UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FCS
Facultad de
Ciencias Sociales

Departamento de Sociología

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.

Autor: Laura Beatriz Cruz Mederos

Tutores: Dra. Yamila Roque Doval

Santa Clara, Julio, 2019

Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FCS
Facultad de
Ciencias Sociales

Sociology Department

TRABAJO DE DIPLOMA

Title: Influence of intergenerational relations in the organizational development of the CEPIL Company of Ciego de Ávila.

Author: Laura Beatriz Cruz Mederos

Thesis Director: Dra. Yamila Roque Doval

Santa Clara , July, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.
Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:
Atribución- No Comercial- Compartir Igual

Para cualquier información contacte con:
Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830
Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

“Envejecer es lo que queremos y no estamos preparados para eso. Aquí radica el desafío de nuestros tiempos…”

Kalache, 2002

Dedicatoria

A mis padres, que lo han dado todo para que yo pudiera graduarme.

A mi abuela Gisela porque esta tesis es el resultado de un proceso al cual ella siempre me incitó.

Agradecimientos

A mi mamá por su sacrificio durante estos cinco años.

A mi papá por respetar y confiar en mis decisiones.

A mi abuela Gisela por siempre estar ahí, dispuesta a darme todo lo que necesitaba. Por ser mi refugio.

A Javier por preocuparse todo el tiempo por mí, por comprenderme, por su ayuda y por la estabilidad que me brinda.

A mi tutora, por ayudarme en esta travesía.

A mis suegros por acogerme en su casa sin ningún reparo.

A mis amigas por arrastrar siempre conmigo.

A todos los que contribuyeron de cierta forma para hacer realidad este logro.

Resumen

El aumento de los niveles de envejecimiento ha traído como consecuencia la coexistencia de cuatro o más generaciones en prácticamente todos los sectores de la sociedad contemporánea, incluido el laboral. El impacto de este fenómeno en dicho sector sin estar creado el apropiado marco relacional puede dar paso a la aparición de conflictos intergeneracionales a la hora de compatibilizar las actitudes que cada una presenta, lo que puede afectar negativamente el desarrollo organizacional y posteriormente repercutirá en la eficiencia empresarial. Dichos conflictos en las organizaciones pueden generar altos niveles de rotación de personal, dificultades en la realización de trabajos en equipo y problemas en la toma de decisiones; por lo que las relaciones intergeneracionales, son básicas para el buen funcionamiento de todas las organizaciones y en particular la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila por ser única de su tipo en el país, por lo que la investigación tiene como objetivo valorar la influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de dicha Empresa. La investigación se sustenta desde la convergencia metodológica a partir del análisis de documentos, las encuestas, las observaciones no participantes y las entrevistas semiestructuradas. Los principales resultados se concentran en que a pesar del trabajo de la Empresa sobre elementos del desarrollo organizacional, lo hacen sin tener contemplado la referencia a las diversas generaciones de trabajadores que la componen y esto es señal de una ambigüedad entre los niveles explícitos e implícitos, dando como resultado una cultura organizacional incongruente. Posteriormente se arriba a conclusiones y recomendaciones que permitirán futuras intervenciones en la organización.

Palabras clave: conflicto intergeneracional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, relaciones intergeneracionales.

Abstract

The increase in aging levels has resulted in the coexistence of four or more generations in practically all sectors of contemporary society, including labor. The impact of this phenomenon in this sector without creating the appropriate relational framework may give way to the occurrence of intergenerational conflicts when it comes to reconciling the attitudes that each presents, which may negatively affect organizational development and subsequently affect business efficiency. Such conflicts in organizations can generate high levels of staff turnover, difficulties in carrying out team work and problems in decision making; so that intergenerational relations are basic for the proper functioning of all organizations, particularly the CEPIL Company of Ciego de Ávila because it is the only one of its kind in the country, so the research aims to assess the influence of the intergenerational relations in the organizational development of said Company. The research is based on methodological convergence from the analysis of documents, surveys, non-participant observations and semi-structured interviews. The main results are concentrated in that despite the work of the Company on elements of organizational development, they do it without having contemplated the reference to the different generations of workers that work in it, and this is a sign of an ambiguity between the explicit and implicit levels, resulting in an incongruous organizational culture. Subsequently, conclusions and recommendations that will allow future interventions in the organization will be presented.

Keyword: intergenerational conflict, organizational culture, organizational development, intergenerational relations

Índice

Introducción..... 1

Capítulo I: Fundamentos teóricos conceptuales e históricos de las relaciones intergeneracionales y el desarrollo organizacional...... 7

I.1 Las generaciones. Una visión desde las particularidades de cada una de ellas...... 7

I.1.1 El envejecimiento poblacional, un proceso sociodemográfico generador de multigeneracionalidad...... 14

I.1.2 Las relaciones intergeneracionales como generadoras de posibles conflictos intergeneracionales...... 17

I.1.3 La convivencia de diferentes generaciones en las empresas...... 20

I.2 Concepciones teóricas fundamentales sobre las organizaciones. Especificidades de las Empresas...... 23

I.2.1 La cultura organizacional y el clima dentro de ella...... 25

I.2.2 El Desarrollo Organizacional...... 28

I.2.3 Los Conflictos Intergeneracionales y sus consecuencias en el mundo organizacional...... 30

I.2.4 El desarrollo de la empresa cubana...... 32

Capítulo II: Concepciones metodológicas y análisis de los resultados de las categorías relaciones intergeneracionales y desarrollo organizacional...... 37

II.1 Diseño de investigación...... 38

II.2 Selección de la muestra...... 39

II.3 Conceptualización y operacionalización...... 42

II.4 Métodos y técnicas empleadas..... 43

II.5 Caracterización de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila...... 44

II.6 Análisis de Resultados..... 46

Conclusiones..... 52

Recomendaciones..... 54

Bibliografía..... 55

Anexos..... 59

Introducción

La consecuencia evidente de la presencia simultánea de personas de diversas generaciones cuyas relaciones se encuentran condicionadas por el contexto, la historia y la cultura es la diversidad generacional tanto en las familias como otras esferas de la vida pública lo que provoca tanto; puntos de encuentro como conflictos entre los miembros de cada generación. Así, la convivencia simultánea de cuatro o más generaciones constituye uno de los retos sociales del envejecimiento de la población. (Beltrán, 2013)

La importancia del impacto de esta situación en el contexto laboral radica en que a cualquier nivel de dicho contexto el recurso humano es lo que lo conforma y constituye su representación, de la cual dependerá su éxito o fracaso, por lo cual su valor real va más allá de ser un simple recurso humano. Una organización con trabajadores flexibles, con capacidad para aprender y comprometidos con la misma; son particularmente indispensables cuando la competencia arrecia. (Chirinos, 2009)

En el ámbito laboral los empresarios, en especial el personal encargado de gestionar los recursos humanos, deben asumir criterios de excelencia en la búsqueda de personal con el propósito de incorporar el adecuado y procurar retenerlo como condición necesaria para el éxito organizacional.

En este sentido los centros laborales han tenido que ir haciendo modificaciones que van desde cambios en los horarios de trabajo, aplazamiento de la edad de jubilación entre otras, pues el adulto mayor necesita asimilar todos estos cambios que le ocurren, para poder adaptarse y reproducir las implicaciones sociales, reestructurando su posición y su forma de participación en la sociedad.

Los cambios a nivel social y cultural del adulto mayor son evidentes al modificarse los roles familiares, los roles de trabajo, la estructura familiar, los recursos de poder, la posición, el estatus y la categoría social; estas situaciones transforman la forma en la que se relacionan con su medio social. (Piña, 2004)

Por tanto, una de las problemáticas que enfrentan hoy el mundo organizacional es conjugar diversas generaciones, sin menospreciar a aquellos que forman parte del sector envejecido de la sociedad. Esta problemática tiene una

expresión fuerte en el siglo XXI por la tendencia mundial a la disminución de la fecundidad y a la prolongación de la esperanza de vida, que ha dado como resultado el fenómeno del envejecimiento de la población, el cual ha alcanzado un nivel sin precedentes.

Se estima que a nivel mundial el índice de envejecimiento (IE) pasará de 15 mayores de 65 años por cada 100 jóvenes menores de 15 años en 1950 a 83 mayores de 65 años en 2050; en América Latina y el Caribe este índice pasará de 9 a 114 adultos mayores por cada 100 jóvenes. (Pérez, 2018, p. 1)

Dichas proyecciones avizoran que América Latina se enfrentará a altos niveles de envejecimiento y teniendo en cuenta que la edad en uno de los tantos procesos que influye es en el migratorio y partiendo del hecho irrefutable de que la población migra hacia donde tengan mayores posibilidades de mejoras en sus condiciones de vida, las consecuencias de esta son diferentes según el lugar de atracción o rechazo migratorio; propiciando así en las zonas receptoras un crecimiento económico y de la productividad, a la vez, que esto contribuye a aumentar la selectividad por edades y sexos.

Sin embargo, en las áreas de procedencia, debido a tal selectividad emigran con mayor frecuencia las personas más jóvenes especialmente en aquellas edades comprendidas entre los 15 a 24 años, los más escolarizados y los más calificados, o sea, la salida de personas capacitadas para la labor productiva, lo que trae consigo una disminución de la productividad y un envejecimiento de la población del país de origen.

En un país donde los índices migratorios estén elevados y la natalidad y la fecundidad en declive, así como un aumento de la esperanza de vida; el fragmento de la población que conforman la población económicamente activa se ve afectado trayendo como consecuencia que cada vez un número menor de personas tengan que mantener económicamente a un número mayor de personas.

Cuba no está ajena a este fenómeno, el envejecimiento de la población es resultado de importantes cambios demográficos, tal es así, que las profundas transformaciones sociales y económicas emprendidas desde el mismo inicio de

la Revolución Cubana, fueron creando una transición demográfica muy avanzada.

A pesar de ser un país en vías de desarrollo, la isla cuenta con indicadores sociales dignos del llamado primer mundo, como son: las bajas tasas de mortalidad infantil, la salud pública gratuita y para todos sus pobladores (Durán, 1997) y además una esperanza de vida al nacer que supera los 77 años de edad. (ONEI, 2007)

El incremento de la esperanza de vida ha supuesto un aumento del número de sobrevivientes de cada cohorte, lo que inicialmente provoca un rejuvenecimiento de la estructura poblacional, aumenta la proporción de personas mayores y provoca un sobreenvejecimiento sobre las cohortes de mayor edad.

De igual manera como ha señalado Durán (2003), la existencia y configuración de determinados grupos generacionales tiene lugar en la relación con otros grupos sociales. De este modo, la noción de generación es, en su esencia, relacional, pues implica una identificación con los semejantes y al mismo tiempo, la diferenciación de otros grupos contemporáneos, anteriores y posteriores en el tiempo.

Por tanto, la pertenencia a una generación constituye el rasgo de referencia de los individuos, por lo que relaciones intergeneracionales pueden provocar situaciones tanto de cooperación y consenso, como situaciones conflictivas. (Sánchez, 2010) Cuando se utiliza el término de *relaciones intergeneracionales* es para hablar de las relaciones, del tipo que sean, que se dan entre dos miembros o más personas de distintas generaciones.

La idea de una sociedad donde en un mismo contexto coexisten personas de diferentes edades implica tener la visión de una sociedad integrada por diferentes generaciones, que supera la clásica definición de generación orientada a la familia con padres, hijos y nietos, por un concepto que incluya a las generaciones como grupos de la sociedad. Para una sociedad que envejece, las relaciones intergeneracionales tienen su importancia en la lucha por la preservación de condiciones de vida justas y dignas para todos. (Romero, 2009)

En el Artículo 16 de la Declaración Política de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, organizada por Naciones Unidas, se plantea:

“Reconocemos la necesidad de fortalecer la solidaridad entre las generaciones y las asociaciones intergeneracionales, teniendo presentes las necesidades particulares de los más mayores y los más jóvenes y de alentar las relaciones solidarias entre generaciones”. (Sánchez, 2010)

Para enfrentarse con éxito a los cambios demográficos y sus posibles consecuencias negativas para el crecimiento y el sostenimiento de los sistemas de protección social, deben desarrollarse nuevas formas de solidaridad entre las generaciones, basadas en el apoyo mutuo y en la transferencia de habilidades y experiencia. (Colectivo de autores, 2016)

La política seguida por nuestro país desde el propio triunfo revolucionario está, obviamente, dirigida a lograr el desarrollo. Los cambios estructurales económicos y sociales así lo demuestran. De ahí que el papel que ha jugado y que juega la población en todo este proceso de desarrollo ha sido importante; por lo que la población no ha sido una limitante para el desarrollo, sino su brazo ejecutor. (Catasús, 2005)

En este sentido Cuba se ha propuesto cambios que permitan el desarrollo económico y el alcance de la prosperidad de la población, así lo demuestran tanto el artículo 119 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución propuesto para el período de 2016 a 2021 el cual está dedicado a garantizar la implantación gradual de la política para atender los elevados niveles de envejecimiento de la población.

Este período está encaminado conjuntamente a estimular la fecundidad con el fin de acercarse al remplazo poblacional en una perspectiva mediata. El artículo 14 de este mismo documento propone avanzar en la participación activa y consciente de todos los colectivos laborales en el proceso de conformación de la propuesta, ejecución y control de los planes de sus organizaciones.

Para ello ha de tenerse en cuenta las condiciones demográficas particulares, o sea, los altos índices de envejecimiento nunca antes experimentados y que continuarán agudizándose, los cuales generan una multiplicidad generacional existente en todas las aristas de la sociedad cubana, pero es en el escenario laboral actual donde este fenómeno requiere de un abordaje teórico y práctico

para descubrir las maneras en las que se puedan llevar a cabo los ideales propuestos a cabalidad.

El Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), tiene investigaciones realizadas por Ovidio D´Angelo (2006) sobre el tema de la multiplicidad generacional y de los conflictos intergeneracionales en Cuba, el cual apunta que en el intercambio generacional median relaciones de poder, esfuerzos por legitimar ciertos saberes, representaciones mutuas y experiencias de vida distintas, que hacen de este vínculo un espacio tanto de coincidencias como de desencuentros.

En este sentido, la investigación desarrollada por Violeta Rodríguez (2009), del Centro de Estudios Multidisciplinarios de Zonas Costeras de la Universidad de Oriente, también resalta que los conflictos intergeneracionales van a estar causados fundamentalmente por las divergencias y peculiaridades propias de cada generación, así como por su forma de interactuar con el medio social en que se desenvuelven.

Más concretamente la socióloga Danyelis Pérez (2018) en su Tesis de Grado que tiene como título “El envejecimiento de la fuerza laboral en la Cooperativa de Producción Agropecuaria "Eduardo García" de Santa Clara”; del Departamento de Sociología de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, aborda el tema del envejecimiento de la fuerza laboral en una Cooperativa de Producción Agropecuaria, por lo que aquí se le da una mirada al mundo laboral.

Estos estudios constituyen antecedentes de esta investigación los cuales abordan temas acerca de la multiplicidad generacional existente. A diferencia de los anteriores, esta investigación va más allá de diagnosticar las causas y consecuencias de este fenómeno; pues está encaminada a develar las contradicciones que se dan en el contexto laboral y el impacto que tienen en el desarrollo organizacional de las empresas cubanas.

El creciente aumento del envejecimiento poblacional ha ido transformando la realidad social de Cuba guiándola hacia una estructura poblacional muy distinta a la de años atrás, teniéndose que hacer cambios en la edad de jubilación y esto a su vez trae como consecuencia que en la empresa actual coexistan mayor

cantidad de adultos mayores. También se tuvo que adoptar como medida que las personas jubiladas pudieran ser recontratadas. Lo antes expuesto es lo que ha proporcionado que la variedad generacional en el contexto laboral sea mayor, provocando cambios en las relaciones interpersonales de todos los miembros que se ven involucrados en dichas relaciones. Esto hace que el tratamiento de dicha temática en una empresa insigne como la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila, en perfeccionamiento empresarial desde 2001 y única de su tipo en el país sea de vital importancia, para poder lograr que las estructuras organizacionales logren un mejor funcionamiento y alcancen los objetivos propuestos por la misma y para que el factor humano lejos de ser una limitante para el desarrollo sea su potencialidad.

Por lo que se determina como problema científico: *¿Qué influencia tienen las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila?*

Trazándose como Objetivo General: *Valorar la influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.*

El trabajo consta de dos capítulos que a su vez se subdividen en varios epígrafes. El primer capítulo está dedicado a las aproximaciones teóricas acerca de las variables Relaciones Intergeneracionales y Desarrollo Organizacional desde varios enfoques. El segundo capítulo está dedicado a las propuestas metodológicas donde se fundamenta el trabajo desde una perspectiva metodológica mixta y en el mismo se enuncian técnicas como la observación no participante, el análisis de documentos, la entrevista semiestructurada y la encuesta, empleados en la recopilación de la información sobre el tema.

El último epígrafe está dedicado al análisis de los resultados que arrojaron las técnicas aplicadas. Estos resultados constituyen un factor fundamental para poder llegar a una compresión de la influencia en el fenómeno estudiado desde la realidad concreta. Para la conformación de los mismos se realizó una búsqueda y análisis de los referentes teóricos, metodológicos y empíricos indispensables, revisándose bibliografía en formato duro, online, revistas y datos estadísticos en aras de lograr una visión científica más acabada y general.

Capítulo I: Fundamentos teóricos conceptuales e históricos de las relaciones intergeneracionales y el desarrollo organizacional.

En este capítulo se realiza una aproximación teórica sobre diversidad generacional existente en la actualidad y el proceso de envejecimiento como su condicionante, de igual manera se abordan los conflictos que surgen del vínculo intergeneracional y todo esto enmarcado en el contexto empresarial cubano, de ahí que también se analice la variable del desarrollo organizacional desde la teoría clásica hasta la más actual, para lograr descubrir la influencia y las consecuencias que trae consigo la coexistencia generacional en los contextos laborales que pudieran estar frenando o impulsando los mismos.

I.1 Las generaciones. Una visión desde las particularidades de cada una de ellas.

Desde Auguste Comte (1798-1857) Y John Stuart Mill (1806-1873); pero también desde José Ortega y Gasset (1883-1955), Antonio Gramsci (1891-1937) y Karl Mannheim (1893-1947), el concepto de generación ha sido un tema relevante en las ciencias sociales.

En el pensamiento social contemporáneo, la noción de *generación* se desarrolló en tres momentos históricos que corresponden a tres marcos sociopolíticos precisos: en los años 20, el período entreguerras, se formularon las bases filosóficas en torno a la noción de relieve generacional.

Augusto Comte un autor del siglo XIX es quien inaugura el estudio científico de las generaciones; tratando de determinar las causas de la velocidad de la evolución humana. En principio, nuestro progreso social se apoya esencialmente en la muerte; es decir, que los sucesivos pasos de la humanidad suponen necesariamente la continua renovación, suficientemente rápida, de los agentes del movimiento general, que, poco perceptible habitualmente en el curso de cada vida individual, no se hace verdaderamente pronunciado sino al pasar de una generación a la que la sigue. (Marías, 1949)

El organismo social pasado un determinado tiempo remplaza gradualmente por nuevos elementos las partes que inevitablemente convertidas, a causa de los mismos fenómenos de la vida, en impropias para cooperar; de ahí su similitud

con el organismo del individuo el cual va sustituyendo los elementos inoperantes por otros nuevos.

Trece años después, Comte postula, en su Sistema de política positiva, nada menos que una teoría positiva de la modificabilidad social. Y en este contexto tiene que recurrir de nuevo a la idea de las generaciones:

> *"Aun con la ignorancia en que todavía estamos de las leyes biológicas de la longevidad, se ve que su influencia es poco pronunciada en el orden vital. Pero el orden social, más modificable, erige, por el contrario, la duración ordinaria de la vida humana en elemento esencial, no sólo de su consistencia estática, sino sobre todo de su evolución dinámica, cuya velocidad depende mucho de ella. Puesto que los vivos son esencialmente gobernados por los muertos, el intervalo de las generaciones, siempre regulado por la longevidad común, influye directamente en la relación fundamental entre las dos influencias subjetiva y objetiva".* (Comte, 1830, p. 42)

Este autor nunca da ciertamente una definición de lo que es una generación concretamente, o sea, no le da un uso técnico al término, sino como una expresión normal del lenguaje; pero tiene una idea clara del mecanismo mediante el cual funciona la variación en la sociedad, donde en primer lugar la muerte es un factor decisivo, o sea, la limitante de la vida humana y con ella la sucesión de las generaciones, en segundo lugar considera que la duración de la vida está determinada por múltiples factores y el ritmo de la evolución depende de ella y en tercer lugar esa duración está articulada en edades o como las llama el autor "épocas naturales" que guardan cierta relación unas con otras.

Otro autor que da un tratamiento teórico al tema de las generaciones es John Stuart Mill quien fue discípulo de Augusto Comte, el cual plantea:

> *"(…) cada situación de la sociedad es la situación de la sociedad inmediatamente precedente. El problema fundamental, por tanto, de la ciencia social es encontrar las leyes según las cuales una situación de la sociedad produce la situación que la sucede y reemplaza".* (Mill, 1843, p. 94)

Según este autor la sociedad es entendida como una serie de situaciones sucesivas; en cada época los principales fenómenos de la sociedad son

diferentes a los de la época anterior: los períodos que marcan con mayor distinción esos cambios sucesivos son los intervalos de una generación. Es fundamental resaltar la idea de una sociedad estratificada, según grupos que se relevan. Este autor tampoco explica lo que es una generación, no entra en el problema de cuánto tiempo dura; pero tiene una idea clara de la función de las generaciones en la marcha de la historia y de su importancia.

La complejidad en la significación del término *generación* surge desde un enfoque sociológico y uno de sus representantes fue el teórico francés Émile Durkheim, el cual se aleja de la idea de la sociedad en sentido relacional, viendo a la sociedad, no como una construcción producida por los sujetos en relación, sino como un organismo superior en el que los individuos expresan lo social, con lo cual, se tiende a homogeneizar los sujetos que están viviendo en el mismo contexto.

En oposición a esta concepción, Gabriel Tarde (1900) sostiene que el individuo no expresa ni representa lo social, sino que lo construye. La sociedad es, entonces, una construcción constituida por individuos que se asocian en la búsqueda de sus objetivos y el logro de sus intereses, generando dinámicas y fenómenos frutos de su actividad.

Por lo tanto, el concepto de *generación* puede contemplarse a la luz del pensamiento de Mannheim considerado el fundador del enfoque moderno del tema de las generaciones. La teoría positivista de Comte y la histórico-romántica de Dilthey, son las que Mannheim utilizó como base para sus reflexiones sobre las generaciones, las cuales fueron un punto de inflexión en la historia sociológica de dicho concepto.

Cuando este autor desarrolló su teoría de las generaciones tuvo un doble objetivo: por una parte, distanciarse del positivismo y sus enfoques biológicos de las generaciones y por otra, desmarcarse de la línea romántico-historicista. Además, su preocupación general era incluir a las generaciones en su investigación sobre las bases sociales y existenciales del conocimiento en relación con los procesos del cambio histórico-social. (Aranguren, 2015)

Mannheim (1928) consideraba que lo que configura una generación no es compartir la fecha de nacimiento, sino esa parte del proceso histórico que las

personas de igual edad comparten. Hay dos componentes fundamentales en ese compartir, de los cuales surge el vínculo generacional; por una parte, la presencia de acontecimientos que rompen la continuidad histórica y marcan un antes y un después en la vida colectiva; y por otra, el hecho de que estas discontinuidades sean experimentadas por miembros de un grupo de edad en un punto formativo en el que el proceso de socialización no ha concluido. Las unidades generacionales, a su vez, elaboran ese vínculo de formas distintas, de acuerdo con los grupos concretos a los que pertenecen sus miembros.

Una generación según el autor es:

> *"(…) la medida en que se comparte por un grupo de individuos, además de una contemporaneidad cronológica, una misma situación en el espacio social, que comporten unas mismas condiciones materiales y sociales de producción de individuos".* (Mannheim, 1939, p. 89)

El uso del concepto *generación* en general hace referencia a relaciones sociales que se dan a través del tiempo y en el que se toma como punto de partida las relaciones de filiación.

Durante los años 60 Ortega y Gasset; Mannheim, fundaron una teoría entorno a la noción de vacío generacional y conflicto generacional. Mientras la sociología durkheimiana, con un enfoque macro de lo social, se aparta del ser de la dinámica social y no da cuenta de la relación entre los individuos, otras corrientes plantean la cuestión desde el devenir propio de la naturaleza humana, de lo que genera la colectividad de sujetos en relación. El pensamiento relacional, por tanto, da cuenta de lo complejas que pueden llegar a ser las relaciones entre los individuos.

En Cuba no es hasta el año 1986 que se reconsidera la importancia de los estudios generacionales y se inician análisis tanto de naturaleza teórico-conceptual como investigaciones sociológicas concretas sobre la estructura generacional de la población cubana, sus rasgos comunes y diferencias, el clima de sus interrelaciones y los nexos entre estructura generacional y clasista. (Domínguez, 2000)

Al respecto D´Angelo(2011) plantea que:

> *"La contextualización socio-histórica de una generación da cuenta de la diversidad que existe al interior de la misma. Esta heterogeneidad de cada generación se expresa en la dinámica de sus inserciones, posicionamientos, compromisos y desentendimientos en las diferentes fases de los procesos sociales, entre otras manifestaciones, con lo cual no debe esperarse una proyección totalmente homogénea en su visión y comportamiento social".* (D´Angelo, 2011, p. 4)

De cierta forma puede hablarse, como tendencia particularmente atribuible a ciertos grupos al interior de la composición generacional, de la existencia de realidades diferentes coexistentes en un mismo momento-situación de la sociedad, que responden a la visión particular de representantes de diferentes generaciones. (D´Angelo, 2011. 17)

> *"A efectos prácticos, las generaciones que componen hoy la sociedad son:*
>
> *Los llamados Veteranos o Tradicionales (nacidos antes de 1946), los Baby Boomers (aquellos nacidos entre 1946 y 1964), la Generación X (nacidos entre 1965 y1980), los Millennial o Generación Y (nacidos entre 1981 y 2000) y la Generación Z (nacidos después del 2000). Cada generación fue impactada por diferentes hechos sociales, políticos y económicos que son un factor influyente en las características del grupo, más allá de la fecha de nacimiento".* (Lafuente, 2015, p. 2)

Cada generación tiene, por tanto, expectativas laborales y sistemas de valores diferentes. En este sentido, los Tradicionales crecieron en tiempos económicos difíciles debido a las guerras y la crisis. Su fuente preferida de noticias es la televisión y la lectura es su actividad principal. Esta generación considera como trabajos de ensueño, aquellos relacionados a la salud y la ciencia y son conformistas, conservadores y nostálgicos.

Luego están los Baby Boomers que son la generación post guerra, se caracteriza por ser la de mayor número de integrantes, encargados de cuidar a sus padres y a sus hijos. Es una generación más cultivada y positiva, la tecnología para ellos es un reto a pesar de que vieron nacer varios de los adelantos tecnológicos electrónicos. Los boomers respetan las jerarquías, también son competitivos y ambiciosos. No consideran el balance entre la vida laboral y la personal.

Al contrario los integrantes de la Generación X han vivido cambios importantes laborales, sociales, políticos y económicos.[1] Son los de más preparación académica, han retrasado las edades de matrimonio y procreación y están preparados para el uso de tecnologías. Son ágiles para los negocios propios, más competitivos, aceptan la diversidad y tienen gran exigencia en el trabajo, pero se debaten por equilibrar vida laboral y personal. (Lafuente, 2015)

Seguidamente está la Generación Y, o del Milenio, que según Lafuente (2015) son los llamados nativos digitales, porque son los nacidos en la era del Internet y la globalización, son los que más consumen especialmente tecnología. Aspiran a negocios con éxito inmediato, pretenden vivir solos y son más propensos a dejar su trabajo.

Domínguez(2000) también le hace una mirada retrospectiva a la historia de las generaciones pero en el contexto cubano partiendo de la Generación del 30 (José Martí-Máximo Gómez; Julio Antonio Mella-Carlos Baliño), la Generación de los años 50 donde fue el acontecimiento revolucionario de enero de 1959 quien la marcó, creándose condiciones favorables para la conformación de una incipiente identidad generacional que eliminó barreras entre jóvenes del campo y la ciudad y entre representantes de distintas clases sociales para conformar lo que se conocería como Generación del Centenario.

Los jóvenes de los años 60 conformaron entonces una generación de transición, iniciaron un rápido proceso de urbanización, de acceso masivo a la instrucción y la calificación incluso de nivel superior, al empleo urbano y calificado y a la participación sociopolítica. La generación de los 70 se socializó en un contexto con fuertes similitudes con el anterior pero con algunas modificaciones significativas.

El fracaso de la estrategia económica seguida hasta ese momento, favoreció a la consolidación de algunos rasgos de esta generación, como fue la fuerte concentración urbana, los altos niveles de escolaridad y calificación, movilidad social ascendente a partir de la combinación – educación superior – empleo urbano calificado – mayor nivel de vida, y elevadas expectativas. (Domínguez, 2000)

[1] Es una generación que vivió la incorporación definitiva de la mujer al mercado laboral y la aparición de la tecnología que hizo que efectivamente migraran a la vida digital.

Por su parte, la socialización de la generación de los 80 tuvo sus peculiaridades como fue el incremento de los niveles de consumo de la población y la imagen que se formó fue la del crecimiento económico a partir del crecimiento del consumo y ello contribuyó a fomentar la elevación de las expectativas de la población y en especial de la juventud, reforzadas por distintas instituciones socializadoras como la familia, la escuela y los medios de difusión.
La generación de los 90 tuvo como obstáculos el descenso económico con la consiguiente afectación de los niveles de vida de la población y como elementos favorecedores un aumento, aunque paulatino, de los niveles de descentralización que propician mayor autonomía a las instituciones, organizaciones y territorios, la insuficiente disponibilidad de empleos, sobre todo para los que arriban a la vida laboral sin una calificación superior.
La debilidad de los mecanismos de recirculación de la fuerza de trabajo para abrir espacio a jóvenes más idóneos que otros trabajadores ya ocupados, también la débil correspondencia entre esfuerzo laboral y posibilidades de satisfacción de aspiraciones individuales mediante el salario, lo que propicia la búsqueda de vías alternativas. (Domínguez, 2000)

Según Newman y Sánchez (2007) el ser humano se constituye y construye su subjetividad en la relación con otros y es justamente en ese ser relacional en el que también manifiesta su singularidad como sujeto autónomo y en la que también se reconoce la interdependencia entre las edades de la vida.

En el marco de la reflexión anterior, se puede afirmar que la noción de *intergeneración* no se puede remitir exclusivamente a la consideración de las edades por las que atraviesa el hombre en su desarrollo. Por el contrario, el término *multigeneracional* apunta a un tipo de interacción de carácter más amplio como compartir actividades o características entre las generaciones pero no necesariamente supone una interacción ni una influencia entre ellas.

Por lo que es el término *relaciones intergeneracionales* el más completo y abarcador, puesto que apunta a la influencia de una generación sobre otra, las cuales no necesariamente comparten características en común. Lo que ha hecho dirigir las miradas a este tema es la creciente diversidad generacional existente en todos los contextos y las consecuencias que esta trae y es por el incremento

de las personas de más avanzada edad a nivel mundial por lo que este fenómeno alcanza hoy mayor relevancia y significación.

I.1.1 El envejecimiento poblacional, un proceso sociodemográfico generador de multigeneracionalidad.

En el estudio de la población se utilizan diferentes categorías tales como: lugar de nacimiento, estado civil, nivel de escolaridad y situación ocupacional, también están la edad y el sexo, atributos necesarios en cualquier análisis demográfico por su influencia en las grandes variables demográficas: mortalidad, fecundidad y migraciones, por lo que estos atributos constituyen las características de la población con mayor significado demográfico. Pues mientras que el sexo permite la diferenciación de la población según la reproducción, la mortalidad, la migración, la actividad económica y en general en todas las actividades sociales, la edad limita e influye en la participación de la población en tales hechos demográficos.

El interés de la sociología por el envejecimiento poblacional se enmarca en el contexto contemporáneo ya que la edad ha sido tradicionalmente una variable considerada de orden secundario en el estudio de la sociedad. Sólo en las últimas décadas en algunos países, es cuando el peso demográfico de la vejez se ha incrementado en una cuantía muy sustancial, han ido proliferando los estudios sobre la misma, primero a nivel estructural-estadístico y luego a nivel crítico-reflexivo. (Pérez, 2018)

A nivel individual este fenómeno conlleva el deterioro de las funciones físicas y mentales de una persona provocado por el desgaste del organismo a través del tiempo. El envejecimiento poblacional, aunque no es ajeno a envejecimientos individuales consiste en modificaciones en la estructura por edad de la población, que implican un aumento en la proporción de ancianos y/o una disminución de las proporciones de niños y jóvenes.

El envejecimiento es un proceso que se desarrolla gradualmente entre los individuos y en el colectivo demográfico. Las personas envejecen a medida que en su tránsito por las diversas etapas del ciclo de vida ganan en años; una población envejece cada vez que las cohortes de edades mayores aumentan su ponderación dentro del conjunto. (Villa, 2014)

Entre las personas, y más allá de consideraciones biológicas, el envejecimiento trae consigo un complejo de cambios asociados a la edad, que atañen a la percepción que las personas tienen de sí mismas, a la valoración que los demás les asignan y al papel que desempeñan en su área de residencia. (Villa, 2014) El mismo, es un proceso complejo en el cual influyen la genética y el entorno ambiental, los aspectos biológicos, psicológicos y sociales.

Debido a que el mundo de hoy se desarrolla vertiginosamente, se presentan avances en la ciencia y la técnica, la medicina, la industria y ello es un aliciente para aquellos que desean vivir más, de hecho la esperanza de vida al nacer ha aumentado, lo que supone un logro social extraordinario, pero a la vez implica un desafío porque cada día aumenta más el envejecimiento poblacional y de no estar los marcos relacionales necesarios, esto pudiera traer consigo consecuencias negativas que repercuten en todas las aristas de la sociedad. (Castillo, 2008)

Este proceso de transformación demográfica es resultado principalmente de tres factores, el declive de la fecundidad, mayor longevidad y el proceso migratorio que también ha sido un factor determinante en este fenómeno, ya que la población mundial está haciéndose cada vez más pequeña y más vieja.

El cambio de la proporción en la estructura de la población mundial, establece el aumento absoluto de un grupo social con características propias, pues el envejecimiento es un acontecimiento natural que involucra cierto número de cambios fisiológicos, psicológicos y sociales en el organismo del individuo, pero también de amplia repercusión social. (Peña, 2015)

Por lo que el fenómeno del envejecimiento de la población es una realidad que enfrenta la humanidad actualmente y a la cual Cuba no es ajena. La brusca caída en las tasas de fecundidad y el mejoramiento en la salud de los adultos que se han observado en América Latina de los últimos 50 años han traído como resultado el hecho de que las personas mayores representen hoy en día un mayor porcentaje de la población total. Este proceso está ocurriendo cada vez de manera más rápida; entre 2000 y 2050, el porcentaje de la población con 65 o más años de edad aumentará, por ejemplo, del 10% a casi 27% en Cuba. (Peláez, 2016)

En el período 2015-2020, Chile, Costa Rica y Cuba tienen las tasas de fecundidad más bajas, inferiores a 1,8 hijos/as por mujer, y esperanzas de vida al nacer superiores a los 80 años. En 2017, Barbados, Cuba y Uruguay presentaron porcentajes de población de 60 años y más superiores al 20% y proporciones de población de 75 años y más que van del 6% al 7%.por lo que la CEPAL, estima que para 2060 el envejecimiento poblacional estará presente en todos los países de la región. Se estima que para el 2030 en Cuba el 50% de la población económicamente activa menor de 65 años deberá atender al cuidado de las personas mayores. (Pozzo, 2018)

> *"Los aumentos en los nacimientos ocurridos en la época del "baby boom" de América Latina hacen que la región se vea enfrentada a una ola de aumento de los mayores de 60 años, y a partir del 2000 la población de adultos mayores se duplicó en solo dos décadas, alcanzando aproximadamente los 80 millones de personas".* (Peláez, 2016, p. 339)

Estos acontecimientos demográficos no pueden estar separados de los acontecimientos económicos, políticos y sociales en que se desenvuelve un país. La historia demográfica del pueblo cubano ha estado enmarcada en diferentes momentos económicos y políticos que, además de caracterizar cada época, han repercutido de una u otra forma en el comportamiento de la población. (Catasús, 2005)

> *"El proceso de envejecimiento de una población es un proceso difícil de identificar, ya que se desarrolla silenciosamente y en un largo período de tiempo, por eso es que quizás ha pasado tan desapercibido. Sin embargo, hoy es un hecho por casi todos conocido, aunque esto no necesariamente implica que se haya internalizado en las políticas sociales de los gobiernos y/o en las políticas de gestión de las organizaciones y existe un consenso general que este fenómeno tiene profundas implicancias en el mercado del trabajo, entre ellas, una contracción de la oferta laboral".* (Mckinnon, 2010, p.34)

El envejecimiento de la población implica de manera directa un envejecimiento de la fuerza laboral, y la ralentización del crecimiento demográfico plantea una disminución de la fuerza de trabajo. Por lo tanto, estos fenómenos afectan enormemente la gestión que deben hacer las organizaciones. (Miralles, 2012)

> *"Este cambio demográfico afecta a toda la humanidad, pero las condiciones de vida y desarrollo de cada país harán que los desafíos sean diferentes, según la etapa de transición por la que transite, enfrentando la coexistencia de todos los grupos poblacionales, con mayor duración de la vida y la cohabitación de varias generaciones"* (Peláez, 2016, p. 339).

Tal coexistencia generacional trae consigo que las relaciones entre ellas se puedan manifestar de muchas formas, siendo en ocasiones fructíferas y en otros casos no tanto. El reto está en lograr la estabilidad y el aprovechamiento de todo lo positivo de cada una de ellas sin discriminar ni prescindir de ninguna.

I.1.2 Las relaciones intergeneracionales como generadoras de posibles conflictos intergeneracionales.

En su desarrollo paulatino, el campo intergeneracional constituye un conjunto de conocimientos (teorías, investigaciones, práctica) y de acciones (en especial las políticas públicas y los programas intergeneracionales) encaminados a aprovechar de modo beneficioso el potencial de la intergeneracionalidad. Las relaciones intergeneracionales se abordan desde diferentes disciplinas y profesiones de las ciencias sociales y humanas como son: la perspectiva política, el desarrollo económico, la cultura, la educación, y el punto de vista psicológico y sociológico, entre otros. (Ciolli, 2017)

La mayoría de los países Iberoamericanos, posterior a la Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento (2002), cuentan con una "Ley de atención para las personas adultas mayores". La inclusión del tema intergeneracional en la legislación respalda la formulación de prácticas intergeneracionales y el desarrollo de investigación, y su inclusión en las políticas públicas genera oportunidades para el diseño y planificación de lo intergeneracional con y desde las generaciones, y de este modo, propicia una sociedad para todos sin discriminación de unas generaciones con respecto a otras.

De hecho, en 2010 se celebró en Paraguay el Primer Congreso Iberoamericano de Relaciones Intergeneracionales y Envejecimiento Activo, organizado por la Red Iberoamericana de Asociaciones de Adultos Mayores (RIIAM), que contemplaba la instalación de esta nueva perspectiva de abordaje de las políticas sociales; vinculando a las distintas generaciones en programas de desarrollo social.

Según Ciolli (2017) la solidaridad intergeneracional es un elemento clave para el desarrollo económico y social de los pueblos. Una sociedad para todas las edades exige el reconocimiento explícito de la importancia decisiva que tienen las relaciones y la cooperación intergeneracional a nivel de familia y social, siendo además un requisito para la cohesión social.

La intergeneracionalidad, como proceso bidireccional de beneficio mutuo, exige tener presentes las demandas y necesidades de unos y otros desde la consideración de que ambos colectivos son un recurso humano, económico, social y cultural de inestimable valor para sus familias y comunidades. (Ciolli, 2017)

Respecto a esta idea, Marx y Engels (1979) planteaban que las circunstancias hacen al hombre en la misma medida en que este hace a las circunstancias, este lo logra a través de su interacción con otros individuos, a partir de determinadas circunstancias.

Montero García (2002) advierte que cuando se alude a la expresión relaciones intergeneracionales, se habla de las relaciones que se establecen entre generaciones, es decir, entre personas que comparten un mismo período "etáreo". Ello significa que muchas de sus vivencias, percepciones e intereses pueden ser similares por haber coexistido en un tiempo socio-histórico concreto.

De otro lado Karla Ruz y Gladys González (2007) agregan que las relaciones intergeneracionales, son básicas para el buen funcionamiento de todos los grupos de cualquier sociedad y que no son más que el modo que tienen de relacionarse personas que pertenecen a distintas generaciones y desde ese punto de vista es muy importante porque cada generación, tiene cosas (conocimientos, experiencias, actitudes) que entregarle al otro de manera que recíprocamente se nutran en este intercambio.

> *"Esto implica ampliar el concepto de intergeneracionalidad considerándolo no solo como convivencia entre grupos de individuos de diferentes edades, sino valorando tanto el alcance y la importancia de cada generación en sí misma como el aporte que la interrelación entre ellas ofrece a los individuos, a la comunidad y a la sociedad. De ahí la importancia de fijar la atención en la compatibilidad de sus improntas, la suma de los diferentes valores*

añadidos, los resultados obtenidos y su aportación a la comunidad". (Herráiz, 2009, p. 26)

Cuando se habla del concepto de *relación intergeneracional*. Se puede decir que el mismo alude, de modo genérico, a cualquier interacción que se produce entre personas o grupos pertenecientes a distintas generaciones. En efecto, así lo suscribe también Villar (2007), quien además diferencia entre los términos intergeneneracional y multigeneracional, y dice:

> *"El término "intergeneracional" supone la implicación de miembros de dos o más generaciones en actividades que potencialmente pueden hacerles conscientes de sus diferentes perspectivas (generacionales). Implica una interacción y cooperación creciente para lograr metas comunes, una influencia mutua y la posibilidad de cambio es deseable que se trate de un cambio que suponga una mejora. Por contrario, "multigeneracional" se utiliza habitualmente con un sentido relacionado pero más amplio: significa compartir actividades o características entre las generaciones pero no necesariamente supone una interacción ni una influencia entre ellas".* (Villar, 2007, p. 115)

Cuando se habla de intergeneracionalidad según Newman y Sánchez, (2007) no basta con *estar juntos*; lo importante es *hacer y hacerse juntos*, y que ese hacer vaya más allá de la mera interacción y pase a la relación. Por tanto, las relaciones intergeneracionales son todas aquéllas, ya sean de consenso, de cooperación o de conflicto, en las que se implican dos o más generaciones, o grupos generacionales.

Gomila (2015) agrega que naturalmente, las relaciones intergeneracionales están determinadas por las condiciones demográficas, económicas, sociales, políticas, de cada momento histórico. Sin embargo, estas condiciones influencian más la forma que los principios sobre los que la solidaridad se construye hacen que ponderen unos grupos por encima de otros a partir de la urgencia que demande la sociedad. De manera que las transformaciones de la sociedad moderna y la emergencia del individuo como referencia en las relaciones familiares, el intercambio de ayuda y el tipo de relaciones entre las generaciones ha tomado otras formas, sin suponer, sin embargo, un debilitamiento de dichas relaciones.

Al respecto D´Angelo (2011) considera que la dimensión social generacional afecta, en sentido constructivo o bien constrictivo, los diferentes ámbitos de la vida social. Puede rastrearse su expresión desde el núcleo familiar cercano, en las relaciones vecinales y comunitarias, en la vida cultural, profesional y política y en el ámbito laboral. Dichas afectaciones también surgen a partir de la incesante jerarquización de los espacios sociales y por lo tanto las relaciones sociales que se construyen en ellos están así de permeadas. La sociedad adjudica determinados roles en las instituciones que se conforman, y en ellas, cada grupo etáreo puede ser más o menos importantes y de ahí las pugnas. Es por esto que en las empresas uno de esos espacios en donde las construcciones jerárquicas tienden a ser disputantes.

I.1.3 La convivencia de diferentes generaciones en las empresas.

La multiplicidad generacional en el mundo empresarial, crea dificultades a la hora de compatibilizar las actitudes que cada una presenta. Los diferentes valores y formas de afrontar los diversos aspectos de la vida, afectan negativamente a la eficiencia empresarial sin el adecuado marco relacional.

Las empresas se encuentran con equipos de trabajo cada vez más diferentes. No solo por la diferencia de edades entre sus trabajadores, sino por los valores con los que han nacido. También por la forma de pensar que han desarrollado, las inquietudes que han adquirido o las aspiraciones que anhelan. Por primera vez, cuatro o más generaciones coinciden en una misma empresa.

En la actualidad, esta multiplicidad generacional que adquiere la convivencia laboral está caracterizada por personas de distintas generaciones y cada una con distintas culturas, creencias, costumbres, entre otras diferencias, operando al mismo tiempo en la mayoría de las empresas, cada una con valores y metodologías distintas.

Esta situación ha potenciado el diseño de una eficiente articulación por parte de los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones, en donde el reto más significativo se vincula a la forma de pensar y de aceptar lo apreciable de cada generación entre sí. La gama que alcanza dicha diversidad promueve que las empresas busquen los valores comunes que subyacen en las diferentes generaciones y así trabajar en el alineamiento de los mismos. (Bonvalet, 2011)

Según Domínguez (2000) cuando las empresas se proyectan en el tiempo, planifican su evolución y desarrollan estrategias, planes y acciones, para lograr cumplir con su misión y objetivos en el mediano y largo plazo. Los resultados que buscan, no solo económicos, tienen una valoración para los distintos participantes (directivos, ejecutivos y demás personas que trabajan en la empresa).

El transcurrir del tiempo determina que los ciclos vitales de las personas en relación a la empresa vayan planteando desafíos de convivencia. En estos procesos, la creación y percepción de valor puede sufrir importantes cambios, tanto desde la perspectiva empresarial como por parte de las personas.

Respecto a esto Segura (2010) considera que la proximidad del retiro de directivos o de personas que ocupan puestos ejecutivos y de gestión clave son vividos en muchos casos con mucha tensión. En especial, cuando quienes están próximos a dejar sus funciones o a participar en la empresa en el futuro en un rol distinto, no logran acordar con las nuevas generaciones un esquema de comunicación y trabajo que haga viable la continuidad empresarial.

En primer lugar, la incorporación de nuevas generaciones en la dirección de una empresa es un proceso que difícilmente surge únicamente de la implementación de un plan estratégico. Generalmente, se lleva a cabo con trabajo continuo y se practica cotidianamente en la forma de decidir, actuar y comunicar los distintos hechos relevantes.

D´Angelo (2006) por su parte considera que la convivencia suele requerir componentes de renovación y conservación al mismo tiempo. Permite reconocer, mantener y actualizar los valores, el sentido de legado, la esencia empresaria y demanda enfrentar las resistencias a incorporar nuevas formas y prácticas, que pueden motivar a las nuevas generaciones y en muchos casos dar nuevas respuestas a necesidades de la empresa y/o de la red de valor.

Es indispensable atender el proceso de comunicación y el trascurso del tiempo. El diálogo entre generaciones es una construcción en la cual deben buscarse acuerdos en forma creativa, que permitan seguir recorriendo un camino que se vaya reflejando en la práctica. A su vez, resulta vital prestar atención al tiempo que demanda el proceso y su relación con los logros y expectativas de los

participantes. También, entender la forma de pensar y actuar de las distintas generaciones, buscando comprensión y puntos de encuentro. (Lafuente, 2015)

Habitualmente, se tiene mejor registro de los problemas de este proceso que de las posibilidades que ofrece. Abordar la integración de nuevas generaciones constituye una opción para ir logrando acuerdos y balance entre todos los involucrados. El compromiso empresario a la formación y desarrollo de las nuevas generaciones y su complemento en la práctica, aporta en forma importante en tal sentido.

En la búsqueda de consensos y para lograr una visión compartida, pueden surgir nuevas capacidades y limitaciones para actuar en el mapa de la cadena de valor. Pueden evaluarse nuevos proyectos, actividades, unidades de negocio, que pueden dinamizar la empresa y al mismo tiempo incorporar a nuevos integrantes a los equipos directivos y ejecutivos. (Romero, 2009)

Es necesario que se reconozcan las necesidades sobre el acceso a la toma de decisiones y la perspectiva de evolución de los involucrados, por lo que deberán balancearse intereses, expectativas y posibilidades. Estas etapas facilitan las oportunidades relacionadas al aprendizaje mutuo y el desarrollo de las empresas; las respuestas a los desafíos pueden enriquecerse con nuevas perspectivas, pudiendo cambiar la percepción de problemas a oportunidades de evolución, sin desconocer las buenas experiencias y conocimientos de las generaciones anteriores.

El mayor desafío de las empresas, a nivel de recursos humanos, es la convivencia interna de trabajadores de múltiples generaciones, con el choque de sus necesidades, demandas y valores que eso implica. La convivencia generacional necesita habilitar un espacio a la diversidad para acercar diferentes perspectivas. Ser proactivos en este proceso es un pilar para garantizar el desarrollo empresarial de las mismas. (Bonvalet, 2011)

En un contexto de constantes cambios, se hace necesario que esta cohabitación entre todas las generaciones existentes en la empresa, enriquezca la plantilla y no sea fuente de conflicto. Las organizaciones deben conjugar la experiencia de unos, con la mayor capacidad de innovación atribuida a los más jóvenes.

I.2 Concepciones teóricas fundamentales sobre las organizaciones. Especificidades de las Empresas.

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otras. (Trelles, 2001)

> *"El estudio de las mismas es de vital importancia principalmente por dos razones; la primera porque es un área relevante de nuestra vida cotidiana y la segunda porque todos los procesos sociales o bien tienen su origen en organizaciones formales o bien están mediatizados por ellas".* (Kierger, 2005, p. 30)

En este sentido estas entidades desempeñan un papel importante en los procesos sociales, las cuales con la Revolución Industrial comenzaron a diversificarse y a reproducirse, lo que promovió el interés de algunos estudiosos de la sociedad como es el caso de Herbert Spencer, Ferdinand Tónnies, Georg Simmel los cuales estudiaban los conflictos que surgen dentro de las mismas.

No es hasta Max Weber que por primera vez desempeñan investigaciones sistemáticas sobre dicha temática. Tal es así que el análisis de la organización, es nuestros días, está basado principalmente en la teoría de la burocracia y de las formas de denominación de este autor, que trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial.

Su preocupación radicaba en las definiciones más generales de las organizaciones, al respecto señala:

> *"(…) las organizaciones involucran relaciones sociales, que tienen fronteras cerradas o limitadas, tienen patrones de orden que no surgen al azar, contienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo, la interacción es asociativa más que comunal y trascienden de la vida de sus miembros y tienen metas*".(Weber, 1947. 98)

Sin lugar a dudas la idea de Weber ha servido como base para muchas otras y se ha conservado por la mayor parte de los estudiosos de las organizaciones, ya

que agrega que en las organizaciones los individuos interactúan entre sí, la misma puede ser tanto incluyente como excluyente y que los patrones de interacción son impuestos por la propia organizaciones. Los estudios y análisis que realizó este autor en torno a este objetivo lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia la cual ha trascendido en el tiempo.

De igual manera Frederick W. Taylor estudió las organizaciones, pero estableciendo una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y "científico" del trabajo, solo enfocándose en las operaciones que eran necesarias para realizar una tarea. En contraposición de Weber él solo hizo énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales y a pesar de su estudio con base en la cooperación que debe existir entre los que planean y los que ejecutan para lograr una adecuada integración de funciones, deja a un lado el factor humano.

Ha habido autores más contemporáneos, un ejemplo de ellos es (Etzioni, 1964) el cual hizo importantes declaraciones definitorias acerca de las organizaciones, siguiendo los presupuestos enunciados por Weber. No es hasta que (Mayntz, 1980) quien plantea que:

> *"(…) las organizaciones son formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y configuradoras racionalmente. Tales organizaciones son las instituciones burocratizadas, que han surgido en los campos más importantes de la vida, como por ejemplo, las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, y las grandes unidades militares".* (Mayntz, 1980, p. 45)

La autora menciona las instituciones burocratizadas para hacer referencia a que las organizaciones tienen características estructurales propias de autoridad, poder y racionalidad. Mayntz (1980) considera que las organizaciones no son solamente una forma de ordenamiento, sino también un elemento importante de dinámica social.

Conjuntamente Hampton (1989), considera que las organizaciones son importantes agentes de cambios; pretenden eficiencias y altos grados de dinamismo por parte del personal que las compone. Según el autor, las organizaciones son un agrupamiento relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados se proponen alcanzar metas en un ambiente dinámico y Robbins (1996) las entiende como

una entidad de objetivos determinados, integrado por personas y con una estructura definida.

Una organización debe estar estructurada de manera que logre la cohesión de sus miembros, la permanencia de los mismos en ella, así como el trabajo conjunto para lograr los objetivos planteados; con el fin de asegurar el compromiso de los individuos con la organización a la que pertenecen se debe atender a la disponibilidad de recursos para la satisfacción de las necesidades de los mismos. Si los individuos encuentran sus necesidades satisfechas no solo las materiales, entonces permanecerán en la organización. (Alonso, 1994)

De acuerdo con esta idea Schein (1985), agrega que en una organización los grupos pueden cumplir varias funciones que pueden estar destinadas a la realización de tareas determinadas, así como a la generación de nuevas ideas o soluciones a los problemas. La coordinación o vínculo entre departamentos u otros grupos de la organización también puede ser parte de sus funciones. Los grupos pueden además servir para facilitar la toma de decisiones complejas y como medio de socialización, entrenamiento o conflicto.

Todo este conjunto de comportamientos que los individuos manifiestan en las organizaciones, son reflejo de una diversidad de maneras de vivir, pensar y sentir, formalizadas socialmente, las cuales son las que en su conjunto conforman la cultura particular de cada individuo, pero que de igual manera al interior de las organizaciones hay un conjunto de manifestaciones que también se transmiten, se aprenden y se comparten que son las que van conformando la cultura propia de las organizaciones.

I.2.1 La cultura organizacional y el clima dentro de ella.

Si la cultura en general es el conjunto de comportamientos adquiridos que se transmiten por la pertenencia a una comunidad determinada y esto es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de las otras; la cultura organizacional está formada por ese conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros, son como la sociedad pero a menor escala.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas

últimas son tan particulares como las huellas digitales, las organizaciones tienen su propia identidad. (Likert, 2002)

Según Schein (1985) la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales que son: el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y el nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre los niveles, da como resultado una cultura organizacional incongruente, porque lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con el quehacer diario; este modelo demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

Schein (1986), define a este tipo de cultura como:

> *"Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación interna e integración externa que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarse válidos y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y hacer sentir esos problemas".* (Shein, 1986, p. 14)

La cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, que incluye las creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, es un resultado aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente, algo localizable allí donde exista un grupo poseedor de una historia propia.

Robbins (1999), conjuntamente define a la cultura organizacional como:

> *"(…) grupo de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. La cultura organizacional se fundamenta en valores, creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas que sirven de soporte a esos principios básicos".* (Robbins, 1996, p. 56)

La cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito y la misma se manifiesta a través de la conducta organizacional o

clima organizacional. Este último está determinado por la percepción que tengan los trabajadores, de los elementos que componen la cultura de la organización.

Al respecto Likert (2002) plantea:

> *"El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral como son autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura que son percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo".* (Likert, 2002, p. 98)

Esta serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, se reflejan en la opinión que el trabajador se crea de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Según Elliott Jacques (1999) este clima organizacional afecta la cultura de la misma, la cual puede condicionar dos tipos de organizaciones, las funcionales y las que generan un entorno paranoico. Las primeras favorecen el desarrollo de la organización y la responsabilidad y la autoridad suelen ir parejas, las relaciones son de confianza, el trato directo y la desconfianza mutua suele ser menores. Mientras que las segundas pueden ser agentes de conflicto porque en ellas la confianza mutua y la apertura resultan imposibles. Los Individuos y grupos se ven obligados a mantener un comportamiento de recelo, envidia y enemistad.

El logro de los objetivos comunes, que al final es el objetivo único que persiguen las organizaciones sólo puede concretarse en medio de este clima si las personas que interactúan en ellas, están dispuestos a limar asperezas de la índole que sean y forjar vínculos lo suficientemente fuertes que les permitan desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Pero a pesar de esto hay una serie de situaciones que pueden generar este tipo de cultura indeseada, que son ajenas a las intenciones de los individuos, como por ejemplo, la escasez de puestos de trabajo que hace que surja la competencia, la lucha que genera la distribución de los escasos recursos de los cuales dispone la organización y las estructuras defectuosas, con los límites mal definidos o cambiantes, así como una delegación de autoridad inadecuada, ambigua o impuesta y también pueden generar ambientes de conflicto y limitar el correcto funcionamiento de las organizaciones. (Ayestaran, 2009)

I.2.2 El Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional está dirigido básicamente a mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia de la misma. Esto lo logra a través de una mejor relación trabajador empresa, lo que mejora la calidad de vida del trabajador y permite lograr mayor rentabilidad. (Rocío, 1999)

Todos estos aspectos son lo que conforman tanto el clima como la cultura organizacional es por esto que Stoner (1995) en su libro "Administración" cuando define el desarrollo organizacional plantea que:

> *"(…) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado par la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional".* (Stoner, 1995, p. 307)

Dicho autor menciona la Cultura Organizacional, como una vía a través de la cual se pueden trabajar los problemas de la organización y aunque no hable de un cambio organizacional a través de un cambio de esta, lo deja ver entre líneas cuando menciona la modificación de los valores, de las normas y de las reglas. Conjuntamente Wendell (1996) cuando define al desarrollo organizacional lo hace enfatizando en el papel imprescindible de la cultura de los grupos que componen la organización para lograr el desarrollo de la misma.

> *"El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los*

equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos". (Wendell, 1996, p. 29)

Se habla de desarrollo organizacional como una forma de mejorar la productividad de las empresas y el cual no se puede lograr sin una coherencia entre la cultura y el clima de dicha organización y de no hacerlo es muy probable que fracase. Por lo que la participación activa de todos los miembros de la organización, en aras de lograr el desarrollo, es vital.

No se trata de anular las necesidades propias de los trabajadores haciendo que se ajusten a las de la organización, sino lograr un equilibrio entre ellos y la empresa. Lo antes mencionado solo se logra con la coordinación y coherencia necesaria entre todos los miembros y las estructuras de la misma.

El desarrollo organizacional según Bennis (1966) es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Dicho desarrollo ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia, el mismo provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces. El desarrollo organizacional le muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos, también ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.

Según Davis (2003) se puede decir que el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Cierto es también que el desarrollo organizacional debe hacer hincapié en el aprendizaje empírico, en el sentido de que los participantes aprendan mediante

su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

I.2.3 Los Conflictos Intergeneracionales y sus consecuencias en el mundo organizacional.

La convivencia simultánea de diferentes generaciones en un determinado momento histórico forma el nexo entre el cambio histórico y el individual que, a nivel familiar, se llama linaje. El intercambio de información que se da en el linaje familiar también se origina en otros muchos otros contextos como la parroquia, las residencias de ancianos y en el centro de trabajo, entre otras. (Rice, 1996)

El concepto de convivencia intergeneracional ha resultado de vital importancia para el entendimiento de procesos familiares, educativos y sociales a lo largo de la historia; no obstante, el contexto contemporáneo ha demandado que tal término se haya extrapolado y explorado específicamente en el contexto laboral.

El gran desafío que presenta la convivencia intergeneracional para el mundo laboral es poder lograr que las diferencias en motivaciones y valores sean un punto de enriquecimiento para la organización, que estas permitan lograr una comunión de ideas diversas hacia un objetivo organizacional común, sin embargo, son las mismas diferencias las que, de no ser gestionadas adecuadamente, se transforman en punto de partida de tensiones y conflictos. (Balestro, 2013)

Es por esto que en la medida que el mundo se transforma más aceleradamente como resultado del progreso científico-técnico y de nuevas dinámicas económicas, sociales, políticas y ecológicas, es más diversa la fisonomía generacional de esos contemporáneos y con más rapidez se hace obsoleto el equipo de conocimientos, habilidades, conductas y hasta valores de las generaciones anteriores, lo que favorece las rupturas. (Domínguez, 2000)

D´Angelo (2015) concuerda con que de las relaciones entre distintas generaciones en los diferentes espacios y actividades sociales, se producen tanto, acercamientos con efectos no siempre aprovechados, como alejamientos generacionales, con consecuencias variables que pueden ir desde la

incomunicación hasta el conflicto potencial y real, el enfrentamiento generacional y otras manifestaciones.

Según el profesor Calviño (1998) cuando surge un conflicto es porque existe una situación de cierre, vivencias emocionales de displacer y grandes diferencias. Según el nivel de organización sociopsicológica el autor propone una clasificación de conflictos entre los que menciona los personales, interpersonales, grupales e intergrupales, visualizando las generaciones como grupos diferenciados en relaciones intergeneracionales e institucionales.

Por tanto las necesidades, a veces contrapuestas, que pueden detectarse entre generaciones según Alberne (2002) pueden originar conflictos tanto a nivel individual como social; de ahí que las relaciones intergeneracionales puedan analizarse desde la perspectiva del conflicto. Al respecto D´Angelo (2006) considera que los conflictos intergeneracionales tienen lugar entre dos personas o grupos de generaciones diferentes, en el que la pertenencia a distintas generaciones es un elemento relevante a los efectos de la situación dilemática.

Lo antes expuesto es resultado de la mezcla de varias generaciones en un mismo contexto, cada una de ellas como tendencia, ve primero lo negativo de la otra, en vez de buscar puntos de encuentro; cuando en realidad no hay una mejor que otra. En todos los grupos hay elementos positivos que para las empresas, el gran desafío radica en romper paradigmas, pensar distinto y armar estrategias para que las generaciones coexistan armónicamente. (Lafuente, 2015)

Los conflictos intergeneracionales en las organizaciones pueden generar altos niveles de rotación de personal, pérdidas de personal clave, problemas con las prácticas de reclutamiento, dificultades en la realización de trabajos en equipo, dificultades en la gestión del cambio, en la gestión del conocimiento, problemas en la toma de decisiones, baja productividad, mal relacionamiento interpersonal, insatisfacción laboral y su consecuente impacto en la rentabilidad esperada. (Balestro, 2013)

La naturaleza humana de quienes trabajan en las organizaciones merece consideración especial, esas personas tienen características propias y necesidades básicas que cubrir, con motivaciones que las estimulan a actuar y son el factor clave de toda empresa.

I.2.4 El desarrollo de la empresa cubana.

El socialismo es un sistema de organización social y económica basado en la propiedad y administración colectiva o estatal de los medios de producción y en la regulación por el Estado de las actividades económicas y sociales, y la distribución de los bienes. La organización del empleo en este sistema crea las condiciones para el empleo seguro de la fuerza de trabajo del modo más racional. (Catasús, 2005)

El socialismo tiende al pleno empleo de la población apta para el trabajo, creando para ello las condiciones adecuadas para posibilitar el ingreso y permanencia en la actividad, de aquella parte de la población que está en edad de trabajar. La propiedad estatal socialista es la propiedad de todo el pueblo, es forma superior y rectora de la propiedad socialista. La misma surge como resultado de la revolución socialista mediante la nacionalización de la propiedad de capitalistas y terratenientes.

Son objeto de la propiedad estatal cubana: la tierra y el subsuelo, los recursos forestales y las aguas, las plantas industriales y las fábricas, las empresas, toda la red de ferrocarriles, todo el transporte fluvial y marítimo, aéreo y por tuberías, los bancos, los medios de comunicación, el fondo básico de viviendas, las empresas agrícolas organizadas por el Estado, las empresas comerciales, las instituciones científicas y culturales, así como las empresas municipales de las ciudades.

La empresa moderna forma parte de las organizaciones más jóvenes y es esencialmente distinta de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas, que hoy no han desaparecido en modo alguno, pero que no pueden ser denominadas organizaciones. La diferencia no radica en que se utilicen o no máquinas y aparatos altamente desarrollados, sino en la forma social de los grupos de trabajo la cual está con frecuencia condicionada por la técnica.

Los grupos de trabajo que predominaban anteriormente eran pequeños, estaban estructurados de una manera más bien patriarcal que burocrática y se basaban con frecuencia en lazos familiares. Las relaciones y las actividades en tales grupos estaban determinadas, no tanto de una manera racional como por vínculos personales y por la tradición. (Mayntz, 1980)

El sistema empresarial cubano en 1959 se caracterizaba, desde el punto de vista de las formas organizativas de las relaciones de propiedad, por su diversidad junto a grandes empresas transnacionales, convivían grandes, medianas y pequeñas empresas de capital nacional, así como un grupo numeroso de pequeños productores y artesanos, muchos de ellos sobre todo en la agricultura. (Massip, 2001)

Las grandes empresas nacionales y extranjeras en la agricultura, llevaban a cabo una explotación preferentemente extensiva de las capacidades, a partir de la existencia de factores como la forma de propiedad sobre la tierra, el latifundio, la mano de obra barata y la existencia de mercados preferenciales como el mercado norteamericano del azúcar, lo que en buena medida condicionó un débil desarrollo de la innovación tecnológica y el cambio.

> *El sector industrial, se había desarrollado anárquicamente, concentrándose en producciones de la industria ligera y en otras áreas como el procesamiento de los derivados del petróleo, en dependencia de los grandes intereses transnacionales. El turismo y la hotelería habían tomado en los años 50 relativa importancia, con la presencia de intereses predominantemente norteamericanos.* (Domínguez, 1987, p. 8)

La indudable necesidad de transformaciones de las relaciones de producción para estimular el desarrollo económico y social, inspiró a la dirección de la Revolución a meses después del triunfo revolucionario a la realización de un grupo de transformaciones indispensables que comenzaron, con la firma de la Ley de Reforma Agraria el 17 de mayo de 1959 donde se le otorgaba la tierra a quienes quisieran trabajarla y se le confiscaba al mismo tiempo, inmensas extensiones de tierra, muchas de ellas ociosas, a las grandes compañías nacionales y extranjeras.

Iniciándose así en el plano económico una secuencia progresiva de eventos que contribuyeron a un proceso fundamental de conversión de la economía de mercado con su diversa propiedad privada en una economía socialista de casi absoluta propiedad estatal. Luego de 1959-1968 aconteció la total transformación del sistema empresarial cubano nacionalizándose prácticamente todas las empresas privadas: nacionales y extranjeras, grandes, medianas y pequeñas e incluso la mayor parte de los trabajadores por cuenta propia,

elementos que fueron contribuyendo a la reorganización del sistema empresarial cubano. (Castro, 2000)

Otras contradicciones surgirían y marcarían el desarrollo posterior del sistema estatal de economía en el país, ejemplo de ellas fue la emigración de técnicos, alentada por los Estados Unidos, donde hubo que nivelar la situación tanto con el personal que permanecía en la Isla, como con la capacitación acelerada de directores y administradores de empresas. Ante la creciente cantidad de fábricas, talleres, fincas y comercios, asumidos por el Estado como propietario era necesario organizar y formular objetivos más generales de desarrollo. Se asimilan de los países socialistas los criterios de planificación nacional centralizada. (Massip, 2001)

Todo ello condicionó la necesidad de la rectificación de los errores cometidos, la cual se acomete a partir de la autocrítica realizada por la dirección del partido a raíz del fracaso de la zafra de los diez millones en 1970. El curso a seguir en este proceso estuvo vinculado fundamentalmente a la asimilación de la experiencia de la URSS y el campo socialista en el ámbito de las relaciones económicas. Ya para los 60, en la mayoría de los países socialistas se habían desarrollado procesos de reforma económica, en particular en la URSS y ya a partir de 1967, se comenzó a profundizar en las relaciones de cálculo económico en el sistema empresarial.

Los progresos en organización y eficiencia empresarial y como resultado de la rectificación dieron lugar al marco preciso para la adopción a partir de 1975 del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), que incluye restablecer las relaciones de cobros y pagos entre las empresas estatales.

Al mismo tiempo los problemas de eficiencia económica generados por las disfunciones del sistema, comienzan a tener efecto sobre el nivel de vida de la población, a pesar de las ventajosas condiciones que en las relaciones económicas externas mantenía Cuba con la URSS y el campo socialista. En los años 80 el consumo familiar crece fundamentalmente por vía de la incorporación de más miembros de los núcleos familiares al trabajo social, mientras que el salario real por su parte decrece ligeramente, pero sostenidamente entre 1980 y 1989. (Massip, 2001, p. 25)

Los evidentes problemas que presentaba el sistema económico cubano hacia mediados de los años 80 conllevan a que a partir de 1986 la dirección del Partido tome la decisión de comenzar un proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, cuyas medidas principales estuvieron dirigidas a subsanar aquellos problemas más acuciantes del modelo económico, pero que por muchas razones no tomó la decisión de cambiar radicalmente las formas de funcionamiento de ese sistema. (Domínguez, 1987) Dicho período sirvió para la realización de varios experimentos y la adopción de determinadas medidas, que permitirían hacia finales de la siguiente década, llegar a una nueva concepción integral del funcionamiento de la economía en Cuba.

Ya para los años 90 el país se ve obligado debido a una serie de factores entre los que se encuentran el proceso de recuperación económica comenzado a partir de 1995 que exigía que la estabilidad macroeconómica se sumara a la dinámica microeconómica caracterizada por la eficiencia empresarial, a hacer una serie de cambios en el sistema de funcionamiento de la empresa estatal.

Es en este contexto que el V Congreso del Partido Comunista de Cuba aprueba la extensión al resto de las empresas del país del Perfeccionamiento Empresarial aplicado años antes y con exitosos resultados en las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La experiencia a aplicar parte del principio de la necesidad de la delimitación entre las funciones empresariales y estatales, dándole al Estado las prerrogativas que le corresponden como propietario y a las empresas la función de gestoras y administradoras de la propiedad.

Propiedad y administración de la propiedad aparecen por primera vez diferenciadas en el sistema empresarial cubano. Las empresas perfeccionadas tienen facultades para decidir de manera autónoma sus estructuras y plantillas, así como para diseñar sus cargos propios y los sistemas de estimulación que estimen necesarios.

La empresa en perfeccionamiento deberá funcionar en un ambiente de mercado, cada vez más competitivo y globalizado, por ello se establece en las bases el desarrollo por la misma de las relaciones contractuales, las que en los marcos establecidos por la legislación, serán prerrogativa empresarial y estarán destinadas al cumplimiento del encargo estatal, quedando como prerrogativa empresarial la decisión de cómo utilizar las capacidades no involucradas en

dicho pedido, así como la comercialización de sus productos o servicios. En este sentido se concibe un mayor desarrollo de la mercadotecnia, la información, la gestión de calidad y la contratación económica. (Hernández, 1990. 16)

Por lo que el correcto funcionamiento de la misma depende de muchos factores, pero es el factor humano y las adecuadas relaciones entre todos los miembros uno de los que mayor problema pudiera causarle a la empresa, de no darse adecuadamente dichas relaciones y que lejos de la cooperación y el consenso lo que generen sean conflictos que dañen el desarrollo organizacional de la misma.

Capítulo II: Concepciones metodológicas y análisis de los resultados de las categorías relaciones intergeneracionales y desarrollo organizacional.

En este capítulo se expone la justificación de la metodología y las técnicas empleadas para la recolección de la información, el diseño metodológico que se plantea en la investigación desde el problema científico hasta la operacionalización. También se realiza el análisis del proceso de selección de la muestra y una caracterización de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.

Diversas han sido las corrientes de pensamiento, así como diversos marcos interpretativos que han surgido a lo largo de la historia, que han abierto disímiles caminos en la búsqueda del conocimiento. Es entonces en el siglo XX que se comienzan a polarizar en dos enfoques tales corrientes: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de investigación, ambos de gran importancia para la investigación científica pues emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos (Sampieri, 2006).

El objeto de estudio de cada investigación determina la metodología que ha de emplearse, es decir, el objeto y los objetivos son los que determinan el tipo de constatación que resulta pertinente en el proceso investigativo. Puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. (Campos, 2010)

Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, se trabaja desde la convergencia metodológica y se utilizan métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas como: la observación no participante, el análisis de documentos, la encuesta y la entrevista semiestructurada, para descubrir y comprender los fenómenos en condiciones naturales.

La combinación de estos enfoques permite la utilización de las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente y otorga control sobre los fenómenos; por su parte, la investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. (Sampieri, 2006)

Por ello, la combinación de estos métodos representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Con la aplicación del enfoque mixto se logra una perspectiva más precisa del fenómeno, al ser más integral y holístico. La investigación en este sentido se sustenta en las fortalezas de cada método. Mediante el enfoque mixto se logra obtener una mayor variedad de perspectivas del problema. (Hernández, 2010)

Esta combinación de enfoques permite ir más allá de la mera caracterización o descripción superficial del fenómeno objeto de estudio y poder descubrir sus causas y sus consecuencias en otras variables de la realidad social existente, de tal forma, que la riqueza de la utilización de este método y no de otro radica en que se puede confrontar la realidad social, la cual se presenta hoy diversa y compleja con mayor claridad y rapidez.

II.1 Diseño de investigación.

Problema científico:

¿Qué influencia tienen las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila?

Objetivo general:

Valorar la influencia de las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar los referentes teóricos que sustentan los conceptos de relaciones intergeneracionales y el desarrollo organizacional.

2. Caracterizar las relaciones intergeneracionales y el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.

3. Determinar los conflictos emergentes de los vínculos intergeneracionales en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila y su relación con el desarrollo organizacional.

Preguntas científicas:

1. ¿Qué referentes teóricos sustentan los conceptos de relaciones intergeneracionales y el desarrollo organizacional?
2. ¿Cómo se manifiestan las relaciones intergeneracionales en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila?
3. ¿Cuáles son los obstáculos que frenan el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila?
4. ¿Cuáles son los conflictos intergeneracionales que limitan el desarrollo organizacional en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila?
5. ¿Cómo inciden en el desarrollo organizacional de la Empresa CEPIL los conflictos intergeneracionales?

II.2 Selección de la muestra.

La población económicamente activa (PEA) está integrada por todas las personas de ambos sexos, de 15 años y más, el límite superior de la misma estará dado básicamente por las leyes de seguridad social existentes en cada país, por lo que al interior de ella se da la coexistencia de varias generaciones en un mismo período de tiempo. La PEA es la encargada de suministrar la mano de obra disponible para la producción de bienes materiales y de servicio que garantizan el desarrollo económico del país durante el período de referencia.

Tomando en cuenta los datos de población extraídos de la fuente: Base de datos del Censo de Población y Vivienda del 2012, aportado por la ONEI de Ciego de Ávila que agrega que el municipio cabecera del mismo nombre tiene una Población Económicamente Activa (PEA) de 70048 habitantes, pero para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de la presente investigación, se tomó solo la población económicamente activa empleada en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila que asciende a 296 trabajadores constituyendo estos la unidad de análisis y la población objeto de estudio respectivamente.

La razón de la selección de esta empresa en particular está dada por el hecho de ser la única de su tipo en el país, con un alto prestigio en la calidad de las producciones que realiza. Fue fundada desde 1963, en ella hay una gran variedad generacional involucrada en todo el proceso productivo de la misma,

por lo que esta coexistencia generacional en dicha empresa es un pilar esencial si se quiere que la empresa cubana alcance niveles de productividad, eficiencia y eficacia elevados.

Para la selección de la muestra se aplicó un muestreo probabilístico estratificado el cual consiste en dividir en segmentos la población y seleccionar una muestra de cada uno de ellos. (Sampieri, 2014) Este tipo de muestreo consta de dos momentos.

El primer procedimiento es para la obtención de una muestra probabilística para lo cual se utiliza el software de cálculo estadístico STATS®[2] el cual calcula de manera automática el tamaño de la muestra aleatoria simple. Dicho programa según los criterios expuestos por Sampieri (2014) solo necesita que se le introduzcan los siguientes datos:

Tamaño de la población: 296

Error máximo aceptable: 5%

Nivel de confianza: 95%

Nivel de porcentaje estimado: 90%

De manera automática el programa calcula el tamaño de la muestra necesario: siendo esta n= 94 trabajadores lo que representa un 32% de la población.

El segundo procedimiento es la estratificación de dicha muestra teniendo en cuenta la variable principal de la investigación, con la finalidad de que los elementos muestréales o las unidades posean determinado atributo.

En el caso particular de esta investigación el atributo que se establece es la diversidad generacional existente en la empresa. Es decir, cuando no basta que cada uno de los elementos muestréales tenga la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario segmentar la muestra en relación con estratos o categorías. (Sampieri, 2014)

Luego de dividir a la población en subpoblaciones o estratos, se selecciona la cantidad total de personas que hay en cada estrato. Para tal estratificación es

[2] STATS®: programa que sirve para determinar el tamaño de la muestra aleatoria simple y generar números aleatorios para seleccionar los casos de la muestra de una base de datos o listado de la población.

necesario tener en cuenta que la población N= 296 y el tamaño de muestra es n=94.

Esto es:

$$fh = \frac{nh}{Nh} = \mathrm{KSh}$$

En donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento en el estrato h y K es una proporción constante que nos dará resultado una n óptima para cada estrato. De manera que:

$$fh = \frac{nh}{Nh} = \frac{94}{296} = \quad 0.31$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato. Al sustituirse, tenemos que:

$$(Nh)\ (fh) = nh$$

Tabla # 1: Muestra probabilística estratificada de las generaciones existentes en la Empresa CEPIL

Estrato	**Generaciones existentes en la empresa**	**Población** **(*fh*) = 0.31** ***Nh* (*fh*) = *nh***	**Muestra**
1	Veteranos (nacidos antes de 1946)	3	2
2	Baby Boomers (1946- 1964)	71	23
3	Generación X (1965-1980	140	43
4	Generación Y (1981-2000)	81	25
5	Generación Z (después del 2000)	1	1
Total		296	94

II.3 Conceptualización y operacionalización.

Relaciones intergeneracionales: Es el modo que tienen de relacionarse los individuos pertenecientes a distintas generaciones entre sí. Estas pueden manifestarse desde cinco aspectos: Espacio, socialización, cooperación, valores, conflictos. Como agente de socialización, como agente de cooperación y como agente de conflicto. (Rodríguez, 2014 , p. 20)

Desarrollo organizacional: Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de un empresa con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa (Herrera, 2015).

Operacionalización

Variables	Dimensión	Indicadores
Relaciones intergeneracionales.	○ socialización y espacios de interacción	• Intercambio de experiencias y conocimientos
		• Valores
	○ cooperación	• Colaboración entre los individuos en el proceso de producción
	○ conflicto	• Indiferencia
		• Discrepancias
		• Rechazo
		• Obstáculos
		• Efectividad como grupo

Desarrollo organizacional	○ Procesos sociales al interior de la empresa	• Optimización de la calidad de las interrelaciones entre los grupos de trabajo

II.4 Métodos y técnicas empleadas

Análisis de documentos**:** ayuda a entender el fenómeno central de estudio y sirve para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal.

Con la revisión y análisis de documentos se comienza la primera etapa de la investigación. Esta técnica se va a utilizar como punto de partida y fuente primaria para obtener información de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila tales como: la plantilla de la empresa, la distribución etárea de la misma, las áreas de trabajo con mayor variedad generacional, así como las edades de los cargos decisivos en la empresa. Entre los documentos revisados se encuentran:

- Valores y Principios de la Organización. Empresa CEPIL Ciego de Ávila.
- Comportamiento del Nivel Educacional de la Fuerza de Trabajo por rango de edades y categoría ocupacional. (Anexo I)

Observación no participante: En este caso la observación es directa donde las fuentes posibles de error desaparecen al ser el propio investigador el que realice la observación, y este, por su entrenamiento, y por el conocimiento que tiene sobre el fenómeno o situación objeto de observación está plenamente capacitado para efectuar dicha tarea. (Ibarra, 1998)

A través de la observación no participante se permitirá captar no solo los fenómenos objetivos y manifiestos, sino también el sentido subjetivo de muchos comportamientos sociales al interior de los colectivos dentro de la Empresa. Dicho instrumento es un elemento esencial en el proceso investigativo en el cual el investigador se apoya para recopilar la mayor cantidad de información primaria. Dicha técnica se utilizará con el objetivo de observar las características organizacionales de la Empresa CEPIL, así como las dinámicas entre sus trabajadores. (Anexo II)

Entrevista semiestructurada: basándose en una guía de preguntas o asuntos de interés la aplicación de la misma permitirá tener una libertad a la hora de introducir preguntas adicionales lo que facilitó la obtención de mayor cantidad de información, así como conocer las opiniones de los entrevistados respecto al tema investigado y posibilitó la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a dicho tema. El uso de esta técnica facilita la recogida de información aportada por los trabajadores de los talleres de producción de la empresa en cuestión. (Anexo III)

Encuesta: la misma consiste en la aplicación de un procedimiento estandarizado para recolectar información oral o escrita y es útil si se quiere dar cuenta de los aspectos estructurales, o las razones u opiniones que tienen las personas acerca de determinados temas. (Hanneman, 2000) Se utilizaron tanto preguntas abiertas como cerradas, destinadas a indagar sobre el tema que se investiga. La misma permite acceder a la información de manera más exacta, aportando fiabilidad al informe. Es uno de los instrumentos que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. Esta técnica permite la optimización del tiempo y al ser anónima permite que el encuestado responda con mayor sinceridad y no se cohíba. (Anexo IV)

Triangulación metodológica: Consiste en aplicar distintos métodos y técnicas al estudio de un fenómeno, para luego contrastar los resultados, realizando un análisis entre coincidencias y divergencias encaminado a garantizar que los datos recogidos o construidos y las explicaciones o interpretaciones se aproximen a la realidad social. La calidad de los resultados se define a través de los criterios de validez y confiabilidad. (Pérez, 2018)

II.5 Caracterización de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.

La Empresa CEPIL, pertenece al Ministerio de la Industria Ligera, tuvo su origen como Unidad de Producción fundada por el Comandante Ernesto Che Guevara, el 13 de febrero de 1963. Perteneció al entonces Ministerio de Industria y fue subordinada a la Empresa de Fibras Duras, de Muebles y Cepillos Industriales. En el año de 1986 se establece como Empresa única de su tipo en el país, subordinada a la Unión del Plástico y la Cerámica.

Esta Empresa está ubicada en la provincia Ciego de Ávila, municipio Ciego de Ávila en Carretera enlace a Morón entre Caridad y Carretera Morón, está avalada por un Sistema de Gestión de Calidad y de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Consta con una plantilla de 296 trabajadores de ellos 6 administrativos, 93 técnicos, 30 de servicio, 12 cuadros y 155 operarios de las áreas de producción, distribuidos en las tres UEB Productivas.

Dicha empresa tiene como misión: producir y comercializar artículos plásticos para higiene y limpieza, que satisfagan las necesidades y expectativas del mercado. Siendo compromiso de la alta dirección: desarrollar, mantener y mejorar el sistema de gestión empresarial, basado en la continua especialización de todo el personal y en la utilización de tecnología de avanzada, que propicie la permanencia estable de nuestros productos en el mercado, con alta calidad y precios competitivos.

En sus inicios sus productos fueron elaborados a partir de materias primas naturales, maderas preciosas, cerdas de origen animal y vegetal, destinados fundamentalmente a la Industria y su colectivo laboral lo conformaban 63 trabajadores. Hoy la Organización Empresarial posee el equipamiento adecuado para elaborar una amplia gama de más de 300 tipos de cepillos y artículos de limpieza destinados a la industria, y el turismo. La oferta destinada al uso social y doméstico es de las más completas del mercado.

La visión de dicha empresa es ser reconocido como proveedor líder en el mercado nacional de productos plásticos para higiene y limpieza, logrando la inserción en el mercado externo con alto desempeño y eficacia del sistema de gestión empresarial. La experiencia y habilidades que ha ido adquiriendo el colectivo, el propio desarrollo industrial, la inversión en tecnología de punta, unido a la progresiva aceptación de sus artículos y la elevación de la demanda, proporcionaron a CEPIL un acelerado desarrollo de sus técnicas de calidad de producción y una magnífica cultura empresarial.

El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, desde sus inicios, en abril del 2001, ha constituido una herramienta eficaz para perfeccionar el Sistema de Gestión de la Empresa, logrando una participación activa del colectivo en los diferentes pasos. Este proceso, como elemento fundamental, va a destinado a

que CEPIL, logre la condición de Empresa de Alto Desempeño y pueda consolidar su sistema de Gestión Empresarial.

II.6 Análisis de Resultados

El primer documento que se analizó fue el *Comportamiento del Nivel Educacional de la Fuerza de Trabajo por rango de edades y categoría ocupacional,* del cual se obtuvo que la Empresa consta de 296 trabajadores, 134 de ellos son mujeres para un 45.2%, mientras que los hombres (162) representan el 54.7%. De acuerdo a los grupos etáreos, 54 tienen menos de 30 años, lo que representa el 18.2%, el 17.2% se encuentran en el rango de 31 a 40 años, mientras que 73 son los trabajadores que se encuentran en el rango de 41 a 50, lo que equivale a un 24.6%, 31.4% se encuentran en el rango de 51 a 60 años y 25 son los trabajadores adultos mayores con más de 60 años , es decir,8.4%.El trabajador más longevo posee 78 años, constituyendo la edad promedio 45 años.(Anexo V) También se pudo conocer la distribución de la empresa de acuerdo a la categoría ocupacional.(Anexo VI)

El segundo documento analizado: *Valores y Principios de la Empresa CEPIL Ciego de Ávila.* (Anexo VII) arrojó que la Empresa en su Misión y Visión están reflejados los temas de la trasmisión de aprendizaje a las nuevas generaciones y los valores de responsabilidad que deben tener los trabajadores con los resultados de la misma. Coincidente con esto es D´Angelo (2006) el cual considera que la convivencia permite reconocer, mantener y actualizar los valores, el sentido de legado, la esencia empresaria y demanda enfrentar las resistencias a incorporar nuevas formas y prácticas, que pueden motivar a las nuevas generaciones y en muchos casos dar nuevas respuestas a necesidades de la empresa y/o de la red de valor.

En este documento también quedan plasmados los principios de trabajo en equipo y cooperación ideales que deben tener todos los trabajadores, como el camino que conduce al éxito. En el mismo queda reflejado el tema de la escasa fluctuación y la experiencia de sus trabajadores como algo de vital importancia así como la permanencia activa de uno de los fundadores de la Empresa.

El documento concluye con las siguientes palabras:

``El trabajo en equipo y las excelentes relaciones entre todos sus miembros, es la mejor forma de lograr nuestros objetivos empresariales´´.

Para el análisis de los resultados se lleva a cabo la triangulación de fuentes y métodos, a partir de la operacionalización de variables para responder a los objetivos específicos que se plantearon en la investigación. Se entrevistaron un total de 94 personas de estos 50 hombres y 44 mujeres distribuidas proporcionalmente entre todas las generaciones de la Empresa según el criterio de Lafuente (2015).

La Empresa CEPIL cuenta con una variedad generacional en todas sus áreas muy amplia (Anexo VIII), sin embargo, dentro de los documentos que se analizaron no hay evidencia de que la misma este consciente de ello y de las particularidades que adquiere la misma con esta diversidad etárea con la que cuenta ya que no tiene ningún valor relacionado con el desarrollo eficaz de las relaciones intergeneracionales entre todos sus trabajadores, ni el respeto entre ellos, solo tienen como valor el *respeto al cliente.*

Otro valor de la Empresa es el trabajo en equipo, pero no tienen en cuenta que esto demanda un intercambio generacional en el cual según D´Angelo (2006) median relaciones de poder, esfuerzos por legitimar ciertos saberes, representaciones mutuas y experiencias de vida distintas, que hacen de este vínculo un espacio tanto de coincidencias como de desencuentros. Testigo de esto es el 76% de los trabajadores que manifiestan que las relaciones entre los miembros del equipo con diferentes edades son buenas y un 24% las considera regulares por lo que este último procedimiento indica que no siempre los grupos de trabajo son efectivos lo que contribuye, aunque en menor medida, a frenar el desarrollo organizacional de la Empresa.

Esto se debe a que desde la perspectiva de los trabajadores un 67% manifestó que el trabajo en equipo es más efectivo para ellos y para la empresa y el 32% considera que si cada uno responde por su trabajo el esfuerzo es mayor y el resultado es personal, sin embargo, en la UEB Cepillo Dental se observa que la efectividad del grupo en el trabajo en equipo es alto, ya que en esta UEB el trabajo de uno depende del resultado y la velocidad del otro, por lo que aquí el cumplimiento de las normas es en colectivo.

Mientras que en la UEB Artículos Plásticos no ocurre igual en esta el trabajo es más individual y por esta razón existe cierto grado de indiferencia, ya que a nadie le interesa el trabajo del otro solo sus propios resultados, sin embargo, en las entrevistas a los dirigentes ellos manifiestan que en la empresa el trabajo en equipo es excelente.

Esto confirma lo planteado por Schein (1985) respecto a que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y el nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre los niveles, da como resultado una cultura organizacional incongruente, porque lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con el quehacer diario; este modelo demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

De manera general en la Empresa se denota un alto grado de la responsabilidad, ya que este valor es una premisa de la misma y cada trabajador se exige el cumplimiento de sus tareas, la disciplina laboral y la asistencia, garantizando altos niveles productivos y mayor eficiencia. En la observación realizada en espacios informales como la recepción, la entrada y el parqueo, se denota que el tema de la variedad generacional no está a un nivel consciente en todos sus trabajadores puesto que en el caso del parqueo los mayores se tardan más tiempo en sacar la bicicleta y los más jóvenes se impacientan con facilidad arrojando comentarios en ocasiones ofensivos, algunas veces en broma y otras no tanto.

En la entrada es en uno de los lugares donde se encuentran los trabajadores de mayor edad por lo que tardan un poco más en localizar a algún trabajador o son más estrictos a la hora de revisar las pertenencias de los trabajadores tanto a la entrada como a la salida del centro lo que causa cierto grado de molestia tanto en los visitantes como en los propios trabajadores, pero sin embargo son más sociables, educados, respetuosos y afables que los de menor edad.

Lo antes expuesto es señal de posibles signos de rechazo y discrepancias entre los trabajadores y el 50% así lo manifiesta, sintiéndose rechazado por otros que

generalmente pertenecen a otro grupo etáreo por no compartir ideas o por no tener las mismas motivaciones gustos e intereses en ocasiones. Solo el 35% manifiesta que nunca se ha sentido rechazado y dos de las trabajadoras de la empresa manifiestan sentirse rechazada para la realización de algunas tareas específicas pero no por su edad sino por su sexo.

De acuerdo al grupo etáreo con el que los trabajadores prefieren trabajar el 50% prefiere hacerlo con los de su misma edad, mientras que un 35% lo prefiere con mayores que ellos y solo un 15% lo prefiere con los más jóvenes. Estos criterios de preferencia apuntan a la posibilidad de la existencia de discriminación etárea que son los causantes de que después los grupos de trabajo no sean efectivos por lo que es aquí donde el personal encargado de gestionar y ubicar los recursos humanos dentro de la empresa, deban asumir criterios de excelencia en la búsqueda del personal adecuado para cada puesto con el propósito de lograr el éxito organizacional.

El favorecimiento desigual de un grupo etáreo más que otro genera ciertas inconformidades y discrepancias en la empresa y así lo manifiesta el 8 % de los entrevistados que considera que los mayores de 51 años son beneficiados en ocasiones y se realizan con ellos concesiones lo que no ocurre igual con el resto de los trabajadores. Esto demuestra que hay trabajadores que no se sensibilizan con este tema, por lo que le corresponde a la empresa fomentar esa cultura organizacional que anteriormente se menciona, para que la percepción del trato desigual con los adultos mayores deje de ser un problema.

Es necesario lograr que los trabajadores comprendan lo beneficioso que puede ser la multiplicidad generacional en la Empresa ya que esta puede dar paso al intercambio de experiencias y conocimientos el cual es de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma y para elevar los niveles de producción. Como se observó en los talleres de producción, en cada uno de ellos se da la interacción entre distintos grupos etáreos y los de más experiencia aportan ideas y procedimientos que pudieran estar facilitando el ahorro de tiempo y la calidad en los productos.

Debido a que algunas máquinas constan de un elevado nivel de automatización pero a pesar de esto también requieren de mayor fuerza física que otras, en ocasiones los operarios más longevos acuden a los más jóvenes solicitando su

colaboración, de igual manera hay máquinas y procedimientos que son muy antiguas y son los más jóvenes los que solicitan ayuda de los mayores ante cualquier desperfecto o irregularidad por la experiencia que tienen de años en la Empresa, sin embargo, no siempre los más jóvenes aceptan esa ayuda o siguen sus consejos y sencillamente lo hacen "*a su manera*" porque de igual forma cumplen las normas.

En la reunión realizada en el Departamento de Recursos Humanos se constató por medio de la observación que se emiten pocos criterios por parte de los más jóvenes, solo las personas de más experiencia emiten criterios que todos sin ningún tipo de reparo aprueban. Esto indica que hay falta de comunicación y así lo evidencia el 60% de los entrevistados que sienten que por su inexperiencia no tienen nada que aportar.

No obstante en la actividad realizada por el día del trabajador de la Industria Ligera el intercambio de experiencias y la colaboración fueron indicadores que se pusieron de manifiesto a la hora de la organización de los preparativos de dicha actividad. En la misma se estimularon a los trabajadores que mayor tiempo llevan trabajando en la Empresa, se comentaron logros y resultados económicos alcanzados por la misma y también se desarrolló una pequeña demostración de habilidades. Se culminó con una exposición de dotes artísticos de varios trabajadores siendo los más jóvenes los de mayor participación en dicha actividad.

En esta ocasión fueron los mayores los que se mantuvieron aislados o renuentes a participar en la actividad y más del 50% de los trabajadores no fueron participes ni cooperaron en la organización de la misma, aun cuando tenían las potencialidades. En los talleres de producción se observó que el nivel de colaboración está más elevado aunque en ocasiones cuando las personas de mayor edad requieren la ayuda de los más jóvenes no siempre están dispuestos a brindársela porque cada cual está preocupado por cumplir sus propias normas.

No obstante el 50% de los entrevistados manifiesta que solo en ocasiones cuando han necesitado ayuda la han recibido, un 9,5% plantea que no recibe ayuda en el puesto de trabajo y solo el 23% considera que recibe ayuda siempre que la necesitan.

Todo esto hace que el 80% se sienten cómodos trabajando en la empresa y mencionan elementos como salario y estimulación mientras que un 6.7% alude estar satisfecho con la estimulación pero no con el salario, un 10.8 % manifiesta sentirse bien y aporta elementos como el modo de trabajo y las relaciones interpersonales con sus compañeros y de trabajo. Solo un 2.7% expresa su insatisfacción con varios de los elementos antes mencionados, por lo que no se sienten totalmente cómodos en la Empresa.

De forma general los entrevistados emiten diferentes criterios sobre las relaciones intergeneracionales, un 16% considera que la variedad generacional afecta los resultados producto a las situaciones que surgen entre grupos de distintas edades que evidentemente afectan el rendimiento y la calidad del trabajo, expresan también que existe un pequeño grupo de trabajadores que por su edad no están aptos para las tareas que realizan, porque requieren de mayor tiempo y esfuerzo que otros trabajadores.

Al referirse a las acciones que pudieran llevarse a cabo en aras de mejorar las relaciones intergeneracionales los trabajadores plantean la incrementación de eventos que le den a los jóvenes mayor protagonismo dentro de la empresa, proponen la realización de actividades culturales que permitan el vínculo entre los distintos grupos etáreos. Incrementar los talleres de capacitación para así propiciar mayor intercambio de experiencias, así como la realización de acciones que permitan elevar el nivel comunicativo entre todos los trabajadores de la Empresa.

Conclusiones

Los referentes teóricos analizados en la investigación (Émile Durkheim, Karl Mannheim, Ovidio D´Angelo, Max Weber, Renate Mayntz, Edgar Schein) permiten establecer la influencia que ejercen las relaciones intergeneracionales en el desarrollo organizacional. Las manifestaciones en el espacio, en los procesos de socialización, cooperación, valores y conflicto se explicitan como procesos sociales que pudieran estar obstaculizando la efectividad de los grupos y de la organización, por lo que su conocimiento favorecerá la toma de medidas que optimicen la calidad de las interrelaciones y que influyan positivamente en el éxito de la tarea objeto de investigación.

Las relaciones intergeneracionales en la Empresa CEPIL presentan tanto aspectos positivos como negativos que impactan en el desarrollo organizacional de la misma. Los ritmos de los mayores y las formas de actuar hacen que en ocasiones los más jóvenes se impacienten y molesten, lo que impide la colaboración, proporcionando diferencias y discrepancias entre los trabajadores. El intercambio de experiencia entre las diversas generaciones que están presentes en la Empresa resulta no ser efectivo en ocasiones, pues los argumentos emitidos por los mayores no son asimilados positivamente por los de menor edad. También se aprecian favorecimientos desiguales a los diferentes grupos etáreos en la Empresa, sin embargo, se denota un alto grado de responsabilidad ya que cada trabajador se exige el cumplimiento de sus tareas, la disciplina laboral y la asistencia, garantizando altos niveles productivos y mayor eficiencia.

Estos elementos antes mencionados y otros son los que caracterizan las relaciones intergeneracionales y son los que hacen que dichas relaciones impactan en la efectividad de los grupos de trabajo ocasionando inefectividad en determinadas áreas de la Empresa, apatía de los jóvenes, aspectos que de no ser manejados adecuadamente afectan el desarrollo de la organización.

La relaciones intergeneracionales en las formas en las que se manifiestan favorecen la emergencia de conflictos expresados en la percepción por parte de los más jóvenes en la imposibilidad de expresar sus opiniones o de no poder acceder a cargos con responsabilidad fácilmente, por otra parte emergen

conflictos en la forma de ser percibidos los adultos medios y mayores, pues se sienten rechazados, subestimados por presentar dificultades en el usos de las tecnologías y disminuir el ritmo de trabajo de las producciones en serie que se realizan en algunas UEB de la empresa, impactando en los resultados tanto individuales como grupales.

Recomendaciones

1. Es necesario focalizar las acciones de cambio hacia el conocimiento mutuo de cada generación, la aceptación, el respeto y la apertura mental, formando equipos intergeneracionales, donde el intercambio desde lo laboral lleve a conocerse, aceptarse y enriquecerse
2. Incorporar los resultados de la presente investigación en la estrategia de Desarrollo Organizacional que posibiliten la construcción de programas para el tratamiento intergeneracional en la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila. Haciendo énfasis en las estrategias para la selección y formación de los recursos humanos permitiendo fomentar una cultura organizacional que favorezca la percepción de la equidad en los temas etáreos.
3. Incorporar la temática de la diversidad generacional en el contexto laboral y otros contextos como temática a investigar en el Banco de Problemas de la carrera Sociología.

Bibliografía

Alberne, F., 2002. Intergeneracionalidad y escuela: trabajamos juntos, aprendemos juntos. *Revista Interuniversitaria de Formación del,* Volumen 45, pp. 77- 88.

Alonso, J., 1994. *Base Organizacional para el estudio del liderazgo en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.* Santa Clara: CDICT Universidad Central.

Aranguren, J. L., 2015. *La juventud europea y otros ensayos.* Barcelona: Sage Publications.

Ayestaran, S., 2009. *Cambio cultural en las organizaciones,* s.l.: s.n.

Balestro, V., 2013. *Convivencia intergeneracional en el ámbito laboral: ¿cómo gestionar las diferencias?,* México: Centro de Empresas Familiares.

Becton, J., 2014. *Diferencias generacionales en la conducta laboral.* México: Journal of Applied Social Psychology.

Beltrán, J., 2013. *Intergeneracionalidad y multigeneracionalidad en el envejecimiento y la vejez¨.* Colombia: s.n.

Bennis, G., 1966. *Bennis, W. G., 1966, Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas., Addison-Wesley Publishing.* México: Addison-Wesley Publishing.

Bonvalet, C., 2011. *Las relaciones intergeneracionales: ¿problema actual o reminiscencia de pasado?.* Frncia: Instituto Nacional de Estudios Demográficos.

Calbiño, M., 1998. *Trabajar en y con grupos.* La Habana: Felix Varela.

Campos, H., 2010. *Percepción social de la población en Santa Clara acerca de la oferta actual al turismo nacional. .,* Santa Clara: Tesis de Diploma, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central de Las Villas.

Castillo, M., 2008. *la representacion social sobre el enbejecimiento en jóvenes de dos consejos populares de Santa Clara,* Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Castro, F., 2000. *Discurso en la Tribuna abierta.* [En línea]
Available at: www.cuba.cu/gobierno/discurso/2000/esp/fo10500e.html

Catasús, G., 2005. *Intergeneracionalidad.* La Hbana: Felix Varela.

C. d. a., 2016. *Ponencia C relaciones intergeneracionales.* España: Ministerio De Sanidad y Política Social.

Chirinos, N., 2009. Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Revista Venezolana,* Volumen vol 2, pp. pp 133-153.

Chirinos, N., 2009. Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana,* vol 2(4), pp. 133-153.

Ciolli, G., 2017. *El espacio laboral.* México: Revista de Ciencias Sociales.

Comte, A., 1830. *Cours de philosophie positive..* París: s.n.

D´Angelo, 2011. *Los jóvenes y el diálogo intergeneracional en la transformación comunitaria y social.* La Habana: Editorial Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).

D´Angelo, O., 2006. *Experiencia tranformativa con grupos de dialodo intergeneracional,* La Habana: Grupo CTS-CIPS.

Davis, K., 2003. *Comportamiento humano en el trabajo.* s.l.:McGraw-Hill.

Domínguez, M., 1987. *Criterios teórico-metodológicos para la investigación de la juventud.* La Habana: Felix Varela.

Domínguez, M. I., 2000. *Generaciones y mentalidades.* La Habna: El Viejo Topo.

Durán, A., 1997. *La tercera edad de Cuba. Un acercamiento sociodemográfico y sociopsicológico.* La Habana: Colegio de Ciencias Sociales.

Engels, C. M. y. F., 1979. *Oposición entre las concepciones materialista e idealista.* Alemania: s.n.

Etzioni, A., 1964. *Organizaciones Modernas.* New Jersy: Columbia University.

Gomila, M., 2015. *Las relaciones intergeneracionalesen el marco de la familia contemporánea: cambios y continuidades de transición hacia unaa nueva concepción de la familia.* Barcelona: Millanez.

Hanneman, R., 2000. *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. Capítulo segundo.* California: Departamento de Sociología de la Universidad de California.

Hernández, R. F. C. y. B. P., 2010. *Metodología de la investigación.* 5 ed. México: McGraw-Hill.

Herráiz, M. G. y. G., 2009. *La sinergia intergeneracional.* [En línea]
Available at: disponible: http://www.espaisocial.net/docs/revistas/espai_social_09.pdf
[Último acceso: 10 enero 2019].

Herrera, J. P. V., 2015. *Definición, caracteristicas, orígenes, naturaleza y valores del Desarrollo Organizacional..* s.l.:Universidad de Especialidades 8vo de Administración.

Ibarra, F., 1998. *Metodología de la investigación social.* La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Ibarra, F., 2006. *Metodología de la investigación social.* La Habana: Editorial Félix Varela.

Kalache, A., 2015. *Envejecimiento activo: un marco político ante la revolución de la longevidad.* España: Escuela Andalusa de Salud Pública.

Kierger, M., 2005. *Material de Sociologia de las Organizaciones,* Madrid: Editorial Madrid.

Laforest, J., 1991. *Introducción a la gerontología: El arte de envejecer.* Barcelona: Editorial Herder..

Lafuente, F., 2015. El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. *Gestión,* Volumen vol 3, pp. 2-15.

Lafuente, F., 2015. *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades.* s.l.:Gestión.

Likert, A., 2002. *Cultura y clima organizacional.* Madrid: Monografias.com.

Mannheim, K., 1928. El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas,* Volumen vol 14, p. 62.

Mannheim, K., 1939. *El problema de las generaciones.* Paris: Nathan.

Marías, J., 1949. *El Método Historico de las Generaciones.* Madrid: Revistas de Occidente.

Massip, J., 2001. *La empresa estatal cubana y el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.* La Habana: s.n.

Mayntz, R., 1980. *Sociología de la Organización.* Madrid: Alianza Universidad.

MCKINNON, R., 2010. "Una fuerza de trabajo que envejece y la gestión estratégica de los recursos humanos: los desafíos en materia de dotación de personal para las administraciones de la seguridad social".. *Revista Internacional de Seguridad Social,* Volumen vol.63, p. 34.

Mill, J. S., 1843. *La Lógica.* París: s.n.

Miralles, R. d. l. Á. F., 2012. *ENVEJECIMIENTO DE LA FUERZA LABORAL:.* Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Newman, S., 2007. Los programas intergeneracionales: concepto, historia y modelos.. *La Caixa,* Issue 23, pp. 37-69.

ONEI, 2007. *Esperanza de vida Cuba y provincias.* La Habana: s.n.

Peláez, D. C. A. y. E., 2016. *Envejecimiento poblacional en el siglo XXI:.* Barranquilla: Salud Uninorte.

Peña, M. C., 2015. Envejecimiento poblacional como reto de la ciencia, la. *Revista Habanera de Ciencias Médicas,* Volumen 14, p. 883.

Pérez, D. G., 2018. *El envejecimiento de la fuerza laboral en la Cooperativa de Produccion Agropecuaria "eduardo Garcia" de Santa Clara.,* Santa Clara: Tesis de Diploma. Licenciatura en Sociología. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. .

Piña, m., 2004. *Gerontología social aplicada: visiones estratégicas para el trabajo social.* Buenos Aires: Editorial Espacio..

Pozzo, L. V., 2018. *Desafíos del siglo 21 para la construcción de un envejecimiento sin viejismo,* Santa Clara: Centro de Estudios Comunitarios.

Rice, W., 1996. *Sexually antagonistic male adaptation triggered by experimental arrest of female evolution.* California: Departament of Biology.

Robbins, P., 1996. *Comportamiento organizacional.* 7ma ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rocío, J., 1999. *Desarrollo Organizacional.* México: s.n.

Rodríguez, A., 2014 . *Relaciones Intergeneracionales entre niños y adultos mayores de los colegios GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ DE TUNJA Y LA INSTITUCIÓN TÉCNICA SANTA CRUZ DE MOTAVITÁ.* Bobotá: Universidad Sergio Arboleda.

Romero, X., 2009. *Hacia una sociedad para todas las edades: experiencias latinoamericanas de relaciones intergeneracionales.* Santiago de Chile: Editorial Red Latinoamericana de Gerontología.

Rubio & Varas, 2004. *El análisis de la realidad en la intervención social: métodos y técnicas de investigación.* Madrid: Ciencias Sociales.

Sampieri, R., 2006. *Metodología de la Investigación.* La Habana: Félix Varela.

Sampieri, R., 2014. *Metodología de la Investigación.* 6 ed. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V..

Sánchez, M., 2010. *Programas intergeneracionales. Guía introductoria.* La Habana: Editorial Ministerio de Sanidad y Política Social.

Sánchez, S. N. y. M., 2007. *Los programas intergeneracionales: concepto, historia y modelos..* [En línea]
Available at:
https://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios_sociales/vol23_es.pdf
[Último acceso: 20 diciembre 2018].

Schein, E., 1985. *Psicología de la Organización.* México: Prentice/ Hall International.

Schein, E., 1985. *Teoria del Hombre Complejo.* Madrid: s.n.

Schein, E., 1986. *Cultura organizacional.* San Francisco: s.n.

Segura, E. R., 2010. *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; compatibilización y liderazgo integral.* Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Shein, E., 1986. *Cultura organizacional y liderazgo.* San Francisco: s.n.

Stoner, J., 1995. *Administración.* Brasil: Prentice Hall.

Tarde, G., 1900. *Manadologie et sociologie.* Frankfurt: s.n.

Trelles, I., 2001. *Comunicación organizacional. Selección de Lecturas.* La Habana: Felix Varela.

Villa, M., 2014. El proceso de envejecimiento de la población.. *Encuentro Latinoamericano y Caribeño sobre las personas de edad.,* Volumen 8, p. 6.

Villar, A., 2007. *Programas Intergeneracionales, hacia una sociedad para todas las edades.* Bilbao: La Caixa.

Wendell, F., 1996. *Desarrollo organizacional.* México: Prntice Hall.

Anexos

Anexo I: Guía de Análisis de Documentos

Objetivo: Analizar la documentación de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila que contenían datos e información necesarios para la caracterización de la muestra objeto de estudio.

Campo de estudio: Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.

Documentos objeto de estudio:

- Valores y Principios de la Organización. Empresa CEPIL Ciego de Ávila.
- Objeto, misión y visión de la Empresa de CEPIL de Ciego de Ávila.
- Comportamiento del Nivel Educacional de la Fuerza de Trabajo por rango de edades y categoría ocupacional.

Anexo II: Guía de observación:

Objetivo: observar las características organizacionales de la Empresa CEPIL, así como las dinámicas entre sus trabajadores.

Sistema de categorías:

- Intercambio de experiencias
- Valores
- Colaboración
- Efectividad de los grupos de trabajo

Frecuencia de observación: Se observaron las dinámicas entre los trabajadores de la Empresa CEPIL, durante los meses de enero, febrero y marzo una vez por semana, en horarios de la mañana.

Anexo III: Entrevista semiestructurada

Objetivo: lograr la recopilación de la información de los trabajadores que no pudieron ser encuestados por las características de sus puestos de trabajo.

Edad

Sexo

Nivel de Escolaridad

1. Has recibido ayuda de tus compañeros de trabajo siempre que la has necesitado
2. Ha sido tu edad motivo de rechazo por parte de los demás compañeros de trabajo.
3. Considera que algún grupo etáreo en la Empresa es más favorecido que otro.
4. Considera que las relaciones entre las distintas generaciones dentro de la Empresa de modo general son factibles para el desarrollo de la misma ¿Por qué?
5. La variedad generacional en los puestos de trabajo dentro de la Empresa a su modo de ver afecta de algún modo los resultados de trabajo.
6. Mencione acciones que a su modo de ver pudieran llevarse a cabo para mejorar las relaciones entre las distintas generaciones en la Empresa.

Anexo IV: Encuesta

Edad_____

Sexo_____

Nivel de escolaridad_____

7. ¿Cuándo has necesitado ayuda de algún compañero para la realización de tu trabajo la has recibido?

___si ___no ___en ocasiones

8. ¿Por tu edad te has sentido rechazado por algún compañero de trabajo?

___si ___no ___en ocasiones

9. A la hora de compartir con sus compañeros de trabajo prefiere hacerlo:

____con los más jóvenes que usted

____con los mayores que usted

____con los de su misma edad

10. ¿Cree que algún grupo etáreo en la Empresa es más favorecido que otro?

____si no____

8.1¿Cuáles?

__19 a 30 años

__31 a 40 años

__41 a 50 años

__51 a 60 años

__mayores de 60 años

11. ¿Cómo considera que son las relaciones entre las distintas generaciones dentro de la Empresa de modo general?

___buenas

___muy buenas

___regulares

___malas

12. Liste los aspectos que le hacen permanecer en la Empresa

____salario

____estimulación

____transporte

____ almuerzo

____las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo

____otros_____

13. ¿De qué manera considera que es más efectivo el trabajo?

___en equipo ___Individual

14. ¿Cómo son sus relaciones con su grupo de trabajo?

___buenas ___muy buenas ___regulares ___malas

15. La variedad generacional en la Empresa a su modo de ver afecta los resultados de trabajo.

___si ___no ___en ocasiones

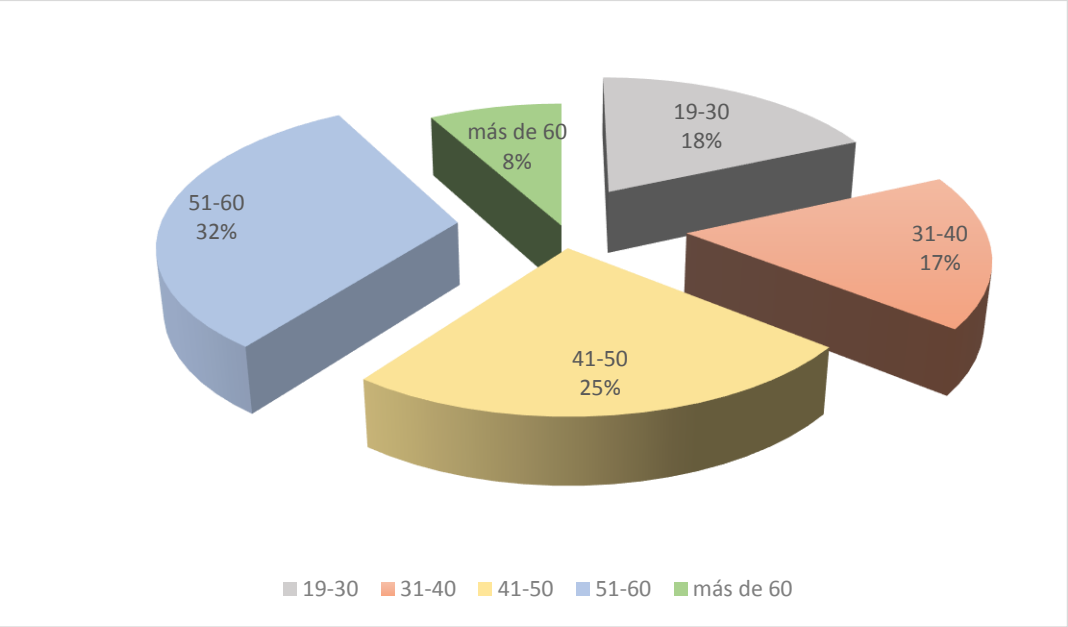
15.1Justifique su respuesta_____

16. Considera que pudieran llevarse a cabo algunas acciones para mejorar las relaciones entre las distintas generaciones en la Empresa.

___si ___no

16.1 Podría sugerir alguna acción que a su modo de ver podrían mejorar las relaciones intergeneracionales en la Empresa._____

Anexo V: Porsentajes de esdades de los trabajadores de la Empresa CEPIL

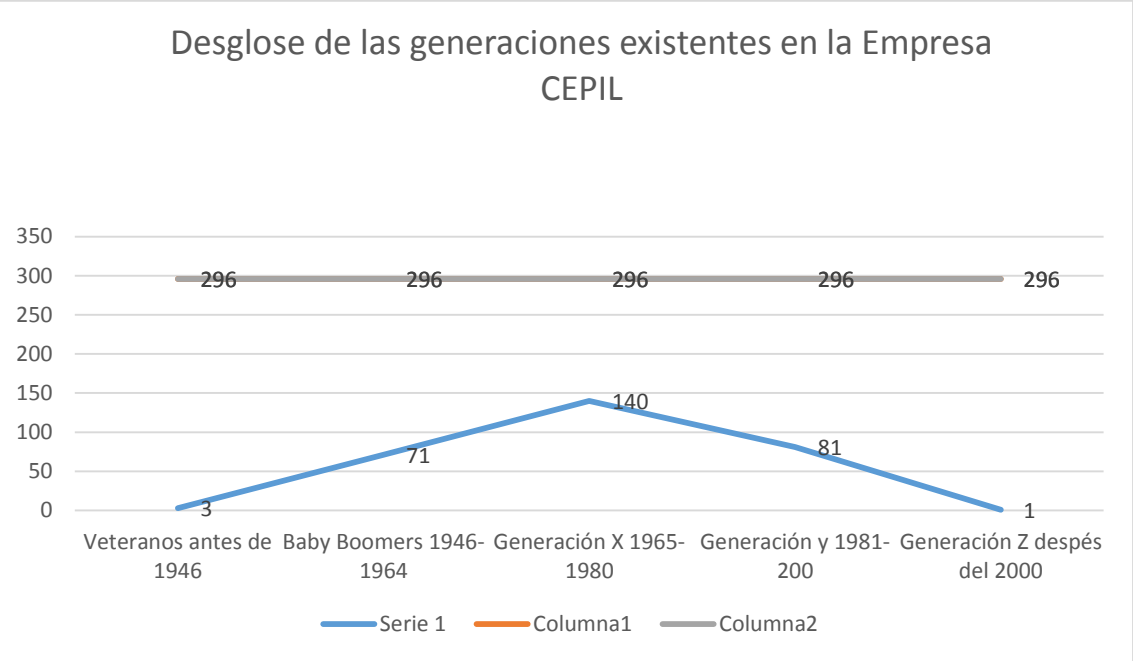


Anexo VI: Distribución de trabajadores de acuerdo a la categoría ocupacional y el sexo.

Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional y sexo.			
Categoría Ocupacional	total	mujeres	hombres

Directivos	12	4	8
Administrativos	0	0	0
Técnicos	93	56	37
Servicios	36	9	27
Operarios	155	65	90
Total	296	134	162

Anexo VII: Valores y principios de la Empresa CEPIL

Valores	Principios
Enfoque al cliente. La calidad como máxima y primera premisa.	La Empresa Estatal Socialista es el eslabón fundamental de la economía y que de forma continua tiene que potenciar y desarrollar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado
Compromiso político.	
Trabajo en equipo	El Equipo de Dirección administra como dueños la propiedad del pueblo, garantizando el correcto uso de los recursos financieros y materiales, en un adecuado ambiente de control, resaltando los valores compartidos de la organización en especial el sentido de pertenencia, la ejemplaridad y la profesionalidad.
Sentido de pertenencia Ejemplaridad	
Disciplina	El cliente es nuestra razón de ser. Por tanto, toda la organización está diseñada para satisfacer las necesidades de éste, no sólo en calidad, sino en términos de servicio.
Profesionalidad	
Cohesión	La Innovación tecnológica se desarrollará acorde a las exigencias de productos y servicios de nuestros clientes, en consistencia con el nivel tecnológico internacional del sector.
	El trabajo en equipo y las excelentes relaciones entre todos sus miembros, es la mejor forma de lograr nuestros objetivos empresariales.

Anexo VIII: Variedad generacional de la Empresa CEPIL de Ciego de Ávila.