigua identidad y re-orientarse hacia la nueva identidad. La transición incluye "realidades", no sólo circunstancias. La persona debe dejar atrás su vieja vida, no meramente un trabajo o un vínculo.

El mal manejo de la transición es la fuente de un gran monto de estrés (enfermedad psíquica y accidentes producidos por el estrés). Muchos problemas de carrera laboral provienen de finales naturales de viejos patrones de motivación o de valuación.

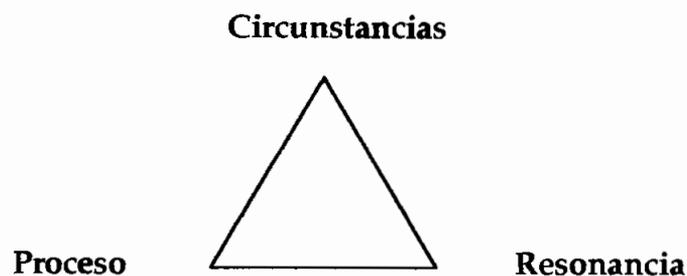
La transición ocurre cuando llegamos al punto de nuestras vidas en que nuestra vieja manera de tratar con las cosas ya no es más adecuada al mundo en que vivimos o por la fase en que nos encontramos. Es irónico, dice la autora²⁶,

²⁵ Mejias, Cristina, **Los gerentes del 2000**, Ed. Planeta, 1999

²⁶ Ob. Cit.

que un problema es una vieja y duradera solución que solía servir; pero que ahora necesita terminar en una transición.

Hay un tercer factor además de las circunstancias de cambio y el proceso de transición, y es la **resonancia personal**. Algunas situaciones actuales "resuenan" de manera perturbadora a causa de nuestra pasada experiencia con situaciones comparables. Si la baja estima ha sido mantenida con una prestigiosa posición en el trabajo, una reducción en el rango es probable que golpee a la persona mucho más que a una persona cuyo sentido de la valía personal no dependía tanto de su status laboral.



Las circunstancias son los elementos situacionales que están cambiando en la vida de la persona, el proceso es la transición interna desde la vieja manera de ser hasta la nueva, y la resonancia es el significado privado que es gatillado en la memoria por el evento actual. El describir estos tres aspectos de la vida interna y externa de una persona resulta útil para entender qué factores entran en juego en un período de transición, como es, por ejemplo, el que atraviesan las personas entre 40 y 50 años, objeto de estudio de este trabajo.

Los avances y cambios laborales que se viven hoy en día hace imprescindible, como hemos señalado anteriormente, hacer una planificación de la carrera laboral. Por lo general los cambios que se producían en ésta hace 20 o 30 años atrás eran consecuencia del azar y de la suerte, con poca evidencia de una verdadera planificación u orientación. Planear la carrera era un ejercicio que una persona efectuaba una sola vez y se colocaba en una senda laboral para toda la vida.

Hoy "la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de sus empleados al máximo y dar a cada trabajador la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial y realizar una carrera satisfactoria"²⁷. Una manifestación de esta tendencia es el creciente acento que muchas empresas están poniendo en la planeación y desarrollo de carrera; en otras palabras, un énfasis para darle a los empleados el apoyo y las oportunidades que les

²⁷ J. Richard Hackman, citado por Dessler, Gary, **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, 1996

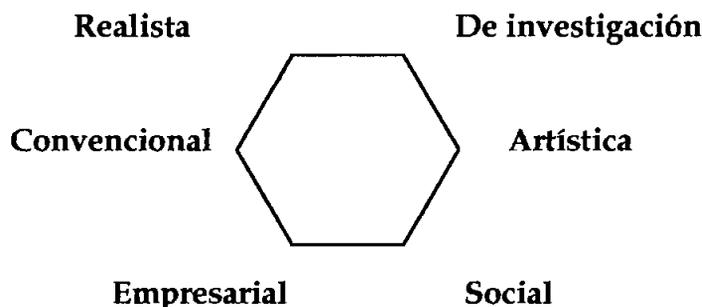
permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su realización.

“En muchos casos la clave para ganar el compromiso de los empleados con la empresa es ofrecerles la oportunidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa.”²⁸

“La planificación eficaz de una carrera se inicia con una evaluación integral de nuestros intereses y habilidades. Los potenciales cargos, ramos y empresas a los que les “venderemos nuestros servicios” deben enfocarse luego que hayamos descubierto con qué elementos podemos contribuir al mercado laboral”²⁹. Los pasos que se deben tener en cuenta son:

1) Identificar la orientación ocupacional:

El primer paso en la planeación de una carrera es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional, teoría desarrollada por John Holland, que señala la existencia de seis orientaciones personales básicas que determinan los tipos de carreras hacia los cuales las personas se sienten atraídas.



- ✓ **Orientación realista:** estas personas se sienten atraídas por las ocupaciones que comprenden actividades físicas que requieren habilidad, fuerza y coordinación.

²⁸ Dessler, Gary, **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, 1996

²⁹ Mejias, Cristina, **Los gerentes del 2000**, Ed. Planeta, 1999

- ✓ **Orientación hacia la investigación:** son personas que se sienten atraídas por carreras que comprenden el conocimiento en lugar de actividades afectivas.
- ✓ **Orientación social:** a estas personas les atraen carreras que tienen que ver con actividades interpersonales más que intelectuales o físicas.
- ✓ **Orientación convencional:** estos individuos prefieren carreras que involucran actividades estructuradas y reguladas por normas, así como carreras en las que se espera que el empleado subordine sus necesidades personales a las de la organización.
- ✓ **Orientación empresarial:** a estas personas les atraen carreras que involucran actividades verbales dirigidas a influir a otros.
- ✓ **Orientación artística:** las personas en esta categoría se sienten atraídas por carreras que requieren de la autoexpresión, creación artística, expresión de las emociones y actividades individualistas.

Según el autor³⁰, una persona por ejemplo con una firme orientación social podría sentirse atraída a carreras que requieren actividades interpersonales en lugar de intelectuales o físicas y a ocupaciones como el trabajo social. La mayoría de las personas tiene más de una orientación y Holland considera que cuanto más similares o comparables son estas orientaciones, menos conflictos internos o indecisiones enfrentará el individuo al tomar una decisión de carrera. Es decir, cuanto más cerca estén dos orientaciones en el hexágono de Holland, más compatibles son. Sin embargo, si las orientaciones resultan opuestas (como realista y social), podría experimentarse una gran indecisión en la toma de una decisión de carrera, debido a que los intereses de la persona la llevan a tipos de carrera muy diferentes.

2) Identificar la etapa de carrera de la persona:

La carrera de cada persona atraviesa por diferentes etapas, y es importante comprender la naturaleza de este ciclo de carrera debido a que la etapa en la que el empleado se encuentra influirá de manera sustancial en sus decisiones. "Todas las actividades de personal pueden ser utilizadas para satisfacer las necesidades tanto de la organización como del individuo y que ambos obtengan: la organización, el desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida y el empleado por su parte, una carrera más rica y desafiante."³¹

³⁰ John Holland citado por Dessler, Gary , **Administración de Personal**, Ed. Prentice Hall, 1996

³¹ Ob. Cit.

Las etapas principales de una carrera según Edgar Shein se pueden resumir como:

➤ **Etapas de crecimiento**

Período desde el nacimiento hasta los 14 años, durante el cual el individuo desarrolla un concepto de sí mismo al identificarse e interactuar con otras personas de su familia, amigos y maestros.

➤ **Etapas de exploración**

Período que va aproximadamente de los 15 a los 24 años, durante el cual la persona explora de manera formal diversas alternativas ocupacionales e intenta equiparar estas alternativas con sus intereses y habilidades. Generalmente durante el inicio de este período se realizan algunas elecciones tentativas amplias sobre la ocupación. Esta elección se perfecciona en la medida en que la persona conoce más sobre la elección y sobre ella misma hasta que hacia el final del período toma una alternativa aparentemente apropiada y la persona prueba empezando a trabajar.

➤ **Etapas de establecimiento**

Período, generalmente de los 24 a los 44 años, que es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. Esta etapa comprende tres subetapas. La subetapa de prueba dura aproximadamente de los 25 a los 30 años, durante este período la persona determina si el campo elegido es adecuado y, si no lo es, intenta cambiarlo. La subetapa de estabilización, aproximadamente entre los 30 y 40 años, la persona durante esta etapa establece metas ocupacionales firmes y se realiza la planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia para alcanzar estas metas. Finalmente, entre mediados de los 30 y mediados de los 40 años, la persona podría entrar la subetapa de crisis a mitad de la carrera. Durante este período, el individuo con frecuencia realiza una importante evaluación de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales. Con frecuencia, durante esta subetapa el individuo se enfrenta por primera vez con decisiones difíciles sobre qué desea verdaderamente, qué puede lograr en realidad y cuánto debe sacrificar para lograrlo.

➤ **Etapa de mantenimiento**

Entre los 45 y 65 años, muchos simplemente se deslizan de la subetapa de estabilización hacia la etapa de mantenimiento. Durante este último período, la persona normalmente se ha creado un lugar en el mundo del trabajo y la mayoría de sus esfuerzos se dirige ahora a asegurar ese lugar.

➤ **Etapa de decadencia**

Período durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad y tienen que aprender a aceptar y desarrollar nuevos papeles como consejeros y asesores de personas más jóvenes.

3) Identificar las anclas de carrera:

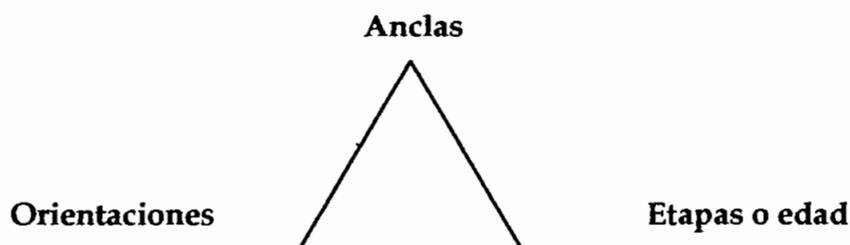
Luego de conocer las distintas etapas en la carrera de una persona, se deberán identificar las anclas de carrera, un interés o valor al que no se va a renunciar si se tiene que tomar una opción. Estas anclas de carrera, como implica su nombre, son los pivotes en torno a los que gira la carrera de una persona; el individuo toma conciencia de ellas como resultado de conocer sus talentos y habilidades, motivos y necesidades, así como actitudes y valores. De acuerdo con una investigación que llevó a cabo Edgar Schein, él considera que estas anclas de carrera, aunque son cruciales en las decisiones, son difíciles de predecir debido a que evolucionan y son producto de un proceso de descubrimiento. Con base a su estudio Schein identificó cinco anclas de carrera:

- 1- *Ancla de carrera técnica-funcional*: los individuos tienden a evitar decisiones que los conduciría hacia la administración general, toman aquellas que les permitiría mantenerse y crecer en sus áreas técnica o funcional elegidas.
- 2- *La capacidad gerencial*: aquellas personas que están calificados para estos puestos debido a que consideran como sus capacidades en una combinación de tres áreas: capacidad analítica (habilidad para identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de incertidumbre), capacidad interpersonal (habilidad para influir, dirigir, supervisar y controlar a personas en todos los niveles), y capacidad emocional

(capacidad para acumular niveles altos de responsabilidad sin quedar inmovilizado y para sentirse estimulados por crisis emocionales).

- 3- *Creatividad*: personas con creciente necesidad de construir o crear algo que fuera totalmente su producto. Un producto o proceso que tuviera su nombre, una compañía propia o una fortuna personal que reflejara sus logros.
- 4- *La autonomía e independencia*: individuos impulsados por la necesidad de trabajar por su cuenta, libres del tipo de dependencia que surge al trabajar en organizaciones donde las promociones, transferencias y decisiones salariales los hacen depender de otros.
- 5- *La seguridad*: personas que están preocupadas por la estabilidad a largo plazo de la carrera y con la seguridad en el puesto. Están dispuestos a hacer lo que fuera necesario para mantener la seguridad del empleo, un ingreso decente y un futuro estable. Para aquellos interesados en la seguridad geográfica, mantener una carrera estable y segura en un lugar familiar es más importante que la búsqueda de opciones superiores de carrera si esto significa introducir un grado de inestabilidad o inseguridad en sus vidas forzándolos al desarraigo o mudarse a otra ciudad. Para otros, la seguridad significa seguridad organizacional, y son los que pueden optar por empleos en el gobierno, donde la posesión de un cargo tiende a ser una forma de vida. Son el tipo de personas que dejan que sus empresas decidan lo que sus carreras deban ser.

Estos tres elementos que acabamos de estudiar son los que le definen a la persona el camino y la elección de sus objetivos, y son los factores que van a facilitar la motivación y el compromiso con la organización.



Las etapas por las cuales evoluciona la carrera de una persona influyen en el compromiso en el trabajo. Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Por lo común, las personas que se encuentran en la etapa de exploración, los universitarios recién graduados, muestran niveles bajos de compromiso a su empresa, ya que es común que el alto nivel de sus expectativas conduzca a choques con sus superiores.

“El nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación que el predictor mucho más frecuentemente utilizado de la satisfacción en el puesto (actitud general de un individuo hacia su puesto), dado que el compromiso es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal, y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización a la que pertenece. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia.”³²

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, es decir, puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación; recompensas equitativas; condiciones de trabajo que constituyan un respaldo; oportunidades que les permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su realización y colegas que reconozcan los logros.

Estos factores, junto con la teoría de ajuste personalidad-puesto de Holland que decía que “un buen ajuste entre personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho”, nos permite concluir con la lista de factores que determinan la satisfacción en el puesto.

La satisfacción en el puesto es importante, ya que una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo o la salida de buenos empleados, así como por los menores costos médicos y de seguro de vida. La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado, de manera que, la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados deriva en ciudadanos satisfechos con actitud más positiva hacia la vida en general.

Concluimos este capítulo con unas palabras de Schein que nos afirma que “para administrar la propia carrera es necesario tener una visión clara de lo que se desea obtener de dicha carrera, del talento con el que se cuenta, las

³² Robbins, Stephen , *Comportamiento Organizacional*, 7ma. Edición- Ed. Prentice Hall - 1996

limitaciones, los propios valores y la manera en que se ajustan a las alternativas que se tienen en consideración”.

Schein considera que las anclas de carrera, aunque son cruciales en las decisiones, son difíciles de predecir debido a que evolucionan y son producto de un proceso de descubrimiento. Algunas personas, dice el autor, podrían nunca darse cuenta de cuáles son sus anclas hasta que tiene que tomar una decisión importante , como el caso de aceptar una promoción o retirarse para iniciar un negocio propio. Es en este punto que todas las experiencias de trabajo de la persona, intereses, aptitudes y orientaciones convergen en un patrón importante (o ancla de carrera) que ayuda a mostrar qué es lo más importante personalmente.

CAPITULO V

IMPACTO DE LAS NUEVAS CONDICIONES LABORALES

No cabe duda que el trabajo es un recurso económico primordial y un condicionante decisivo para la marcha de la empresa. Pero el trabajo no tiene sólo valor económico. El trabajo tiene también, y por encima de todo, un valor humano por ser una actividad consciente y libre, una actividad voluntaria de una persona cuyos resultados van dirigidos o repercuten a otras personas.

El trabajo es, en efecto, una *actividad personal* cuyo carácter distintivo es que se realiza buscando alguna utilidad, ya sea produciendo bienes materiales, culturales o de esparcimiento, o procurando fines educativos, o prestando cualquier otro servicio. A partir de esta definición podemos distinguir entre trabajo y empleo. El empleo es un trabajo más o menos estable por el que se percibe una retribución económica, ya sea actuando por cuenta ajena o vendiendo el resultado del propio trabajo (autoempleo).³³

El trabajo humano es una actividad esforzada con unos resultados tangible. Sin embargo, el trabajo no se identifica con la fatiga ni se reduce a la producción, sino que tiene otros significados más profundos. Lo que principalmente distingue el trabajo humano del esfuerzo animal es que el trabajo es una actividad *intencional*. El hombre conoce el objeto de su trabajo que se le presenta como *fin conocido y querido*. El trabajador no sólo conoce lo *qué* hace (tarea concreta), sabe también *por qué* lo hace (motivos), *para qué* lo hace (utilidad del trabajo) y, a veces también, *para quién* lo hace (personas a las que sirve con su trabajo).

Si el hombre nació como un ser trabajador, el trabajo marca toda su vida, y casi toda su vida gira alrededor del trabajo. Por eso, el contrato de trabajo está cargado de significados y posibilidades, de expectativas, de frustraciones y de alegrías, pasadas, presentes y futuras.

Como hemos señalado anteriormente, la competencia global intensificada, la desregulación y los avances tecnológicos han activado una avalancha de cambios, por lo que muchas empresas no han sobrevivido, dado que sus empleados no han podido adaptarse a ellos.

¿Por qué carecer de un puesto de trabajo llegó a convertirse en una desgracia a partir del fin del siglo XX? ¿Qué tiene que ver con la naturaleza humana? Tales interrogantes implican tanto elementos coyunturales como

³³ EMPLEO Y TRABAJO: PREVISIÓN DE FUTURO, Biblioteca IESE Universidad de Navarra, Barcelona, 1997.

permanentes, factores tanto económicos como sociales, argumentos lógicos y psicológicos, implicaciones universales y particulares.

El cambio es interpretado por el individuo según sus propias *actitudes*. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estas actitudes tiene una causa: la historia personal de cada uno, sus antecedentes y todas las experiencias sociales en su vida diaria y el ambiente laboral.

Definimos *actitud* como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

"Una actitud es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta"

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".³⁴

En el libro "El fin del trabajo"³⁵ se hace referencia a una situación de cambio social; haciendo hincapié en el impacto de la tecnología en la sociedad moderna y como causa del desempleo. En la obra establece que el número de personas infraempleadas o que carecen de empleo está creciendo a un ritmo vertiginoso, debido sobre todo a los millones de recién llegados al mercado laboral que se están convirtiendo en víctimas e una nueva revolución tecnológica. Y los más sofisticados ordenadores, la robótica, las telecomunicaciones y otras formas de alta tecnología están sustituyendo rápidamente a los seres humanos. Los empleados de las empresas son sustituidos por *software* y se comienza a utilizar la reingeniería³⁶ por las direcciones empresariales.

³⁴ Gonçalves, Alexis P., **Dimensiones del clima organizacional**, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997

³⁵ Jeremy Rifkin , **El fin del trabajo** , Ed. Piados, 1996

³⁶ **"La reingeniería es el rediseño rápido y drástico de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los respaldan- a fin de optimizar el flujo de trabajo y la productividad dentro de una organización."** -**"RESIZING":Reestructurando,replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad**" - Rodolfo Eduardo Biasca. Ed.Macchi. 4ta. Edición.1992.

El autor intenta demostrarnos que la mayoría de los trabajos va a desaparecer, de manera que el mundo acabará dividiéndose en dos fuerzas, en dos tendencias potencialmente irreconciliables: por una parte, una elite bien

informada que controlará y gestionará la economía global de alta tecnología; y por la otra, un creciente número de trabajadores permanentemente desplazados, con pocas perspectivas de futuro y aún menos esperanzas de conseguir un trabajo aceptable en un mundo cada vez más automatizado.

“El fin del trabajo” nos hace tomar conciencia que el futuro está en nuestras manos. El camino hacia una economía prácticamente sin trabajo ya está a la vista. El que nos conduzca a un lugar seguro o a un terrible abismo dependerá de cómo la civilización se prepare para la era posterior a la actual. El fin del trabajo puede representar el camino hacia la muerte de una civilización, o podrá señalar el principio de una gran transformación social que traiga consigo el renacimiento del espíritu humano.

Por otro lado, otro libro: “ El horror económico”³⁷ plantea un cambio y crisis en el sistema dada por una modificación en los patrones del trabajo existentes en la actualidad. El trabajo era considerado un valor imprescindible que tenía por objeto ser útil a la sociedad.

*“Trabajo” es toda actividad humana destinada a producir bienes o servicios. Con el trabajo, el hombre gana el sustento para sí mismo y para su familia y contribuye al continuo progreso de las ciencias y de la técnica, y sobre todo a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad en la que vive en comunidad.”*³⁸

La relación entre el trabajo y la sociedad surge con tal naturalidad del sentido mismo de los términos. Esta relación queda expresada en la definición de trabajo transcrita en el párrafo anterior, cuando decíamos que con el trabajo el hombre contribuye a la elevación de la sociedad en que vive.

Este concepto a cambiado, el trabajo permite la realización personal y tiene como función ser un elemento de supervivencia ,de autoestima , de consideración social en el mundo que hoy nos toca vivir.

Si bien el trabajo sirve para producir, es sobre todo una dimensión del hombre como persona. El hombre necesita trabajar, no sólo para producir y hacer, sino “porque si no lo hace no es feliz, sus energías se paralizan y se convierte para sí mismo en un frustrado y para la sociedad en un parásito.”³⁹

³⁷ Viviane Forrester , **El horror económico**, Ed. Fondo de Cultura Económica, Mayo 1997

³⁸ Encíclica “**Laborem exercens**” (14 / 09 / 1981)

³⁹ Conferencia Episcopal Argentina, **Iglesia y Comunidad Nacional**, N°146.

La falta de empleo provoca en quienes no lo tienen sentimientos de frustración, marginalismo, vergüenza.

Además el desempleo ha dado origen a un nuevo fenómeno que es la exclusión social. Las personas que no poseen trabajo quedan al margen del circuito económico y de la Seguridad Social.

Según la autora, la idea del trabajo se mantiene pero con el objetivo de que sólo un pequeño sector podrá alcanzarlo, el del pequeño número de poderosos que ya no tienen necesidad del trabajo de los demás, los cuales no pueden irse a otra parte, porque desgraciadamente no existe otra parte. Entonces son considerados desposeídos, marginales, superfluos.

"Descubrimos que hay algo peor que la explotación del hombre: la ausencia de explotación, que el conjunto de los seres humanos sea considerado superfluo y que cada uno de los que integra ese conjunto tiemble ante la perspectiva de no seguir siendo explotable." ⁴⁰

La misión de la empresa se ha modificado ya que antes se cumplía con un papel social y se podía identificar a su dueño o dueños y en la actualidad se identifican grupos que rigen y dominan la economía, cuyo único objetivo es el obtener ganancias. Esa ínfima minoría, provista de poderes excepcionales y derechos considerados naturales, posee de oficio el derecho de "decidir" quién tiene el mérito de "merecer trabajar".

El resto de la humanidad, para "merecerlo" debe demostrar que es "útil" para la sociedad, y para ésta, "útil" significa "rentable", es decir que le dé ganancias a las ganancias. Este mérito, dice la autora, -o mejor dicho, este derecho a la vida- pasa por el deber de trabajar, de estar empleado, que a partir de entonces se vuelve un derecho imprescriptible sin el cual el sistema social sería "una vasta empresa de asesinato".

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la recesión y el desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante, en especial la Administración de Recursos Humanos, área bastante sensible a las características del contexto así como de la estructura organizacional adoptada.

⁴⁰ Viviane Forrester, **El horror económico**, Ed. Fondo de Cultura Económica, Mayo 1997

SEGUNDA PARTE

INVESTIGACIÓN

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utiliza el tipo de investigación descriptiva ya que el objeto del mismo radica en la evaluación del compromiso y la motivación que tienen los empleados entre 40 y 60 años del sector bancario de Mar del Plata.

Para la recolección de la información existen una amplia variedad de métodos a considerar. Los datos pueden ser primarios o secundarios. Los datos secundarios, ya están disponibles, porque fueron recolectados para algún propósito distinto del problema actual. Los datos primarios son recolectados especialmente para tratar un objetivo de investigación específico.

Para la recopilación de datos primarios, que es el objeto de la presente investigación, hay tres métodos que se destacan:

- La investigación cualitativa, que consta de entrevistas no estructuradas con muestras muy pequeñas que normalmente tienen como intención generar hipótesis e ideas, como la opinión de expertos, entrevistas en profundidad, etc.
- Cuestionarios, que implican la recolección estructurada de datos, directamente de muestras representativas de entrevistados.
- La investigación experimental. La intención consiste en determinar el cambio de una variable por el efecto de otra variable. Experimentos de laboratorio.

Para el caso de la investigación descriptiva, que es el tipo de investigación que trata este trabajo, la mejor forma de obtener información es mediante los cuestionarios. Los cuestionarios tienen como principal ventaja la posibilidad de recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado individual. Los datos que se pueden incluir en una encuesta son: 1) de profundidad y alcance del conocimiento, 2) actitudes, intereses y opiniones, 3) comportamiento pasado, presente o pretendido, y 4) variables de clasificación, como medidas demográficas y socioeconómicas.

En la presente investigación se analizará:

* cuantitativamente factores como:

- sexo
- edad
- estado civil
- estudios
- sueldo

5) ¿Qué cambios a nivel laboral percibió Ud. en los últimos 10 años? ¿Cree que fueron positivos o negativos? .

* Si encuentra factores positivos, ¿podría enumerarlos?

* Si encuentra factores negativos, ¿podría enumerarlos?

6) ¿Se siente preparado para competir en el mercado laboral actual? ¿Por qué?

7) Dado que Ud. conoce los fines del presente estudio, ¿desearía agregar algo que no le fue preguntado?. Añada cuantos comentarios considere que pueden servir de ayuda para la conclusión del mismo.

Muchas gracias

PROCEDIMIENTO Y MUESTRA

Para la realización de las encuestas se ha tomado como universo, a los empleados entre 40 y 60 años del sector bancario de Mar del Plata, en los meses de Julio y Agosto del 2001. La unidad de análisis, es decir, a la persona que se le hace la encuesta, es al empleado que se encuentra en el grupo etario en cuestión.

Si bien sería bueno obtener los datos de toda la población, es decir de todos los empleados que tengan entre 40 y 60 años y que se encuentren trabajando en alguno de los bancos de Mar del Plata, sería algo muy costoso e innecesario, puesto que es probable obtener confiabilidad mediante la selección de una muestra.

La elección de los bancos implica que cada uno de los mismos forman parte de una realidad que se vivió en la Argentina estos últimos diez años, y que fueron las fusiones y adquisiciones que sufrieron las entidades bancarias en nuestro país y el proceso de concentración y extranjerización del sistema financiero⁴¹. Se eligieron 9 bancos privados de primera línea: Banco Río con un plantel de 115 personas, Grupo HSBC con 30 empleados, Societe Generale con 16, BBVA Francés con 100, Lloyds Bank con 20 personas, Banco Galicia con 90, Citibank con 45, BankBoston con 36 y ScotiaBank Quilmes con 20 personas.

La elección de los destinatarios de los cuestionarios se efectuó al azar seleccionando una muestra representativa de empleados de acuerdo al total de personas que cumplieran con los requisitos de edad, fundamental para este trabajo. El tamaño de la muestra es de 20 empleados. Teniendo en cuenta la cantidad de empleados de cada banco se determinó el 5% de cada uno de ellos y de ese número se buscaron los individuos que tuvieran entre 40 y 60 años de edad.

⁴¹ Según datos proporcionados por la Asociación Bancaria, seccional Mar del Plata, a fines de 1994 (crisis Mexicana: "efecto tequila"), existían 119 bancos en la Argentina. En Diciembre del 2000 el número de entidades estaba reducido a 89 bancos. En Noviembre de 1994, antes de la crisis mexicana, los diez principales bancos captaban el 48,8% del total de los depósitos y sólo dos eran de capitales extranjeros: BankBoston y Citibank con el 7,2 % del total de depósitos. En diciembre del 2000, los diez primeros bancos, captaban el 73,2 % del total de los depósitos del sistema. Pero ya siete son extranjeros: BBV Francés, Río (Santander Central Hispano), BankBoston, Scotian Bank Quilmes, Citibank, Banca Nazionale del Lavoro y HSBC Roberts (Hong Kong & Shangai Bank Corporation), concentrando el 34,3 % del total de depósitos del sistema. En ese momento (diciembre del 2000) la Banca de origen extranjero controla casi el 50% de los depósitos del sistema. Tres son Bancos Públicos: de la Nación Argentina, de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad de Buenos Aires. Solamente el Banco de Galicia permanece, en este grupo, con el carácter de entidad privada de origen local, si bien registra una participación de capitales extranjeros.

RESULTADOS

Para obtener los resultados de esta investigación se procedió a dividir la encuesta en tres partes:

1) La primera parte se buscó determinar los factores de higiene y de motivación, a través de una lista en la cual se debía calificar en relación a la importancia que cada uno de ellos tenía para la persona colocando un número de la escala del 1 al 5.

Este cuestionario concuerda con las dos dimensiones de la teoría de la motivación-higiene de Herzberg. Para determinar si los factores de higiene o de motivación eran importantes, se procedió a colocar la calificación que dio cada persona a cada declaración en las siguientes listas:

Calificación de Factores de Higiene	Calificación de Factores Motivacionales
2.	1.
5.	3.
6.	4.
8.	7.
9.	10.
12.	11.

Total de puntos: _____

Total de puntos: _____

2) En la segunda parte, se trata de encontrar el grado de satisfacción con respecto a su empleo. El grado de atracción de nuestra carrera se ve aumentado o disminuido según nuestro nivel de satisfacción. Nuestros gustos o antipatías van cambiando a medida que nos desarrollamos como individuos. Esto también ocurre con respecto a las tareas que realizamos y a la carrera que seguimos. Algunas veces, en un esfuerzo por enfocar las necesidades de una organización en particular, asumimos responsabilidades, funciones y posiciones que no habrían constituido nuestra primera elección.

El índice diferencial de Expectativa/Satisfacción⁴² está diseñado para medir el grado de congruencia entre lo que la persona deseaba y lo que obtuvo de su carrera laboral.

⁴² Este índice está diseñado por la socióloga Cristina Mejías en su libro "Los gerentes del 2000", Editorial Planeta, 1999

Interpretación del puntaje

Para interpretar el puntaje de esta parte de la encuesta utilizaremos en forma general los rangos que estableció la socióloga Cristina Mejías al confeccionar la misma, para luego estudiar en forma individual cómo se comporta cada variable que en ella se hace referencia.

+20 y +120: Su carrera le brinda más que lo que usted espera. Esto podría indicar un alto nivel de satisfacción. Sin embargo, es posible que se haya fijado niveles bajos de expectativas para usted o para su situación laboral.

-20 y +20: Lo más probable es que se encuentre satisfecho con su empleo o su carrera. El nivel de congruencia entre lo que espera de su trabajo y lo que éste le brinda resulta satisfactorio para usted en el momento actual.

-20 y -120: En lo general, usted se encuentra insatisfecho con su carrera y le falta una congruencia significativa entre lo que espera de su trabajo y lo que recibe. Su problema puede consistir en que se está fijando metas poco alcanzables, y le resulta difícil cumplir con ellas. Debe cambiar y bajar el nivel de sus expectativas, o debe encontrar nuevas formas más factibles de alcanzar sus objetivos y expectativas.

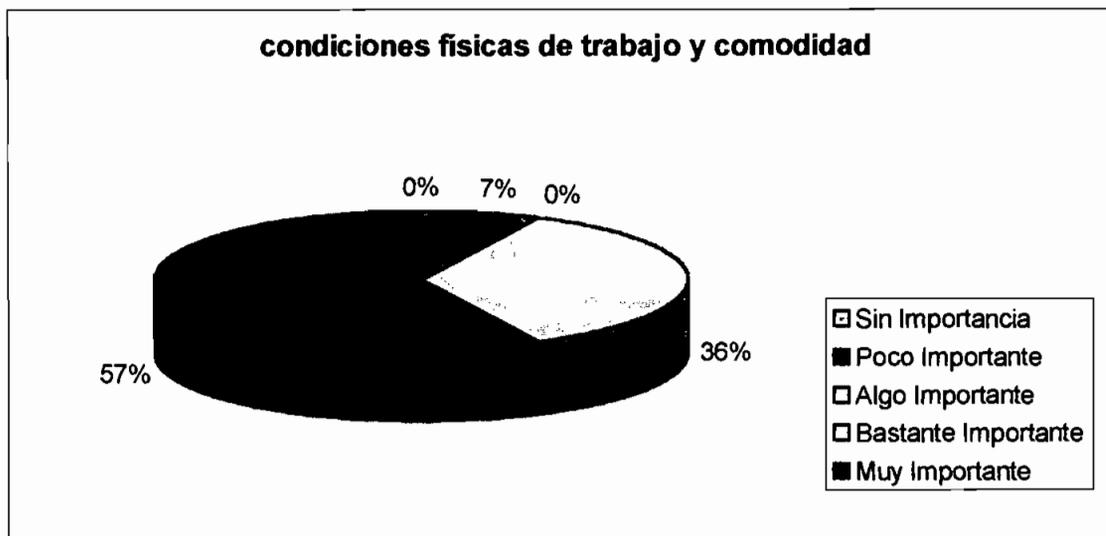
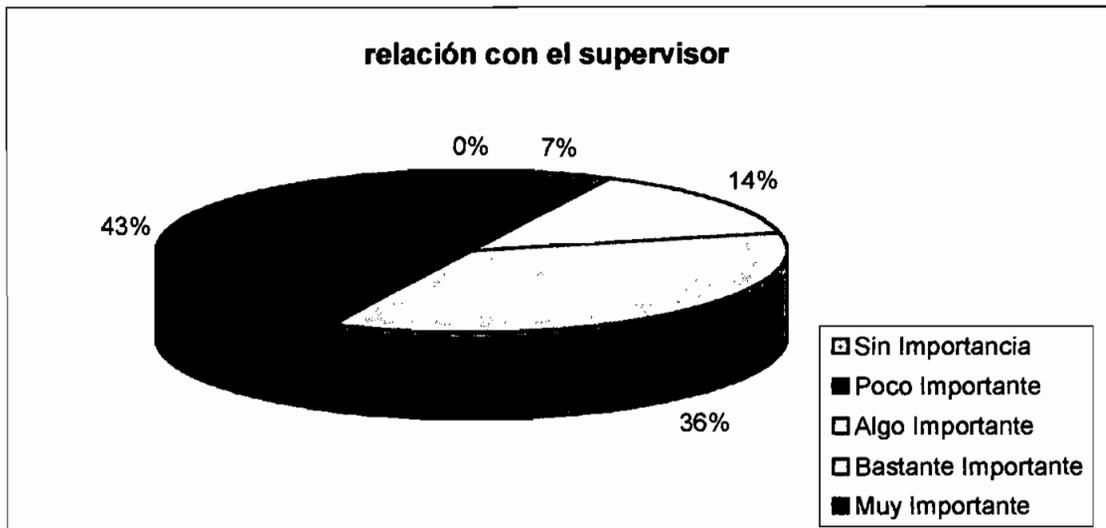
3) En la tercera y última parte, se busca encontrar, a través de preguntas abiertas, los factores positivos y negativos que percibió la persona en su trabajo estos últimos 10 años, para luego poder analizarlos cualitativamente y sacar una conclusión, junto con los resultados de los ítem anteriores, acerca del grado de compromiso y de motivación que presenta el individuo.

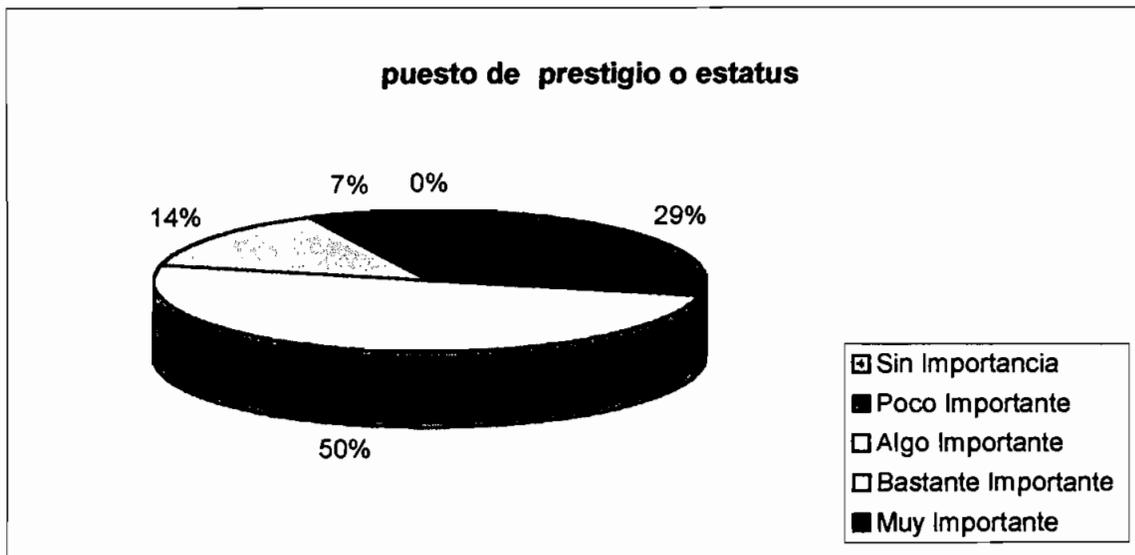
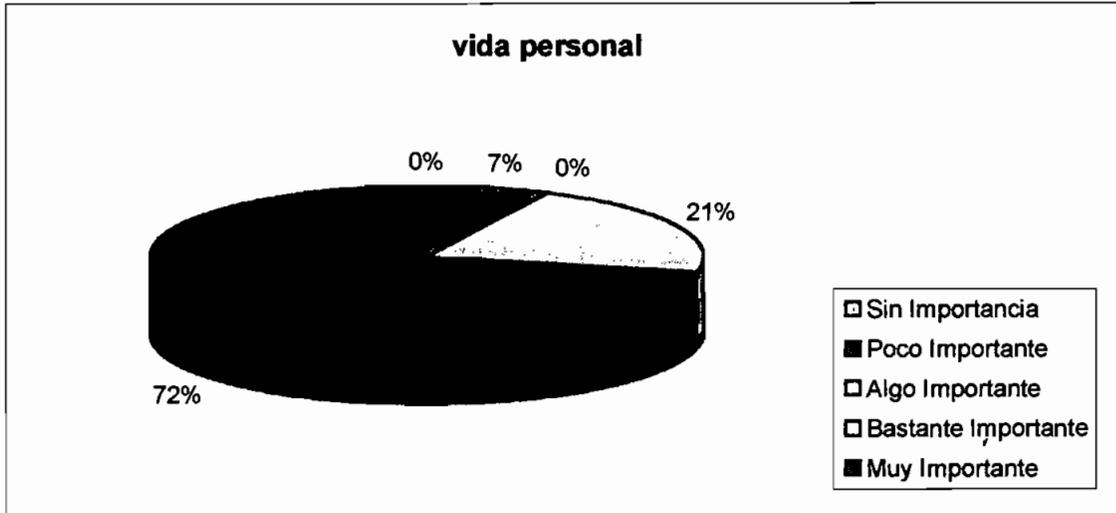
Primera Parte:

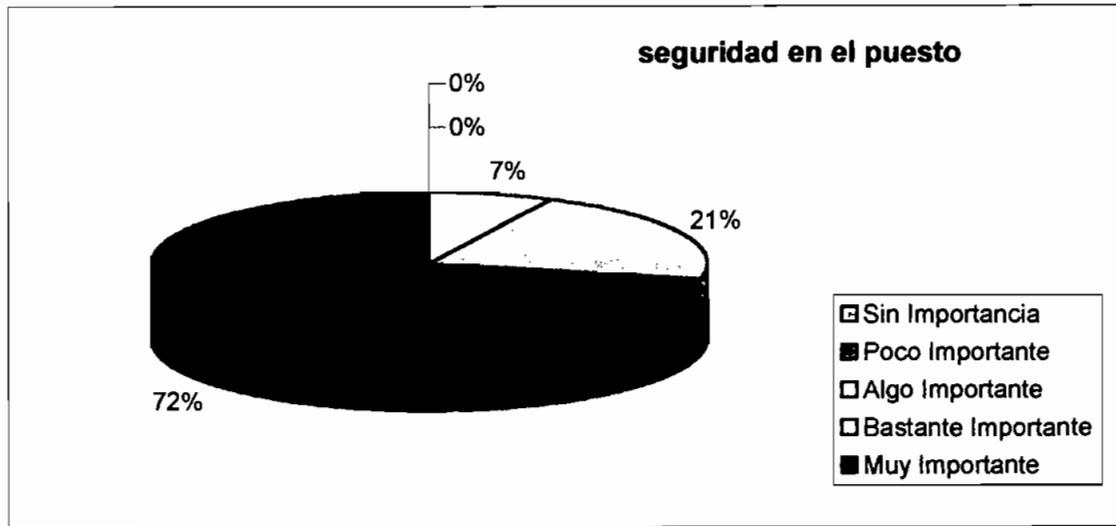
La motivación de las personas según la teoría de Herzberg, dependía de dos factores: los factores motivacionales (puesto interesante, reconocimiento, oportunidad de ascender, responsabilidad, oportunidad de crecer, puesto de éxito) y los factores higiénicos (condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, la vida personal, estabilidad en el cargo, seguridad en el puesto, etc.).

Los resultados de esta primera parte de la encuesta nos muestran la importancia que cada persona le asignó a cada factor.

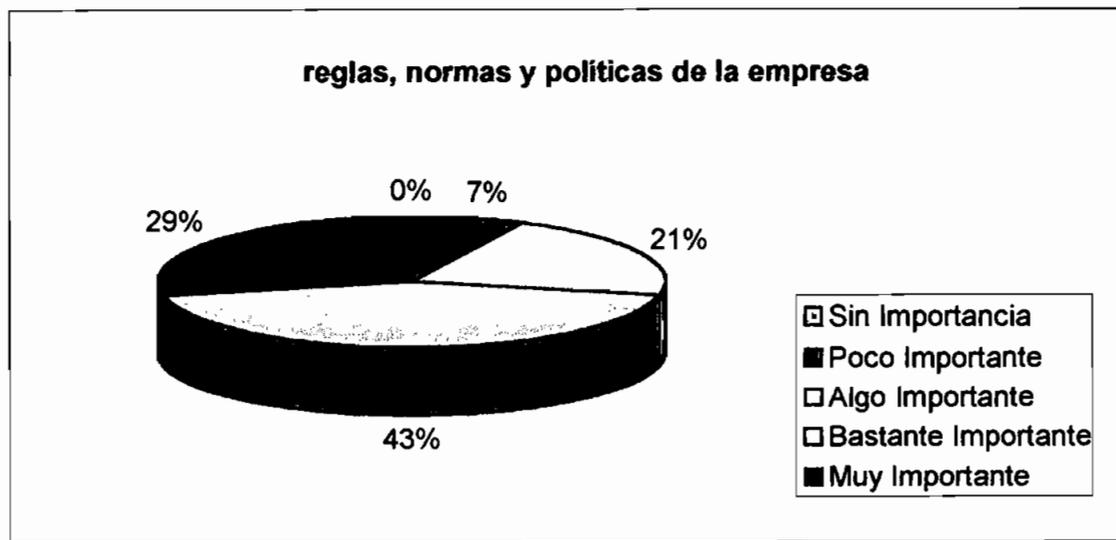
Los que se refieren a los factores higiénicos podemos ver los siguientes resultados:



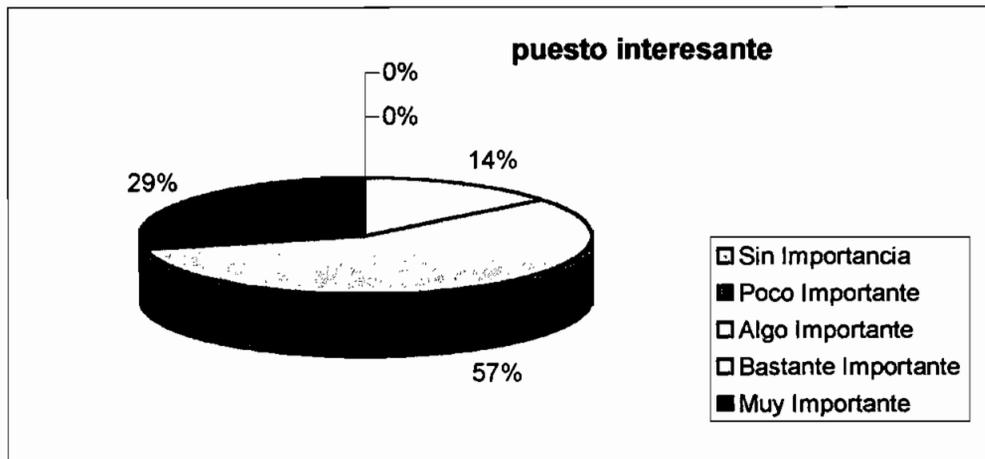




Uno de los factores higiénicos que le asignaron mayor importancia fue al que se refiere a la seguridad o estabilidad en el cargo. Esto se ha debido, en parte, al temor a perder el empleo que existe hoy en día en el mercado laboral en general, pero sobre todo, en estos trabajadores, que hace unos años atrás, por pertenecer a un sector con un sindicato muy fuerte, estaban muy protegidos y no existía este miedo a perder el empleo que hoy está presente en todos los individuos.

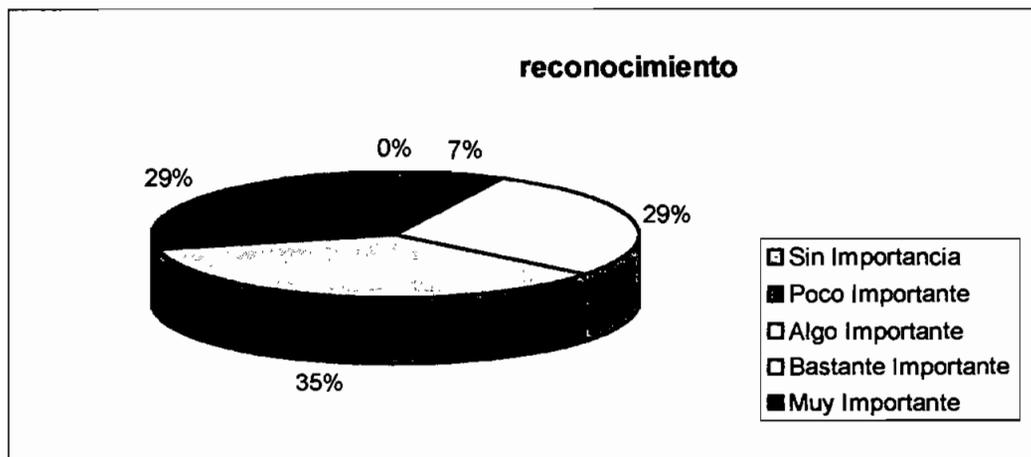


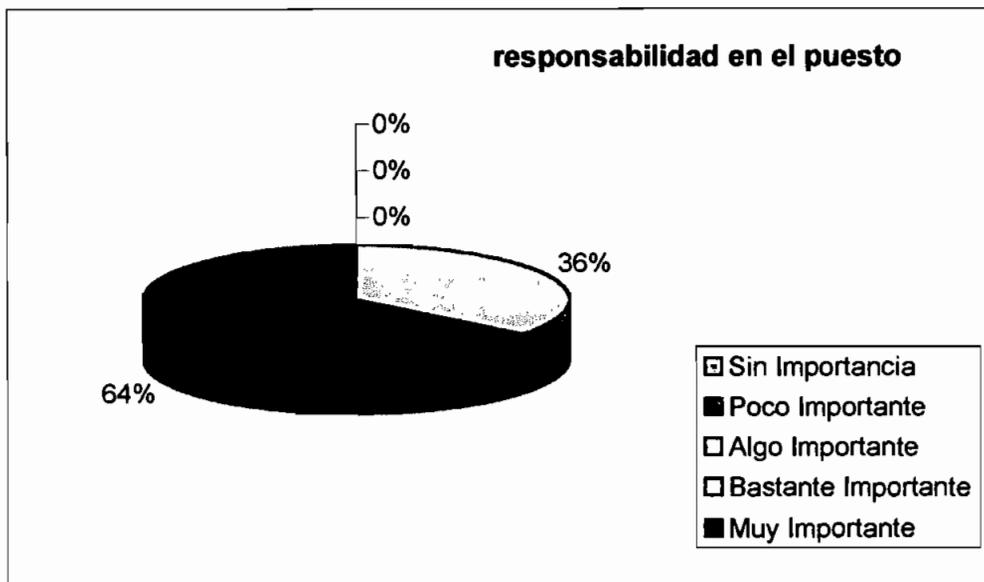
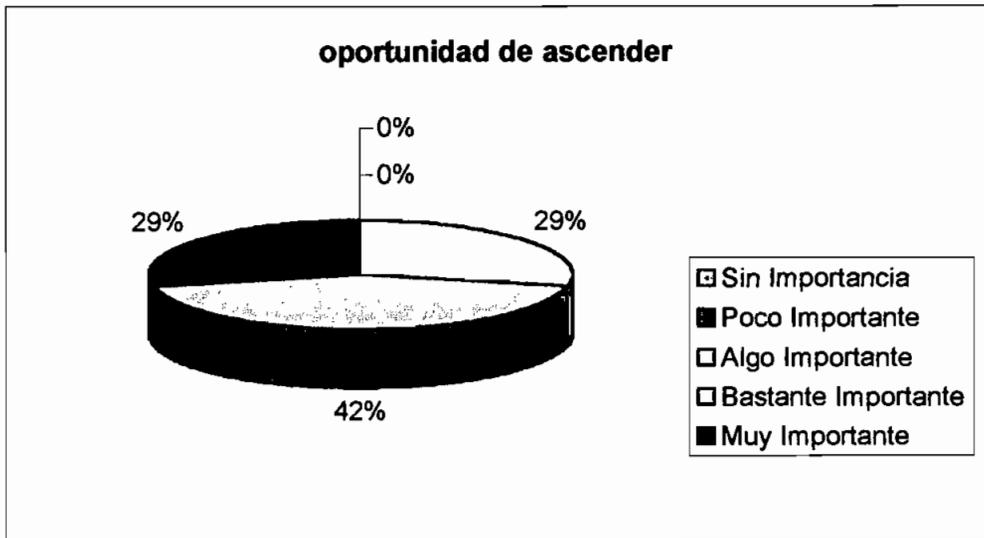
Los factores que tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el puesto son los llamados factores motivacionales, los cuales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad.

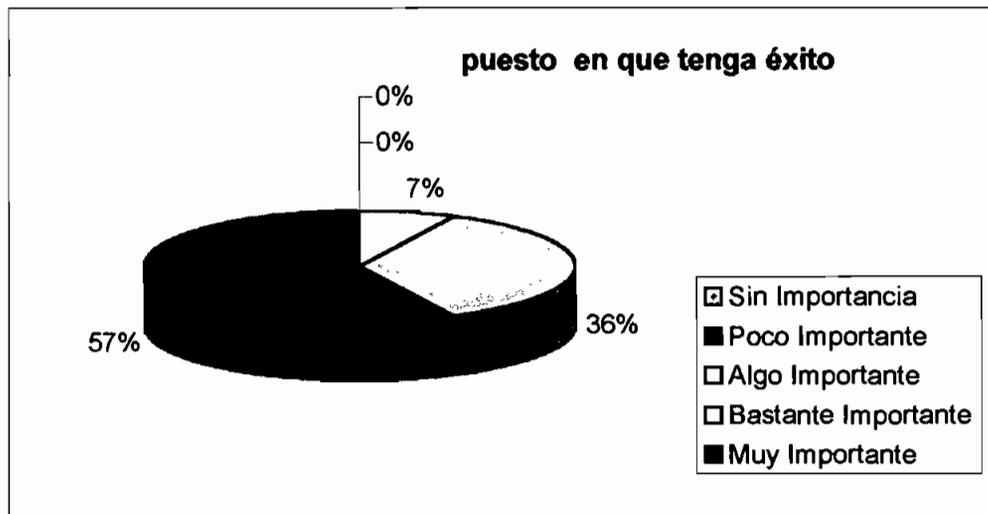
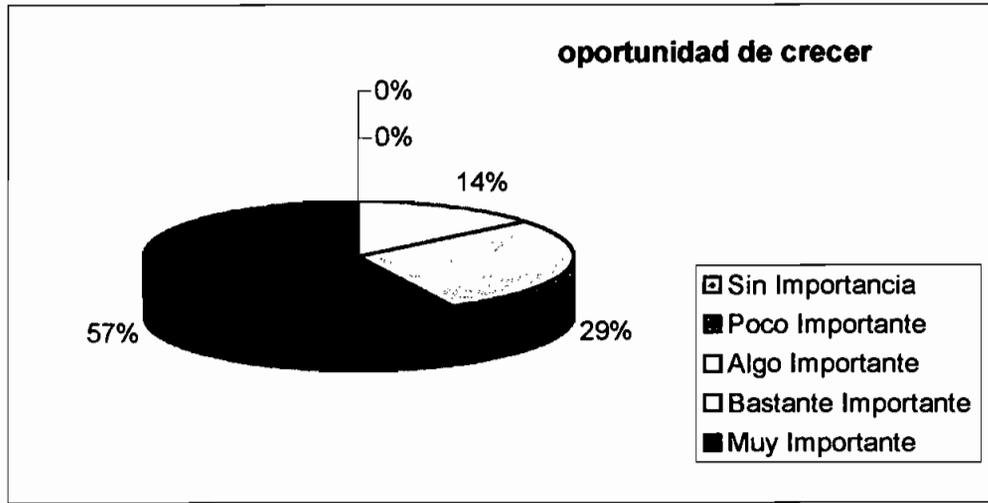


Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Aquí podemos apreciar que el 57% considera este punto bastante importante y sólo el 14% cree que es algo importante.

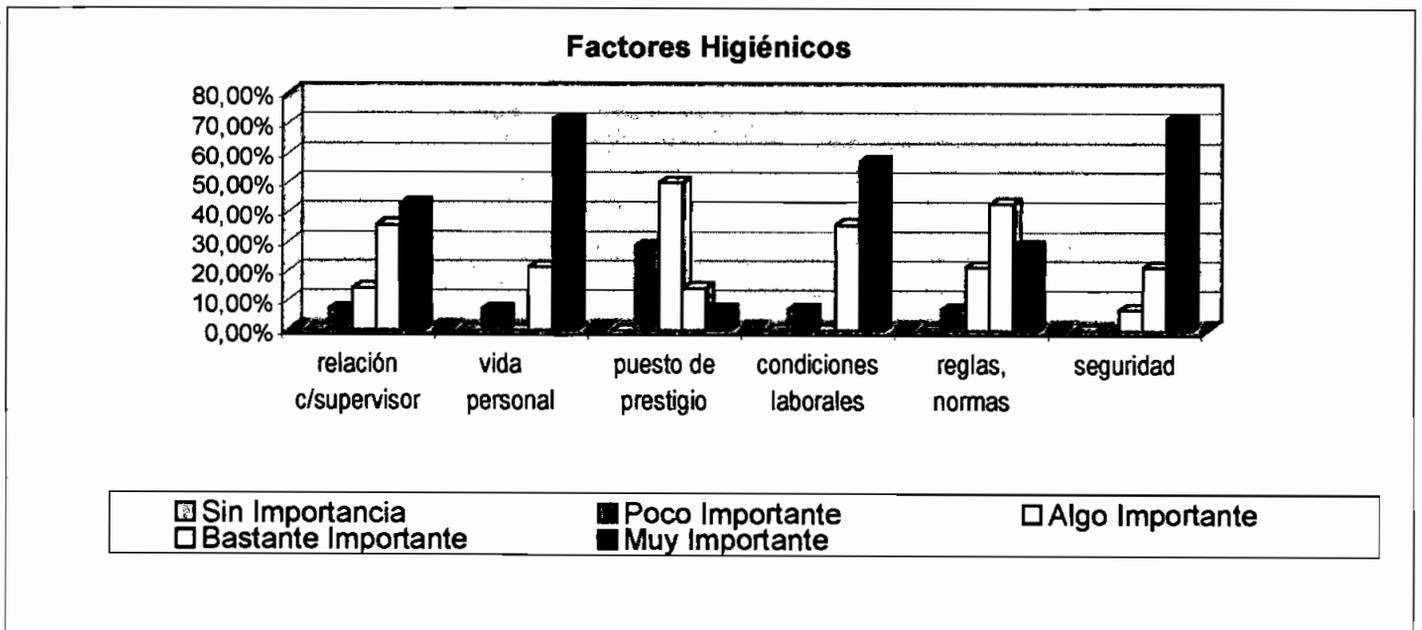




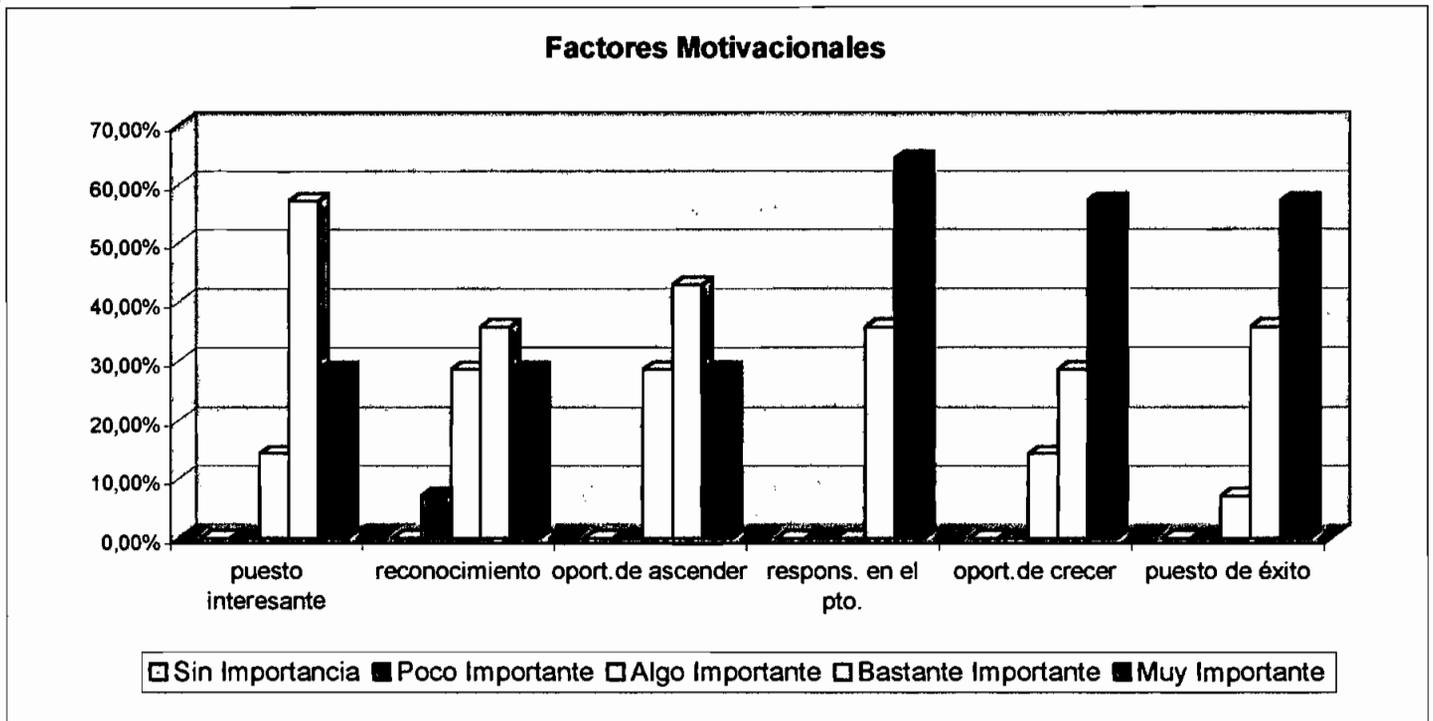


Si comparamos las respuestas obtenidas en los empleados bancarios acerca de la importancia asignada a los factores higiénicos, podemos notar un gran predominio hacia la vida personal y la seguridad en el cargo. Esto nos demuestra la lucha constante que existe por tratar de equilibrar la vida personal con la laboral y la angustia que genera la inestabilidad.

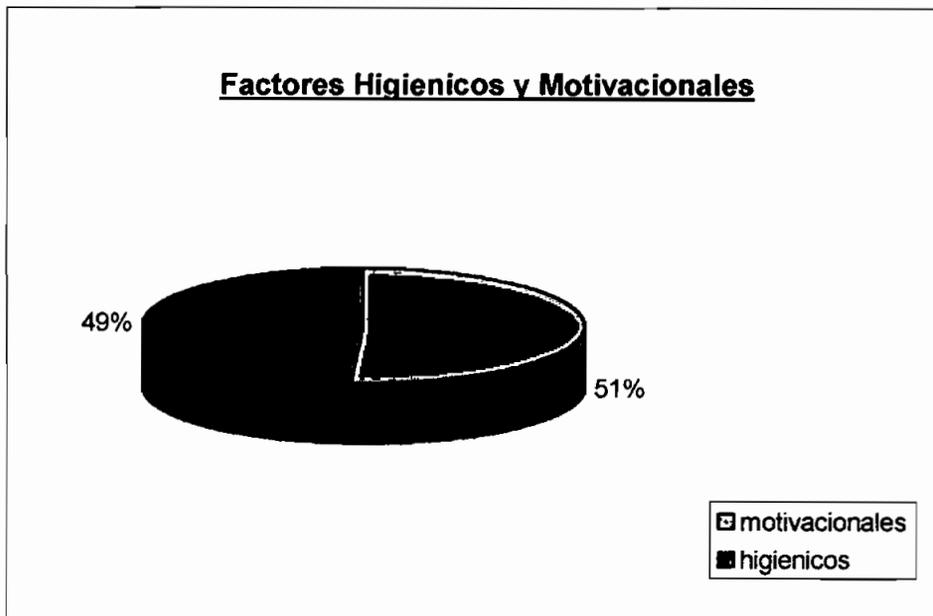
Podemos inferir de las respuestas obtenidas que los empleados bancarios en la situación actual están dándole una significativa importancia a la satisfacción de necesidades básicas o primarias no consideradas como motivacionales, sino de mantenimiento y que en la clasificación de Maslow o Herzberg no deberían ser motivo de preocupación en este grupo etario objeto de este estudio.



Si ahora vemos las respuestas obtenidas acerca de la importancia asignada a los factores motivacionales, podemos notar que más del 60% de los encuestados coinciden en asignarle a la responsabilidad en el cargo la mayor importancia. Luego le sigue la oportunidad de crecer y un puesto en el que obtengan éxito.

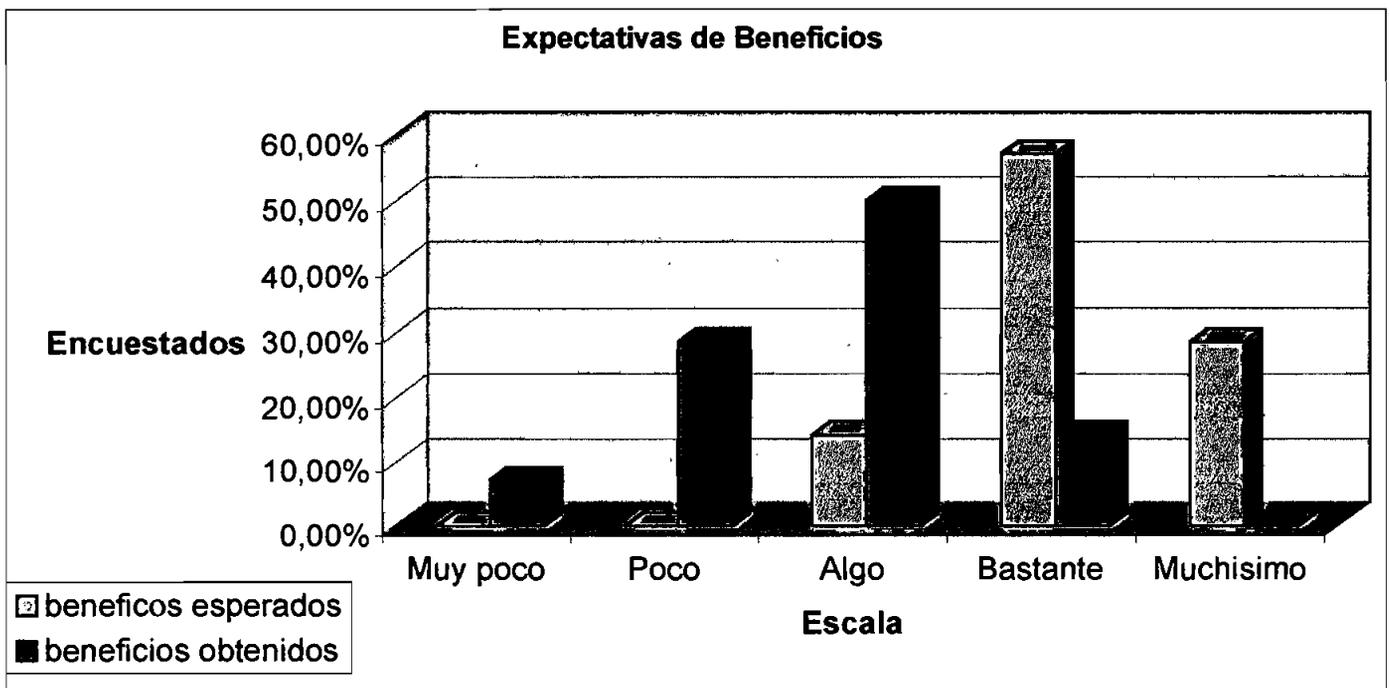
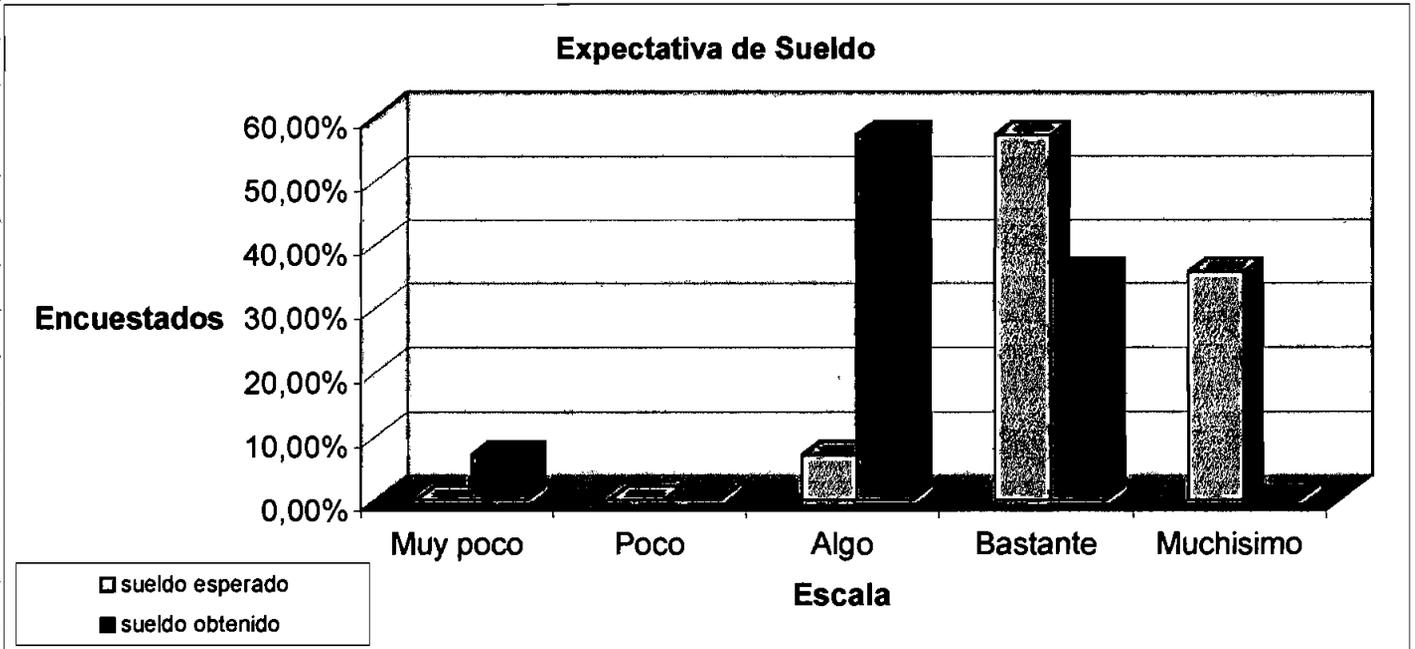


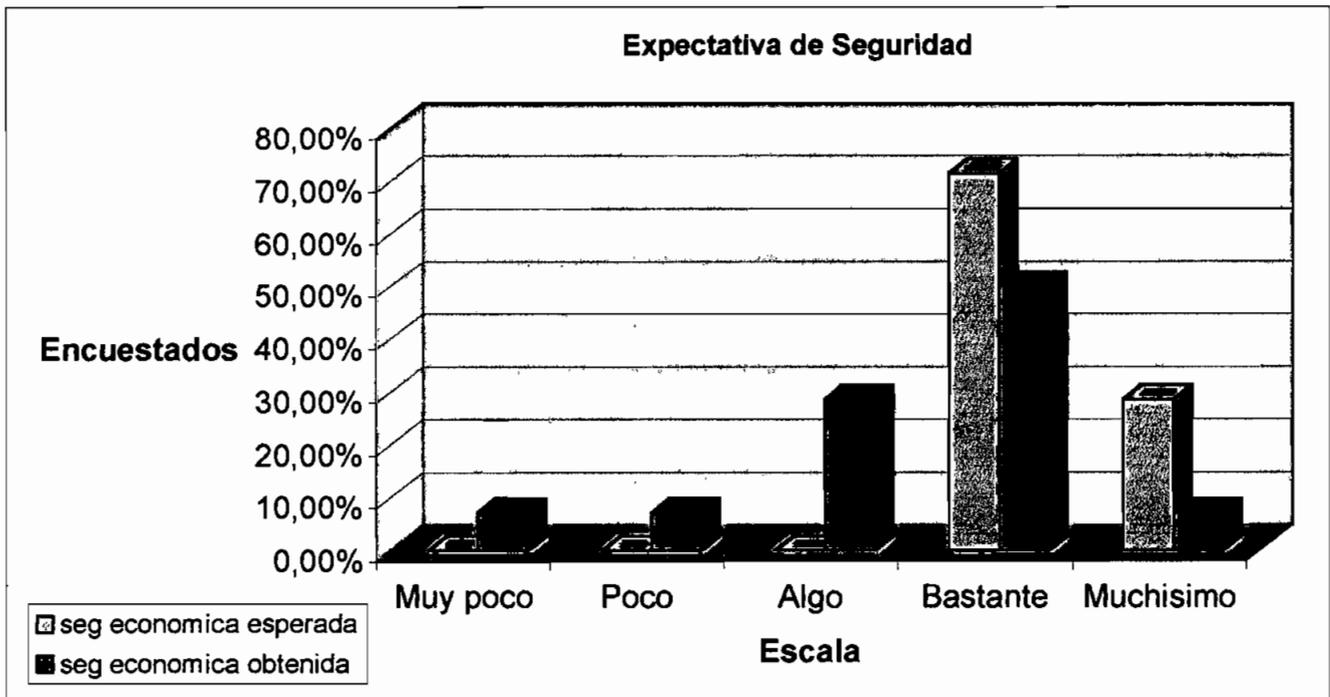
Los resultados de esta primera parte de la encuesta nos muestran que en relación a la importancia que cada factor representa para cada persona, el mayor porcentaje (51%) se lo atribuyen a los factores **motivacionales**, aquellos que elevan la satisfacción, aunque a los factores **higiénicos** se le asignó el 49%, aquellos que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a sus empleados, pero que simplemente evitan la *insatisfacción*, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de la persona de manera duradera y sustancial. Aquí podemos apreciar que se le asigna casi la misma importancia, lo cual significa que para los empleados bancarios entre 40 y 60 años, tanto los factores motivacionales como los higiénicos deben estar presentes de igual manera.

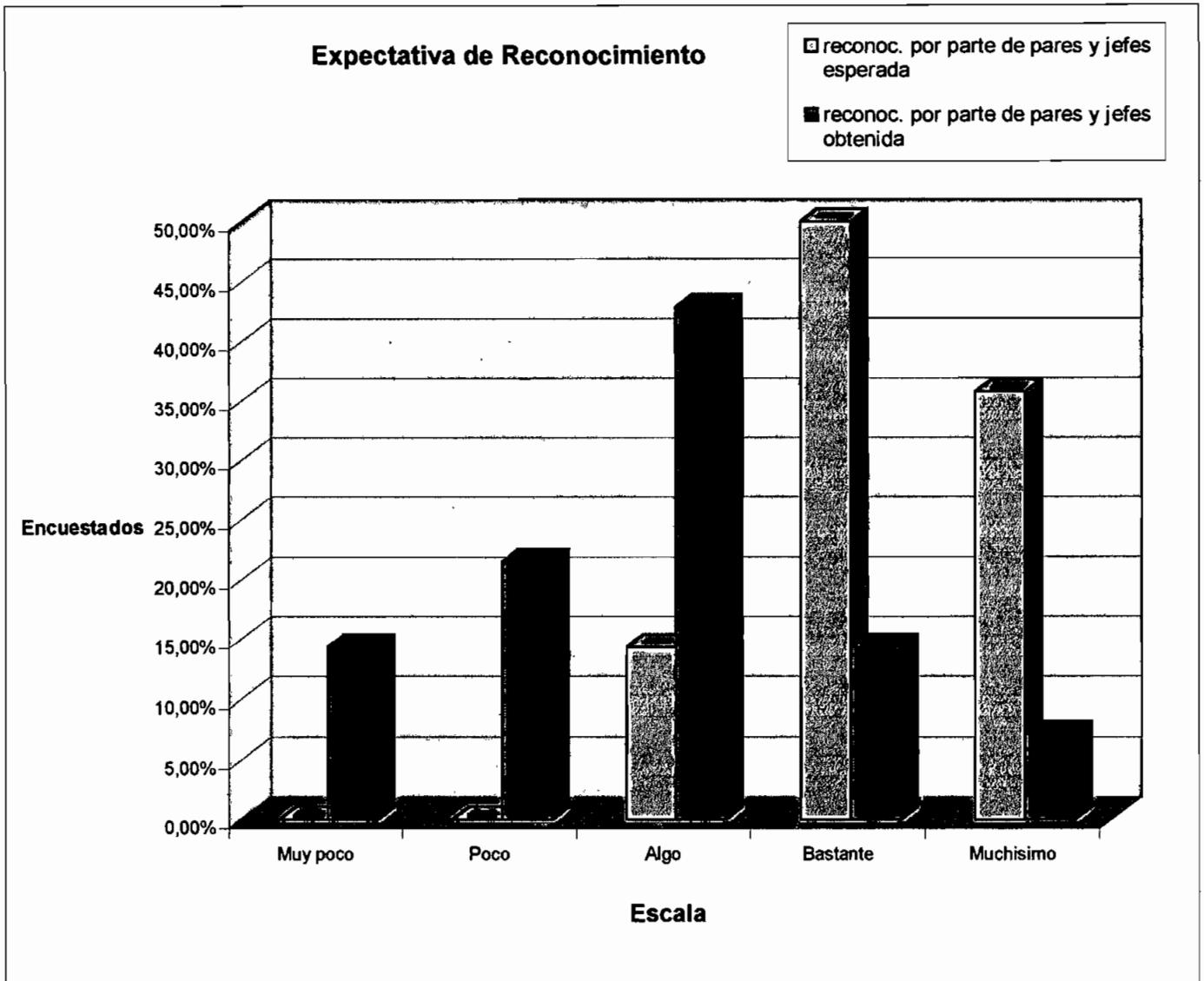


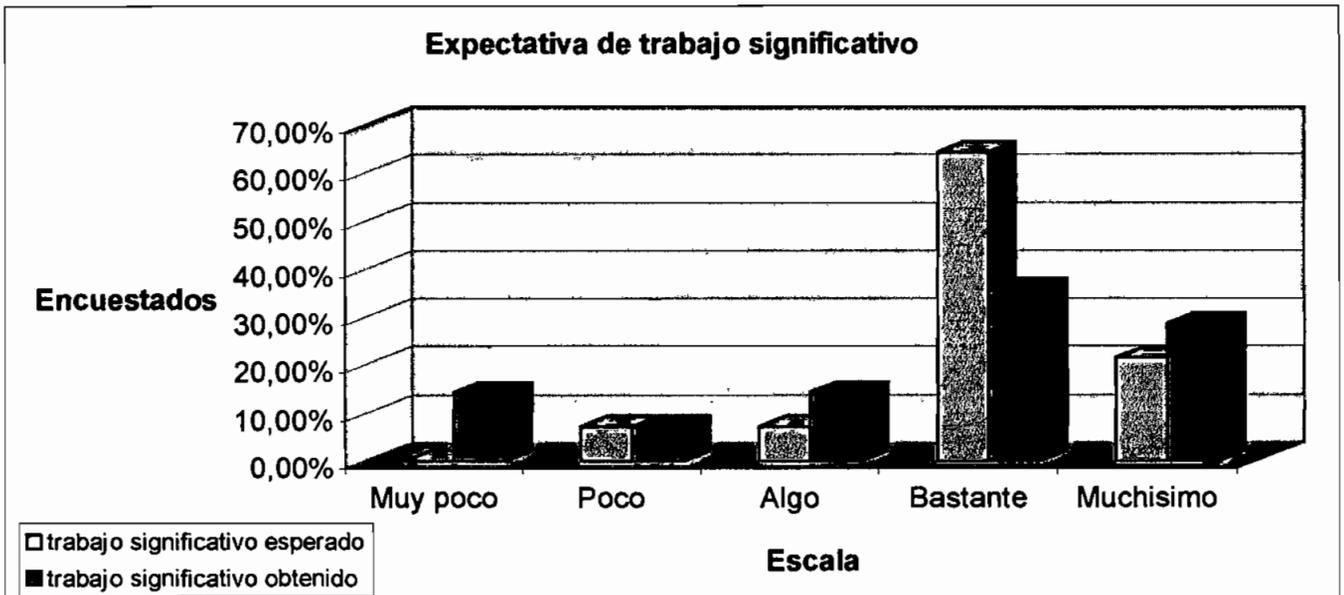
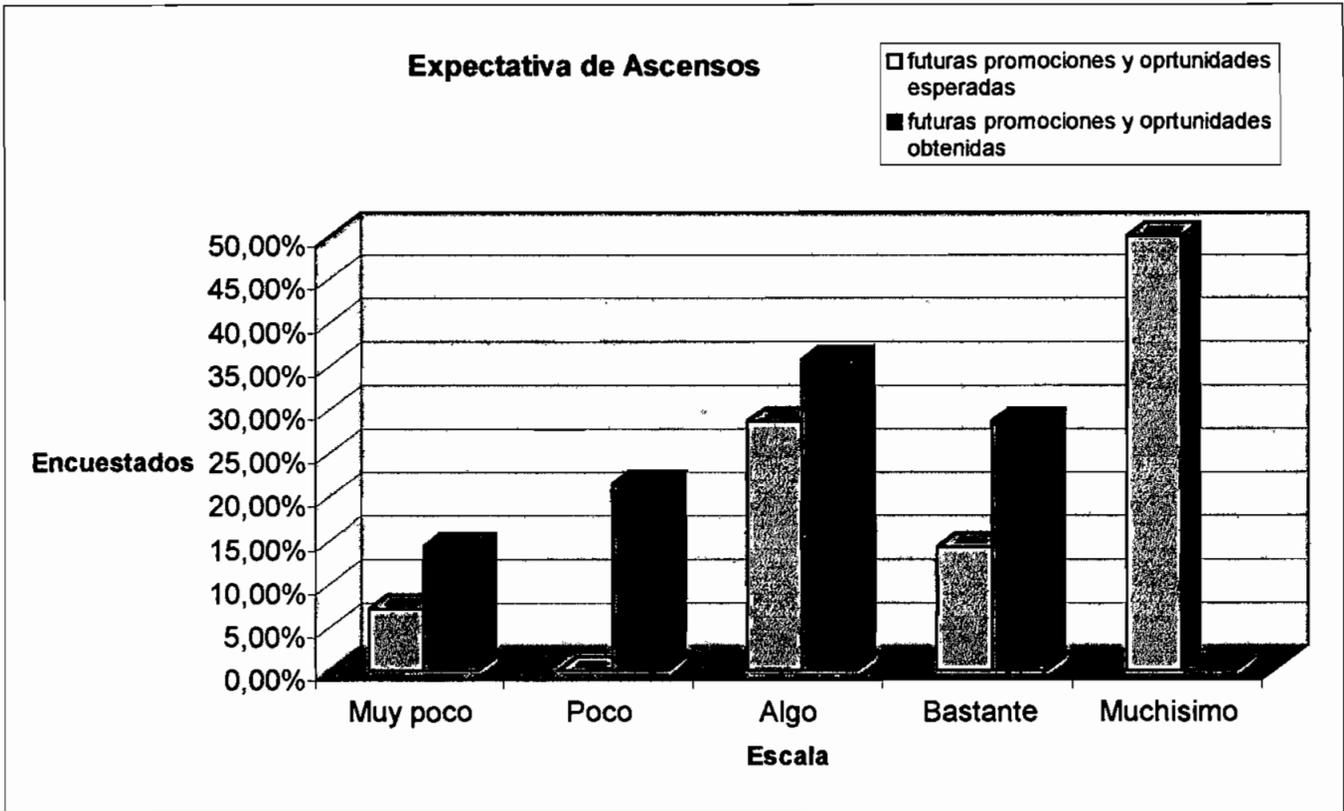
Segunda Parte:

La segunda parte de nuestra encuesta se refería a las expectativas de los individuos con respecto a una serie de variables referidas al trabajo y el nivel de obtención de las mismas.





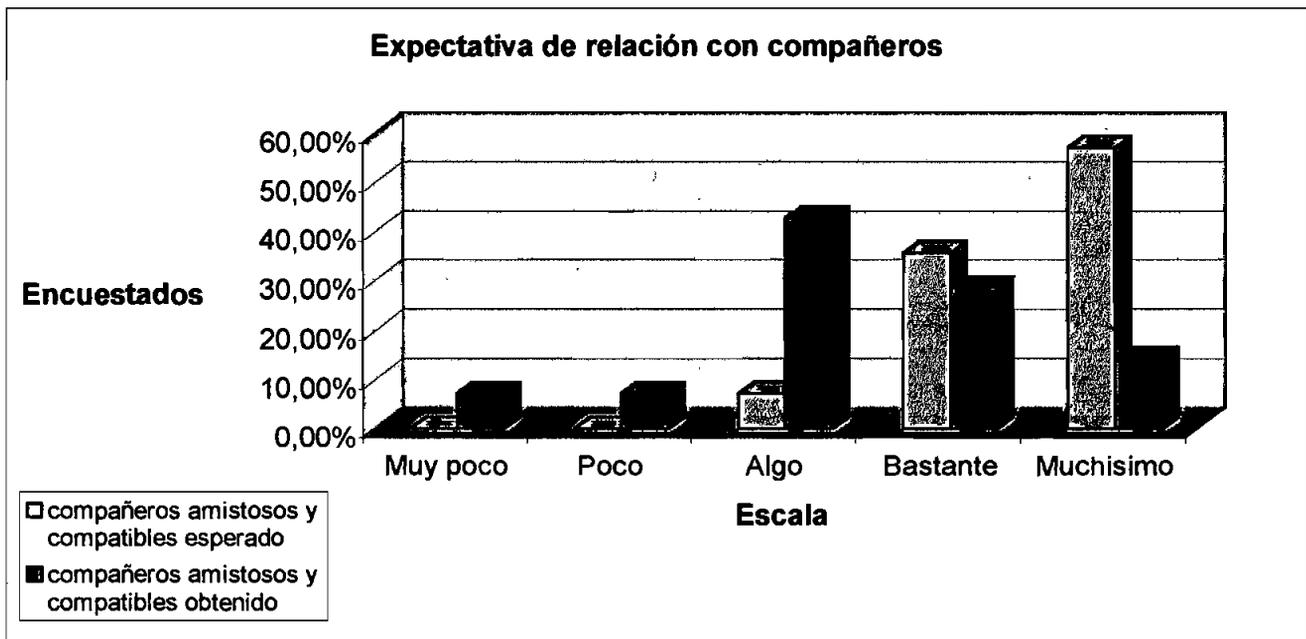
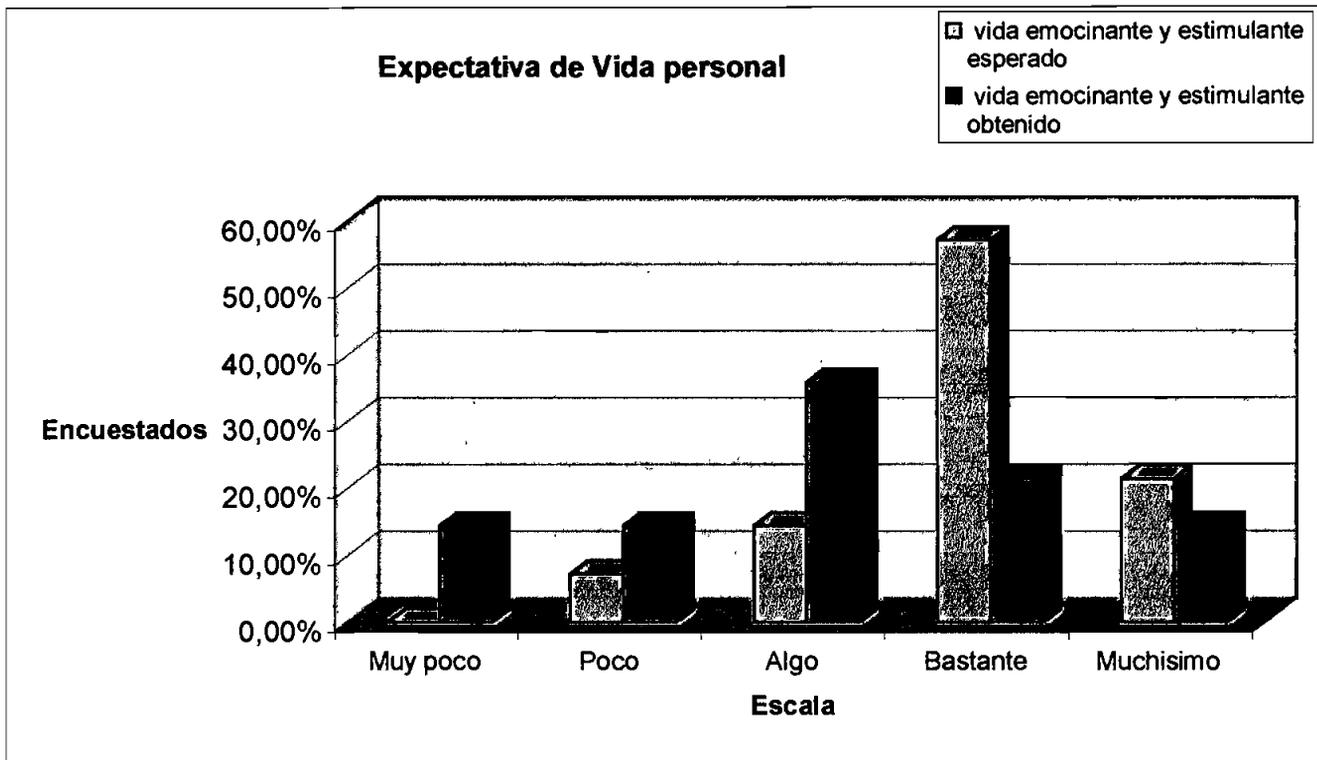


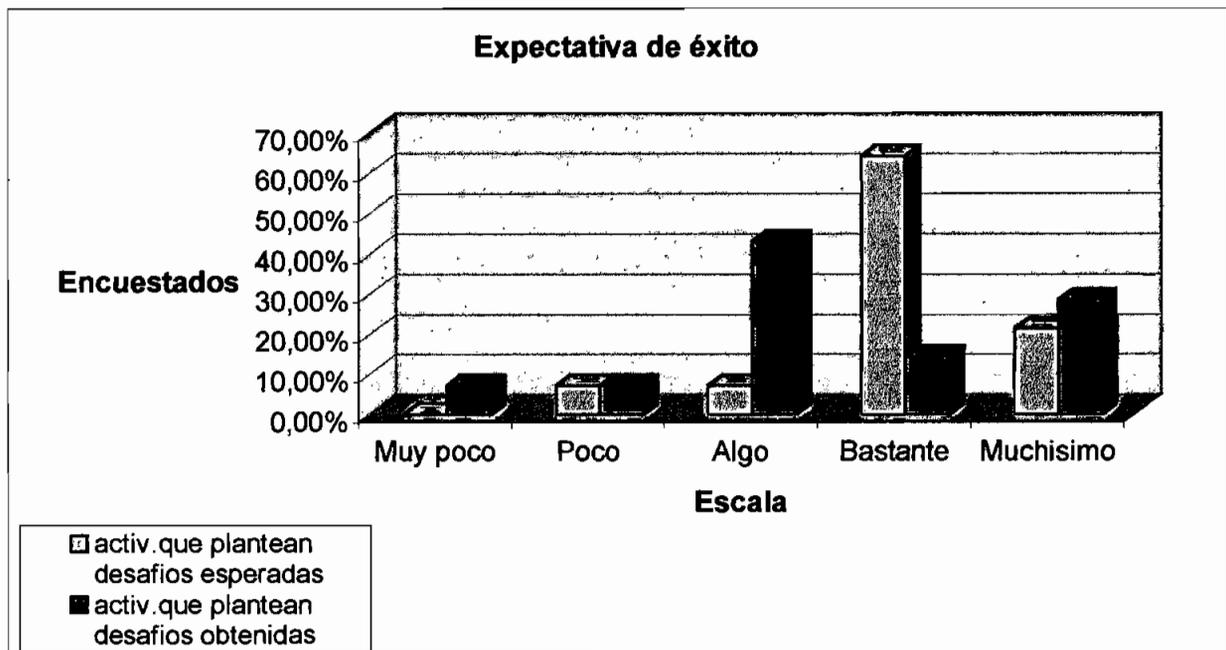
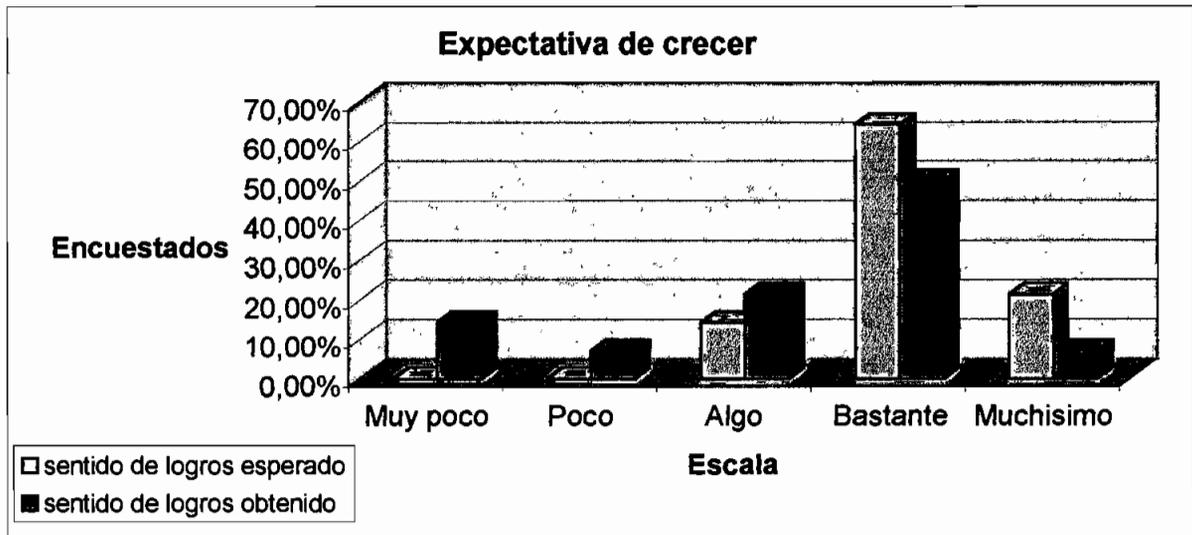




Si recordamos los factores que se le asignó mayor importancia en el primer punto de la encuesta podemos arribar a la conclusión que para el caso de la responsabilidad (factor de motivación), aquel en el que el 64% de los encuestados coincidieron en asignarle la mayor importancia, aquí podemos ver que un poco más del 40% lo ha logrado satisfacer bastante y un 20% lo ha logrado satisfacer totalmente.

No ocurre lo mismo para el factor vida personal, uno de los factores higiénicos que mayor importancia se le asignó en la primera parte de la encuesta donde el 72% de los encuestados reconocieron que era uno de los más importantes. Sin embargo, podemos apreciar aquí que sólo el 11% lo logró satisfacer totalmente, el 20% bastante y el 36% algo, mientras que el 36% casi no lo ha podido satisfacer.





Tercera Parte:

En la tercera parte de la encuesta que se realizó para esta investigación , se solicitaba hacer mención a los cambios que los empleados entre 40 y 60 años del sector bancario de Mar del Plata habían percibido en los últimos diez años y si los mismos eran considerados positivos o negativos.

Luego de analizar la muestra, podemos sintetizar en los siguientes puntos a los que la mayor parte de los encuestados coincidieron:

CAMBIOS POSITIVOS

- ✓ Mayores desafíos
- ✓ Mayor agilidad en las tareas
- ✓ Adelantos tecnológicos
- ✓ Mayor seguridad brindada al cliente gracias a la tecnología
- ✓ Mayor capacitación

CAMBIOS NEGATIVOS

- ✓ Inestabilidad laboral
- ✓ Deterioro de las condiciones de trabajo
- ✓ Falta de reconocimiento
- ✓ Pérdida de valores éticos en pos de cumplir objetivos de venta
- ✓ Menos importancia a la antigüedad
- ✓ Menores sueldos
- ✓ Pérdida de valoración de la persona (deshumanización)
- ✓ Beneficios sociales cada vez menores
- ✓ Mayor cantidad de horas trabajadas
- ✓ Mayor discriminación por edad
- ✓ Mayor índice de estrés
- ✓ Pérdida de compañerismo
- ✓ Bajó el interés por el servicio post venta

Como conclusión podemos decir que en general los cambios percibidos por los individuos entre 40 y 60 años son principalmente negativos, aunque pudimos ver que el 90% de los encuestados se sienten preparados para enfrentar el mercado laboral actual , aunque la opinión recibida por los departamentos de Recursos Humanos de estas instituciones nos indican que, si bien existen algunas personas que muestran entusiasmo y apoyan los cambios , la gran mayoría se oponen o presentan resistencia impidiendo que estos se lleven a cabo.

CONCLUSIONES

❖ SOBRE LA HIPÓTESIS PLANTEADA

“ Los cambios producidos en las condiciones de trabajo en el sector bancario de Mar del Plata en los últimos 10 años, conllevan a una baja motivación y compromiso por parte de las personas entre 40 y 60 años de edad que trabajan en los mismos.”

Según los resultados de las encuestas, los empleados están más preocupados por los factores que están en los niveles inferiores de necesidades que definen los autores, que en los superiores. Recordemos que los primeros factores inciden en el rendimiento y en el desempeño del individuo, por lo que podemos concluir que al no estar totalmente cubiertos esto conlleva a una insatisfacción y en consecuencia, falta de compromiso.

Un empleado que está preocupado por satisfacer necesidades básicas , a la hora de buscar el involucramiento con el puesto (grado en que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima) le resulta imposible hacerlo, lo que lo lleva a la larga a una falta de compromiso organizacional (grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la pertenencia a ella).

Hoy en día las personas entre 40 y 60 años que trabajan en el sector bancario han atravesado en poco tiempo una transformación, para la cual no tuvieron opción ni preparación alguna. Esto indudablemente les generó una sensación de angustia y desesperanza, que sumada a la inestabilidad laboral generalizada del país, provocó una desmotivación, dado que nunca antes se habían planteado la posibilidad de perder el empleo, debido a que siempre se había tratado de un sector muy protegido que poseía un sindicato muy fuerte.

❖ SOBRE EL OBJETIVO GENERAL

“ Mostrar el impacto de las nuevas condiciones laborales en los empleados de entidades bancarias de Mar del Plata que tengan entre 40 y 60 años de edad.”

El cambio abrupto y rápido y la incertidumbre son parte, como hemos señalado al comienzo de este trabajo, del fenómeno de la globalización. Los cambios en las alianzas estratégicas dejan afuera a muchas personas. Se

debilitan valores trascendentes como la estabilidad, el apego, las relaciones de colaboración, la transparencia y la confianza

Han cambiado las expectativas y deseos de las personas, tanto en su trabajo como en sus vidas en general, lo que conlleva a que estos cambios afecten usos y costumbres. Sean parte del ambiente en el que nos movemos. Modifiquen estrategias y estructuras y determinen nuevos perfiles.

Podemos inferir de las respuestas obtenidas que si bien, consideran algunos de estos cambios como factores positivos, la mayoría coincidió en creer que fueron negativos y que han olvidado a la persona como ser humano, considerándola meramente un recurso con el mero fin de obtener beneficios.

❖ SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Indagar si en los últimos 10 años se produjo un cambio en la definición de "empleo" y de "carrera" en el mercado laboral de Mar del Plata y explicar cuáles fueron los principales factores que provocaron ese cambio.

Luego de haber podido conocer un poco más al sector bancario de Mar del Plata y a su gente, podemos concluir que en este punto la definición de "carrera" como estaba planteada hace unos años atrás cambió de forma sustancial.

En primer lugar hemos podido observar que no existen personas de 60 años trabajando actualmente en los bancos, aquellas que se encuentran en el grupo etario que es objeto de nuestro trabajo están prestando sus servicios desde muy jóvenes y cuando ingresaron lo hicieron con la idea de jubilarse en el mismo banco.

Relacionar la preparación de los empleados bancarios para afrontar los cambios en las condiciones laborales actuales y cómo perciben los responsables del área de recursos humanos esta realidad.

Hoy, retrotrayéndolos al momento de su incorporación al banco, reconocieron que en estos últimos años, más de una vez se plantearon la cuestión de quedarse sin empleo. Saben que hoy el joven que ingresa al banco

ya no tiene la misma meta, hoy ese joven está culminando seguramente una carrera universitaria que le permitirá más adelante desempeñarse en otras áreas, algo que en ellos no sucedía así, y eso lo pudimos verificar cuando tenían que indicar estudios cursados en la encuesta que se les entregó a los fines de esta investigación, y en el 100% de los encuestados pudimos observar que no poseían estudios universitarios.

Hemos podido ver también que el 90% de los encuestados se sienten preparados para enfrentar el mercado laboral actual, aunque más bien, se cree que existe un autoconvencimiento generalizado que los ayuda a seguir. Sin embargo, es destacable la opinión brindada en este aspecto por los directivos de Recursos Humanos de estos bancos, los cuales han hecho hincapié en la resistencia que perciben por parte de estas personas, que a la hora de encarar un cambio se niegan por temor a que conduzca a algo peor, quedándose inmovilizados junto con las viejas convicciones, en vez de tratar de adaptarse colaborando para producir lo.

Analizar las características psicológicas, biológicas y sociales de las personas de la mediana edad y los rasgos intrínsecos y particulares de esta etapa de la vida.

Luego de estudiar las características psicológicas, biológicas y sociales de las personas que atraviesan la mitad de la vida, y los rasgos que les son propios a esta edad, podemos apreciar que en las respuestas brindadas a nuestra encuesta existe una sensación generalizada de abatimiento y depresión. Ya no se sienten necesarios como antes, y no quieren aceptar que pueden seguir en carrera y compitiendo con la "sangre nueva" que ingresa hoy a las empresas sí y sólo si cambian aptitud por actitud, la cual no se logra con experiencia sino con esfuerzo personal.

Explicar los factores que influyen en las distintas etapas por las cuales evoluciona la carrera laboral de una persona y cómo esto afecta en el compromiso en el trabajo.

Según Edgar Shein las personas entre 40 y 60 años se encuentran en la etapa de mantenimiento, en la cual durante este período, normalmente, se ha creado un lugar en el mundo del trabajo y la mayoría de sus esfuerzos se dirigen ahora a asegurarse ese lugar.

Hoy podemos ver que gracias a la inestabilidad laboral que se vive las personas que se encuentran en este rango de edad no se sienten en "su

lugar", sino que deben estar constantemente luchando para no perderlo y buscar la manera de adecuarse a los nuevos cambios para "sobrevivir", ya que puede suceder que de la etapa de mantenimiento mañana se vean de vuelta en la etapa de establecimiento, durante la cual el individuo se enfrentaba con decisiones difíciles sobre qué desea verdaderamente , qué puede lograr en realidad y cuánto debe sacrificar para lograrlo.

En vez de poder disfrutar de lo que se ha logrado hasta ahora, deben seguir luchando por ganarse un lugar, que paradójicamente ya lo habían ganado con muchos años de trabajo, lo que provoca en los individuos falta de compromiso para con la organización a la cual pertenecen y un sentimiento profundo de desaliento.

CONCLUSION FINAL

Este trabajo lo comencé con el título "*Tiempo de desafíos para la mediana edad*" y sin dudas, pensando en la manera de ponerle un final, creo que el desafío está puesto, como lo señalé en el prefacio, no sólo en las personas que atraviesan la mitad de la vida, sino de todos nosotros, futuros tomadores de decisiones, que tendremos la responsabilidad de desarrollar un clima que aliente el autodescubrimiento que es necesario para asegurar que las personas manifiesten sus valores y pasión en el trabajo, y de esta manera crear una cultura de compromiso.

Hay distintas razones para que la crisis de la mitad de la vida destaque entre las demás crisis vitales. Sin duda tiene una importancia esencial la necesidad del inminente cambio de dirección. Realmente todo cambia, para bien o para mal. Nada puede quedarse como estaba.

"Lo peor es que hombres inteligentes y formados viven sin conocer la posibilidad de tales cambios...Entramos en la tarde de la vida profundamente faltos de preparación ; peor aún, lo hacemos bajo el erróneo supuesto de nuestras verdades e ideales vigentes hasta entonces"⁴³

C.G.JUNG

Desde el punto de vista de las grandes empresas, la lucha está dirigida a la supervivencia, alimentada por una incesante búsqueda de la rebaja en los costos, aumento de la productividad, innovación y máximo rendimiento.

La mayoría de las organizaciones se esmeran por aumentar el grado de compromiso ofreciendo a su personal algo tangible: más dinero, mejores beneficios, despacho propio, un cargo más impresionante, gimnasios, mejores servicios de comida, tiempo libre y otras cosas por el estilo. Muchos de nosotros hemos tratado de alentar nuestro propio compromiso de manera similar, con objetivos como ascensos y aumentos de sueldo. Aquellas son técnicas muy provechosas para las empresas y sus líderes, pero incluso las mejores empresas terminan llenas de empleados que se muestran escépticos a las posibilidades de cambio.

Durante los años noventa se hizo famosa la frase "si quieres un empleado fiel, mejor comprate un perro". Los despidos masivos y la cultura del triunfo individual propiciaron la mentalidad del mercenario que se movía por

⁴³ C.G.Jung citado por Rüdiger Dahlke en *Las etapas críticas de la vida*, Plaza & Janés Editores SA, 1999

dinero. La cuestión era cómo hacerse rico en el menor tiempo posible. Dónde, en qué condiciones y con qué tipo de trabajo parecía secundario.

Sin embargo, pasado el desbande de la Nueva Economía, la lealtad vuelve a estar de moda y las empresas se ven en la necesidad de potenciarla. La pregunta que nos hacemos es: ¿Lealtad en medio de despidos masivos? : Efectivamente, ambos términos parecen contradictorios, pero la cuestión es que se puede encontrar un punto de conexión .

Se requiere un lenguaje más profundo que "beneficios trimestrales, revisiones anuales, análisis de competitividad", y demás. Al entrar en un mercado global que requiere creatividad, compromiso, sentido de comunidad y una inexorable adaptación a nuevas circunstancias , se necesita un método para motivar el mayor de los propósitos humanos en uno mismo y en los demás.

Si las empresas quieren promover un mayor nivel de compromiso, se requieren palabras como comunidad, sentido, servicio, contribución, pasión, vocación, éstas deben alcanzar un uso similar al de las expresiones más familiares, como pueden ser trabajo en equipo, resultados, valor agregado, rendimiento, productividad, ganancias.

"Los líderes consideran que las condiciones competitivas y las oportunidades de negocios condicionan el estilo de gerenciamiento de los recursos humanos, y en consecuencia, los resultados económicos. Pero no es ese el orden ya que una estrategia centrada en la gente puede ser una fuente de éxito, siempre y cuando los ejecutivos resistan la tentación de ver a la gente exclusivamente como un costo, a la tecnología como la salvación y al servicio al cliente como una carga. Este tipo de estrategia le permitirá a la empresa competir sobre la base del conocimiento, las relaciones y el servicio.

La falta de atención y compromiso respecto de los recursos humanos contribuye a la declinación organizacional."

Jeffrey Pfeffer

Quizás en la actualidad esta reflexión resulta demasiado estéril para el mundo de los negocios actual, o se piense que se trata de la conclusión a un trabajo de una joven idealista que habla de humanizar el trabajo en un mercado empresarial muy endurecido y un sector como el bancario muy distinto al de hace apenas unos años. Pero esta posición no significa ignorar -ingenuamente- la función de los beneficios y las ganancias. Si bien, obtener utilidades sea el fin de cualquier empresa, lo que no quisiera es caer en la postura de Maquiavelo de "que el fin justifica los medios".

Los directivos pueden ayudar a que las personas se hagan responsables de su trabajo y crear una cultura de compromiso. No es una tarea fácil pero creo que se puede lograr con esfuerzo y verdadera vocación.



BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, RUSSELL, **"Planificación de la empresa del futuro"**, México, Ed. Limusa, 1997
- BECK, ULRICH, **"¿Qué es la globalización?"**, 1ª edición, Ed. Paidós, 1998
- BIBLIOTECA IESE de Gestión de Empresas-Universidad de Navarra, **"Empleo y trabajo: Previsión de Futuro"**, Ediciones Folio SA, 1997
- CHIAVENATO, IDALBERTO, **"Administración de Recursos Humanos"**, 5ª edición, Ed. Mc Graw Hill, 1999
- DESSLER, GARY, **"Administración de Personal"**, Printice Hall, Sexta edición, 1996
- DRUCKER-NAKAUCHI, **"Tiempo de desafíos. Tiempo de reinenciones"**, Ed. Sudamericana, 1997
- GONÇALVES, ALEXIS P. **"Dimensiones del clima organizacional"**, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997
- JEREMY RIFKIN , **"El fin del trabajo"**, Ed. Piados, 1996
- MEJIAS, CRISTINA, **"Los gerentes del 2000"**, Editorial Planeta, 1999
- ROBBINS, STEPHEN, **"Comportamiento Organizacional"** , 7ma. Edición- Ed. Prentice Hall – 1996
- RÛDIGER DAHLKE, **"Las etapas críticas de la vida"**, Plaza & Janés Editores SA, 1999
- SALVAREZZA, LEOPOLDO, **"Psicogeriatría-Teoría y clínica"**, 4ª reimpresión, Ed. Piados, 1999
- VELAZ RIVAS, JOSE IGNACIO, **"Motivos y motivación en la empresa"**, Ediciones Diaz de Santos SA, 1996
- VIVIANE FORRESTER , **"El horror económico"** Ed. Fondo de Cultura Económica, Mayo 1997
- WERTHER W. - DAVIS H., **"Administración de personal y recursos humanos"**, 4ª edición, Mc Graw-Hill, 1995