

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional.

**AUTOR (ES):**

Calderón Herrera, Nicole Danushe

Litardo Acosta, Valeria Judith

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

**Guayaquil, Ecuador**

28 de Agosto del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Calderón Herrera Nicole Danushe**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Litardo Acosta, Valeria Judith**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Calderón Herrera, Nicole Danushe**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Calderón Herrera, Nicole Danushe**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Litardo Acosta Valeria Judith**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Litardo Acosta Valeria Judith**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Calderón Herrera, Nicole Danushe**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Calderón Herrera, Nicole Danushe**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Litardo Acosta Valeria Judith**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2018**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Litardo Acosta Valeria Judith**



Guayaquil, 28 de Agosto del 2018

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional.docx</a> (D41006019)
Presentado	2018-08-27 23:49 (-05:00)
Presentado por	nicoledanushec@gmail.com
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.arkund.com
	<b>0%</b> de estas 60 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** PROPUESTA DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO, COMO RECONOCIMIENTO NO MONETARIO, DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA FAMILIAR DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, BASADO EN UN ESTUDIO GENERACIONAL.

**Estudiante:**

- Calderón Herrera Nicole Danushe
- Litardo Acosta Valeria Judith

**Docente Tutor:** Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTOS**

Valeria Judith Litardo Acosta

---

Agradezco a Dios por brindarme la capacidad e inteligencia necesaria para cumplir todos mis objetivos. Además, por darme a una madre que ha sido mi guía, mi apoyo incondicional y mis fuerzas para nunca rendirme. Gracias a ella, he llegado hasta este punto de mi carrera en donde próximamente seré una profesional.

Agradezco a mi abuela por sus sabios consejos y ser mi guía durante 21 años. Además, a mi hermano por ser mi inspiración, ya que soy su ejemplo a seguir.

Agradezco a mi tutora de tesis por brindarme su paciencia, sus conocimientos y las herramientas necesarias para cumplir con mi proyecto de titulación.

Agradezco a cada uno de mis docentes por brindarme su sabiduría en toda mi carrera y por su exigencia en cada una de las tareas que realizaba

## DEDICATORIAS

Valeria Judith Litardo Acosta

---

Dedico este trabajo de titulación a mi madre, la Ing. Viena Linda Acosta Balladares, por ser mi ejemplo a seguir y brindarme su apoyo incondicional, eres la persona que sembró en mi la responsabilidad, el valor y la fuerza para cumplir mis objetivos, el compromiso y la capacidad de nunca rendirme.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Cabezas Córdova Elizabeth Belén**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco Alexandra Patricia**  
OPONENTE

## ÍNDICE

RESUMEN.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1. Cultura Organizacional.....	7
1.1 Elementos de la cultura.....	9
1.2 Socialización de la cultura.....	10
1.3 La Cultura Organizacional como tendencia en la gestión del talento humano.....	11
2. Motivación.....	12
2.1 Teorías motivacionales.....	13
2.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades.....	14
2.2.2 Teoría de la motivación e higiene.....	16
2.2.3 Teorías X y Y Douglas McGregor.....	17
2.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland.....	18
2.2.5 Teoría del establecimiento de metas.....	19
3. Reconocimiento.....	20
3.1 Reconocimiento monetario y no monetario.....	21
4. Compromiso.....	23
5. Diversidad.....	24
5.1 Diversidad generacional.....	26
5.2 Generación Tradicionalista.....	28

5.2 Generación Baby Boomers .....	29
5.2.1 Concepción formación y desarrollo del gen Baby Boomers.....	30
5.3 Generación X.....	31
5.3.1 Concepción formación y desarrollo del gen X.....	31
5.4 Generación Y.....	32
5.4.1 Concepción formación y desarrollo del gen Y.....	33
6. La motivación desde la mirada de las generaciones.....	34
CAPITULO II.....	35
ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
1. Misión.....	35
2. Visión.....	35
3. Política de gestión.....	36
CAPÍTULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO.....	38
Planteamiento del problema de investigación.....	38
1. Formulación de preguntas de investigación.....	39
1.1 Pregunta de investigación.....	39
1.2 Preguntas secundarias.....	39
2. Objetivo.....	39
2.1 Objetivo General.....	39
2.2 Objetivos Específicos.....	39
3. Enfoque metodológico.....	40
3.1 Variables.....	42
3.2 Tipo de Investigación.....	42

4. Métodos y técnicas de investigación.....	42
CAPÍTULO IV.....	45
ANÁLISIS DE DATOS.....	46
CAPÍTULO V.....	70
PROPUESTA.....	70
PROPUESTA: POTENCIALIZA TU TALENTO.....	70
1.Introducción.....	70
2.Objetivo General.....	71
3. Objetivo Específicos.....	71
4. Alcance.....	71
5. Definición del Reconocimiento no monetario.....	72
6. Propuesta de Reconocimiento No Monetario.....	72
7. Generación: Baby Boomer.....	72
8. Esquematización del programa.....	75
9. Dinámica.....	78
10. Perfil del líder de la generación Y.....	79
11. Generación: X.....	80
12.Programa de teletrabajo.....	81
13. Dinámica.....	83
14. Perfil del líder de la generación y.....	84
15. Generación: Y.....	85
16. Programa de formación y desarrollo.....	86
17. Programa my partner 2018.....	88
18. Dinámica.....	89

19. Perfil del líder de la generación Baby Boomer.....	90
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso de Socialización.....	11
Gráfico 2: Pirámide de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	15
Gráfico 3: Línea de Tiempo Generacional.....	26
Gráfico 4: Comunicación.....	49
Gráfico 5: Comunicación.....	50
Gráfico 6: Comunicación.....	51
Gráfico 7: Comunicación.....	52
Gráfico 8: Comunicación.....	53
Gráfico 9: Compromiso.....	54
Gráfico 10: Compromiso.....	55
Gráfico 11: Compromiso.....	56
Gráfico 12: Calidad de Vida Laboral.....	57
Gráfico 13: Calidad de Vida Laboral.....	58
Gráfico 14: Calidad de Vida Laboral.....	59
Gráfico 15: Calidad de Vida Laboral.....	60
Gráfico 16: Reconocimiento.....	61
Gráfico 17: Reconocimiento.....	62
Gráfico 18: Reconocimiento.....	63
Gráfico 19: Reconocimiento.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación Generacional en la empresa familiar de consumo masivo.....	53
Tabla 2: Escala de Likert.....	53
Tabla 3: Dimensiones de las variables.....	57
Tabla 4: Escala de Likert.....	57
Tabla 5: Descripción de las preguntas de la encuesta.....	59
Tabla 6: Comunicación.....	49
Tabla 7: Comunicación.....	50
Tabla 8: Comunicación.....	51
Tabla 9: Comunicación.....	52
Tabla 10: Comunicación.....	53
Tabla 11: Compromiso.....	54
Tabla 12: Compromiso.....	55
Tabla 13: Compromiso.....	56
Tabla 14: Calidad de Vida Laboral.....	57
Tabla 15: Calidad de Vida Laboral.....	58
Tabla 16: Calidad de Vida Laboral.....	59
Tabla 17: Calidad de Vida Laboral.....	60
Tabla 18: Reconocimiento.....	61
Tabla 19: Reconocimiento.....	62
Tabla 20: Reconocimiento.....	63
Tabla 21: Reconocimiento.....	64
Tabla 22: Análisis de la Entrevista.....	65
Tabla 23: Análisis del grupo focal.....	67

Tabla 24: Segmentación de colaboradores por generación.....	70
Tabla 25: Programa de medios digitales y redes sociales.....	75
Tabla 26: Perfil del líder Y.....	79
Tabla 27: Programa de Teletrabajo.....	81
Tabla 28: Perfil del líder Y.....	84
Tabla 29: Programa de formación y desarrollo de líderes.....	86
Tabla 30: Programa My Partner 2018.....	88
Tabla 31: Perfil del líder Baby Boomer.....	90

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó en una empresa familiar de consumo masivo, la cual es una organización privada ubicada como una de las principales en la fabricación de pinturas de alta calidad en las líneas: Arquitectónica, Automotriz, Industrial y Marina. Se analizó e identificó que el reconocimiento no monetario no forma parte de la gestión estratégica de la misma, por esta razón fue de interés realizar un estudio que permita generar un cambio.

El objetivo del trabajo de titulación es generar una propuesta de reconocimiento no monetario, a través, de programas de formación y desarrollo considerando la inclusión de la diversidad generacional existente en la organización. Para realizar la recolección de información fue necesario utilizar instrumentos cuantitativos y cualitativos como la encuesta, entrevista y grupo focal con el objetivo de conocer las perspectivas y factores motivadores e impulsores de los colaboradores para cumplir con sus objetivos y metas.

**Palabras claves:** Propuesta de reconocimiento no monetario, motivación, inclusión, diversidad generacional, formación, desarrollo, cultura.

## INTRODUCCIÓN

Consultoras como Deloitte, Pwc, Whalecom y EY han realizado estudios en los últimos diez años sobre los diferentes grupos generacionales que coexisten en las organizaciones. Para explicar detalladamente los estudios, Deloitte México expuso que la mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA) en el país pertenece a tres grupos generacionales: los Baby Boomers (46 a 64 años) con 27%; Generación X (45 a 28 años) con 36% y la Generación Y (20 a 27 años) con 24%.

PWC, a su vez, realizó estudios en que su principal enfoque radicó en la generación de los millenials. La Gerente de Estudios de Capital Humano de PWC Chile, María Eugenia López, indica que esta generación tiene una visión dinámica y proyectiva, con deseos de cumplir y alcanzar lo que se propongan. Además, es una generación que prioriza el desarrollo de sus propósitos, ya que siempre desean llegar a la cima.

Whalecom, consultora argentina especializada en procesos de cambio organizacional, estima que para el año 2020, un 75% de las empresas estarán conformadas por miembros pertenecientes a la Generación Y, los resultados establecen que se trata de una generación que considera como factor principal el tiempo, para el desarrollo de la organización.

Entre las diferencias generacionales más importantes, la empresa EY realizó varios estudios e indica que los miembros pertenecientes a la generación Baby boomers, es una generación que demuestra un nivel alto de confianza en la empresa (51%), como en su jefe directo (52%) y en sus compañeros (53%) por otro lado la generación X, es la más desconfiada tiene porcentajes entre el 41% y el 47% mientras que la mitad de los milenarios muestra una fuerte confianza en su jefe directo.

Es importante reconocer que, para llevar a cabo el análisis generacional, Deloitte realizó un estudio, a través, de encuestar a 400 personas de importantes empresas en México para conocer las diferencias de cada grupo, con la finalidad de tabularlas, relacionarlas, combinarlas y aprovecharlas a fin de obtener mejores resultados en los negocios. Adicional,

confirmó que en México las compensaciones y beneficios, ya sean remunerados o no remunerados es importante para las tres generaciones.

Sobre los factores que motivan y comprometen a los colaboradores con una organización, los Baby Boomers consideran la reputación del empleador como factor determinante para comprometerse con la organización; la generación X elige a partir de la aportación que le produce su trabajo diario, a la generación Y le atrae una empresa de visión, con una comunicación efectiva y con logros de alcance global, reconocidos y relacionados con las TICS.

En cuanto a la permanencia en una organización, el análisis de Deloitte en México indicó que los baby boomers tienen en promedio una antigüedad laboral de ocho años; la generación X de seis años y la generación Y sólo llega al año y medio. Como es de esperarse, mientras más rápido evolucionan las generaciones, los objetivos e intereses cambian a mayor velocidad, por lo que no es de sorprenderse que la Generación Y no permanezca por más de dos años en la misma organización.

Respecto al compromiso y balance vida-trabajo, los baby boomers buscan dar un servicio completo de trabajo, compromiso y fidelización para con el empleador y la organización, sin importar abandonar su vida personal/familiar. En contraste, la generación X busca cumplir con el objetivo lo más rápido posible para poder atender sus necesidades personales.

Las expectativas de cada generación pueden ser un obstáculo en las organizaciones, sin embargo, es un proceso que implica inclusión y respeto por los diferentes puntos de vista. Se estima que la comprensión es la base para gestionar las convergencias y divergencias entre los grupos generacionales, para lo cual las organizaciones deben enfocarse en fomentar una cultura que incluya una comunicación efectiva y un aprendizaje continuo que aproveche el enriquecimiento que propicia la diversidad.

Las organizaciones deben considerar estrategias que incluyan el conocimiento y la experiencia de los baby boomers, la gestión y rapidez de la generación X, y la constante actualización y manejo experto de las TICS de la generación Y.

En Ecuador, un estudio realizado en la SENESCYT se ha logrado identificar tres grupos generacionales existentes que laboran en dicha entidad pública. El factor determinante para reconocer los grupos generacionales, radica en las percepciones, deseos, intereses y necesidades que desean satisfacer. Del total de los 259 servidores(as) de la SENESCYT, se ha procedido a clasificarlos de acuerdo a su edad en: Baby Boomers (35 colaboradores), generación X (141 colaboradores) y generación Y (83 colaboradores).

Un mayor número de funcionarios pertenecen a la generación X que corresponde al 54% del total, ya que, a diferencia de otras instituciones públicas, la SENESCYT ha apostado a los conocimientos, habilidades y experiencias de esta generación, insertándolos en cargos de mayor rango, en las que se evidencie un nivel de trabajo bajo presión y la toma de decisiones alto. El grupo generacional Y, determina un porcentaje importante de colaboradores que simbolizan el 32%, considerando que esta generación será quién lidere en los próximos años a las organizaciones. Se debe mencionar que a pesar de su edad tienen un buen nivel de preparación académica, y cuentan con títulos de tercer y cuarto nivel, que representan al 43,37% del total de personas que conforman esta generación.

Las tres generaciones que actualmente trabajan en la SENESCYT están conformadas por personas que crecieron en ambientes y momentos diferentes. Es por esto que cada grupo generacional, según (MANPOWER, 2012), tiene una interacción alta al compartir valores y prioridades, conservan actitudes diferentes ante la autoridad, tienen otra forma de entender el trabajo, y manejan su propio concepto de responsabilidad.

Al analizar la gestión del presupuesto asignado en los dos periodos en estudio enero – junio 2011 y julio-diciembre 2011 se corrobora que la diversidad influye positivamente en la eficacia y eficiencia de la gestión pública de la SENESCYT. Cabe recalcar, que dichos estudios se realizan con el objetivo de conocer las diferentes percepciones de cada grupo y responder a las principales necesidades que poseen.

## JUSTIFICACIÓN

El estudio del trabajo de título se enfoca en la necesidad de crear una propuesta de formación y desarrollo como reconocimiento no monetario para los grupos generacionales que conviven en la empresa. Para ello, es importante conocer e identificar las perspectivas de los colaboradores hacia las organizaciones en función a las oportunidades de crecimiento y desarrollo que declaran en su propuesta de valor, a la vez, en las responsabilidades y retos que les proyectan a los individuos a nivel de su formación y desarrollo profesional.

En la organización se consideran estrategias para generar satisfacción en el individuo, una de esas es la política de puertas abiertas por la alta gerencia, otra consiste en conceden líneas de crédito directo sin intereses a los colaboradores para ayuda de compra de vivienda o vehículo, pago de estudios, calamidades domésticas, etc., desde la concepción de la gerencia, dichas actividades generan también un efecto sinérgico para el incremento de la productividad laboral.

Sin embargo, éstas políticas y estrategias no responden a un efecto total y completo en la satisfacción de los colaboradores, ya que, lo que demandan como reconocimiento no monetario se centre en la formación y desarrollo, un caso en particular es la generación de los baby boomers, que están próximos a salir de la organización y buscan visualizar la vida después de la desvinculación laboral.

En una empresa familiar de consumo masivo se ha evidenciado que con el pasar del tiempo la satisfacción y la productividad del individuo aumenta en la medida que el empleador comienza a preocuparse por el colaborador conociendo la percepción alineada a sus funciones.

Considerando la existencia de las diversas generaciones dentro de las organizaciones, es importante analizar la posibilidad de implementar planes de formación y desarrollo que sirvan como estímulo para innovar, crear y emprender. En el caso de la generación Baby Boomer, la cual se encuentra próxima a su retiro, se propone realizar un plan de formación que le permita

a futuro emprender, mantenerse activo y continuar desarrollando actividades laborales.

En el caso de la generación X se considera implementar el teletrabajo, el cuál, permitirá a los colaboradores desarrollar sus actividades laborales diarias desde la comodidad de su hogar. Cabe recalcar, que se utilizarán plataformas virtuales innovadoras, con el objetivo de mantener una conexión múltiple en caso de tener agendadas conferencias o reuniones en las que el colaborador podrá asistir de manera virtual.

En cuanto la generación Y se desarrollará un plan enfocado al desarrollo de líderes, el cual, permitirá la interacción entre los Baby Boomer y la generación Y. que el programa consiste en enseñar a los individuos de la generación de los millenials las diferentes áreas y departamentos que conforman la empresa familiar de consumo masivo bajo el acompañamiento de colaboradores cuyo perfil se centra en la antigüedad y el nivel alto de conocimiento.

En consideración al estudio realizado y por consiguiente la propuesta, se concibe que la inclusión de las diversas generaciones no es imposible, más bien, hay que considerar los espacios y oportunidades que existen en las mismas para compartir con todo el personal y lograr empatía. Los espacios de integración son relevantes ante la demanda de la diversidad para el aprovechamiento de los conocimientos, experiencias y estrategias que se obtiene en equipo.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Cultura Organizacional

Para algunos, cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. (Chiavenato, 2009, pág. 176)

Realiza una representación gráfica de la cultura mediante un iceberg en la que se encuentra representada por: normas; políticas; misión; objetivos; procedimientos. La base, aquella que no se ve, estaría estructurada por: percepciones; sentimientos; actitudes; valores; interacciones; y otras. (Chiavenato, 2009, pág. 10)

La cultura organizacional es un tema que genera interrogantes a los líderes de las organizaciones, ya que el modelo ideal parece inalcanzable. Considerando el sistema cambiante en el que actualmente se desarrollan las organizaciones, es cada vez más complejo generar una cultura en la que los colaboradores de las diferentes generaciones se encuentren identificados. Lo que se busca es una cultura fuerte que sea capaz de integrar y alcanzar a todos sus colaboradores, es decir, que las características de la cultura organizacional se conviertan en parte misma de los colaboradores.

La frase “indicar que se conviertan en parte misma de los colaboradores”, es considerada una representación de lo que buscan las organizaciones, es decir, alcanzar un sentido de pertenencia que permita alinear la cultura con lo que busca cada uno de sus integrantes. Conseguir este tipo de cultura es más complejo para aquellas organizaciones de índole familiar bajo una mirada tradicionalista, ya que, cambiar o modificar la

perspectiva y la forma de trabajo con la que se han desarrollado, resulta desafiante y retador.

Para generar un modelo idóneo, es necesario que las cabezas de las organizaciones comprendan lo importante que es alinear y adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado laboral, considerando el mundo de las nuevas generaciones. Para que puedan cumplir con este nuevo reto, es necesario que se genere una cultura atractiva, integrada por un sistema de creencias, costumbres y valores que se encuentren en constante relación con la innovación, formación y desarrollo.

Para ello, es necesario la institucionalización de la cultura en la organización, es decir, lograr que desde los ejecutivos acepten la nueva cultura y la practiquen. Si los líderes ejecutan, el personal se sentirá identificado con la misma y se convertirá en parte de su día a día. Otro aspecto importante para lograr la cultura esperada, es encontrar el personal que posea rasgos culturales similares a los institucionalizados en la organización.

El departamento de Talento Humano deberá considerar en su proceso de reclutamiento y selección, proveer recursos alineados a la cultura bajo el objetivo de lograr la adaptación más rápida y efectiva, de esta forma, se logrará el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.

Desde la realidad cultural de la empresa que es objeto de estudio de una empresa familiar de consumo masivo la cultura está institucionalizada desde el ideal de los fundadores, por lo que los colaboradores interiorizan los elementos como son las creencias, valores y costumbres propios de la organización, el proceso de reclutamiento y selección es clave, pues se considera al personal cuyas expectativas estén alineados a los rasgos culturales de la organización.

Ante la transformación que se evidencia en el mercado laboral cada vez resulta más complejo obtener personal que se alinee a una cultura tradicionalista. El actual grupo humano pertenece a generaciones que poseen el chip de la innovación bajo un propósito dinámico, capaz de proponer ideas y tomar decisiones de acuerdo a su nivel de autonomía. Para las nuevas generaciones, resulta frustrante saber que aún existen organizaciones que se

encuentran bajo el modelo tradicionalista, evidenciando poco compromiso y satisfacción, lo que genera un rol crítico y de alto riesgo ante la posibilidad de pérdida de grandes talentos profesionales por falta de cultura, valores, innovación y una propuesta de valor atractiva de la organización.

### **1.1 Elementos de la cultura**

Según lo indicado por (Aguirre, 2004, pág. 37) que apoya lo considerado por Schein en los años ochenta, los elementos de la cultura son los siguientes:

- Artefactos y creaciones
- Valores
- Presunciones básicas

**Artefactos:** en la organización los artefactos se traducen en las políticas, procesos, canales y plataformas virtuales de cada departamento de la organización.

**Valores compartidos:** hace referencia a la filosofía, ya que es parte de los valores de la organización, en que el personal debe estar alineado y lograr la interiorización y puesta en práctica a través del comportamiento

**Presunciones básicas:** es el conjunto de percepciones o creencias que tiene el colaborador, un ejemplo es que ante la rotación, el personal suele pensar que se hará una reestructuración de la empresa.

En la empresa familiar de consumo masivo, los artefactos constituyen parte fundamental para el funcionamiento de todas las áreas, ya que su principal objetivo es ofrecer tanto a sus clientes internos como externos una experiencia agradable con la misma. En el caso del área operativa, se encarga de transformar la materia prima en producto elaborado utilizando todas las herramientas, equipos, uniformes y maquinarias para alcanzar un producto de calidad. El área de marketing posee los canales tecnológicos necesarios para promocionar sus diferentes servicios y productos. El área financiera conoce las políticas para poder otorgar un crédito a sus corporativos y empresariales que desean realizar compras a gran escala.

Los valores compartidos que caracterizan a la organización se basa en honestidad y el respeto. En cuanto a las presunciones básicas, forman parte de todas las percepciones o creencias que poseen los colaboradores en relación a la empresa, como lo es concederle el día libre al colaborador por su cumpleaños.

Los elementos culturales son aquellos que permiten dar equilibrio en la organización para salvaguardar el bienestar de los colaboradores.

## **1.2 Socialización de la cultura**

La socialización se compone de tres etapas, la socialización anticipatoria, el encuentro y cambio y adquisición.

La primera etapa, la socialización anticipatoria, hace referencia a los aprendizajes y experiencias que preparan, tanto funcional como disfuncionalmente, a las personas para incorporarse al trabajo. Poseen especial relevancia en esta etapa, la formación y aprendizaje de las expectativas laborales respecto al tipo de empleo, las condiciones de trabajo y las características de la empresa (Melgarejo, 2016, pág. 8)

La segunda etapa, el encuentro, tiene una duración de tres o cuatro meses y es considerada como la etapa más crucial para la socialización efectiva (Melgarejo, 2016, pág. 8). Durante esta etapa, la organización facilita la socialización mediante el entrenamiento, formación, desarrollo y la orientación en el lugar de trabajo, y favorecer el ajuste social con los supervisores y compañeros.

La tercera etapa, cambio y adquisición, es donde tiene lugar los cambios más duraderos. Los nuevos empleados aprenden las destrezas requeridas por sus puestos, desarrollan sus nuevos roles de manera adecuada y realizan un ajuste satisfactorio a los valores y las normas de su grupo de trabajo (Melgarejo, 2016, pág. 8)

En una empresa familiar de consumo masivo bajo el proceso de socialización, se establece el contrato psicológico, considerado como el compromiso adquirido entre el empleador y los colaboradores, es decir, lo que ambas partes esperan recibir, en el periodo laboral, de acuerdo a las expectativas de ambos.

**Pre-arribo:** se recluta al personal, de acuerdo al requerimiento de las áreas, se realiza la entrevista telefónica para así dar a conocer el cargo a postular por la persona, citarla para la entrevista e informarle la dinámica del negocio y cultura de la organización.

**Encuentro:** se da cuando se ha contratado al colaborador y comienza a ser entrenado en el puesto de trabajo, así mismo cada jefe de área hace conocer la organización para que estén orientados con su cargo, funciones y de la misma manera se va relacionando con los compañeros y jefes de áreas.

**Metamorfosis:** En esta etapa la empresa comienza a dar seguimiento en cuanto a la productividad, es que se espera la adaptación total del colaborador que ingresó.

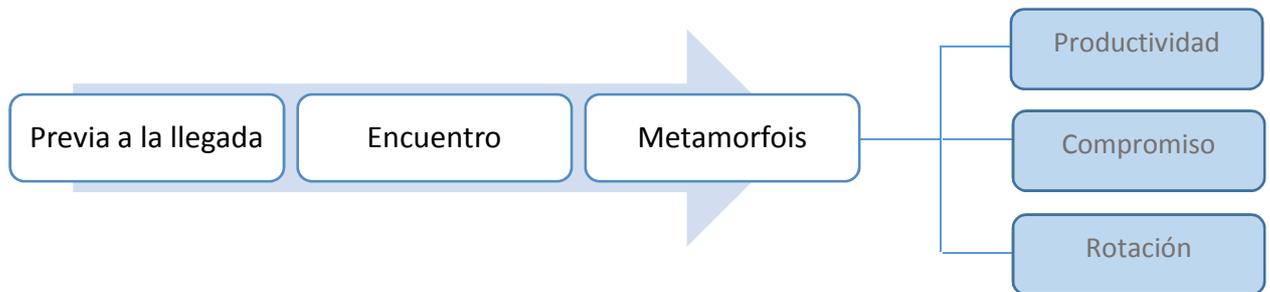


Gráfico 1: Proceso de Socialización

Fuente: Robbins y Timoty Judge, Comportamiento organizacional (2013)

### 1.3 La Cultura Organizacional como tendencia en la gestión del talento humano

La cultura organizacional constituye la nueva tendencia de la Gestión de Talento Humano. A través del tiempo, tendencias globales como la economía y tecnología han causado un gran impacto en la cultura de las organizaciones y las han obligado a adaptarse al cambio. Sin embargo, no todas se han alineado y han optado por mantenerse en su zona de confort.

Aquellas empresas que no han logrado adaptarse se han vuelto poco atractivas para las nuevas generaciones, ya que no poseen el valor agregado de hacer foco a la innovación, flexibilidad y la gestión de la diversidad.

La cultura es una de las mayores ventajas competitivas para las organizaciones, ya que sirve como marco de referencia para saber cómo los colaboradores deben conducirse. Al estar alineados con la cultura pueden mantener un ambiente laboral idóneo y mejorar en todos los aspectos que propone la organización tanto para sus clientes internos como los externos. En una empresa familiar de consumo masivo lo más importante es dar servicio de calidad teniendo como pilares el respeto, integridad y honestidad con sus clientes.

Al poner en práctica los valores, costumbres, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional se logrará obtener equipos de alto desempeño y adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, logrando ser competitivos para el mercado.

## **2. Motivación**

La definición del concepto de motivación es amplio, por lo que puede resultar complejo obtener una definición exacta, sin embargo, basándose en el significado genérico se puede indicar que motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera, es decir, a través, de comportamientos o de una determinada tendencia. (Chiavenato 2007, p. 47)

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (Gonzales, 2008, pág. 53)

Al trabajar la motivación se debe hacer énfasis en los objetivos organizacionales, con el propósito de identificar los factores que influyen en el comportamiento del personal. Para ello, es necesario considerar la persistencia del esfuerzo que cada individuo realiza. Es importante señalar que los objetivos del colaborador deben estar alineados con los objetivos de la organización para que exista mayor sentido de engagement.

En la actualidad, bajo el paradigma de la colaboración, las organizaciones dan énfasis al nivel de motivación del individuo, pues es fundamental mantenerlos alineados a la propuesta de valor, siendo clave los reconocimientos no monetarios que generen un alto impacto en la formación y desarrollo del personal, para esto es fundamental conocer las tendencias en la gestión del talento humano y tener en claro las perspectivas del grupo humano que son parte de la organización.

En la organización del estudio, los tipos de reconocimientos no monetarios son: horarios flexibles, dar reconocimientos al personal que sobresalga en sus labores, crear eventos trimestrales y/o anuales en que se reconozca el desempeño. Este tipo de reconocimiento se realiza en forma de agradecimiento por el esfuerzo diario en sus labores.

Sin embargo, se puede evidenciar la necesidad que existe en promover planes de formación y desarrollo a los diferentes tipos de generaciones que conviven en una empresa familiar de consumo masivo. Su relevancia permitirá el incremento del compromiso de los colaboradores para con la organización.

## **2.1 Teorías motivacionales**

La motivación es el estímulo que permite el logro de determinado objetivo o meta, ya sea diaria; semanal, mensual, trimestral, anual. Cabe recalcar, que los objetivos deben evidenciar un nivel de desafío o reto para los colaboradores.

La compensación o estimulación para realizar las actividades diarias en el trabajo no se pueden plantear como políticas ni se pueden imponer. Los aspectos motivacionales de los colaboradores son complejos de deducir, y a partir de ahí es donde nace la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se conocen como las más relevantes en el ámbito laboral. (Cuesta 2015, p.394)

Los integrantes del área de talento humano son los encargados de gestionar estrategias que incrementen el nivel de motivación de los colaboradores, considerando no solo lo monetario sino también lo no monetario. Para elevar el nivel de satisfacción del individuo y por ende en la producción de la organización, el área de talento humano es considerada

estratégica, ya que plantea alternativas de reconocimientos alineadas a los diferentes grupos generacionales.

Lo idóneo, es incluir reconocimientos no monetarios que permitan desarrollar competencias, habilidades y conocimientos de los funcionarios para promover, alcanzar el desarrollo y crecimiento profesional. Como aspecto relevante alineado a la motivación son los planes de formación y desarrollo que las organizaciones proponen.

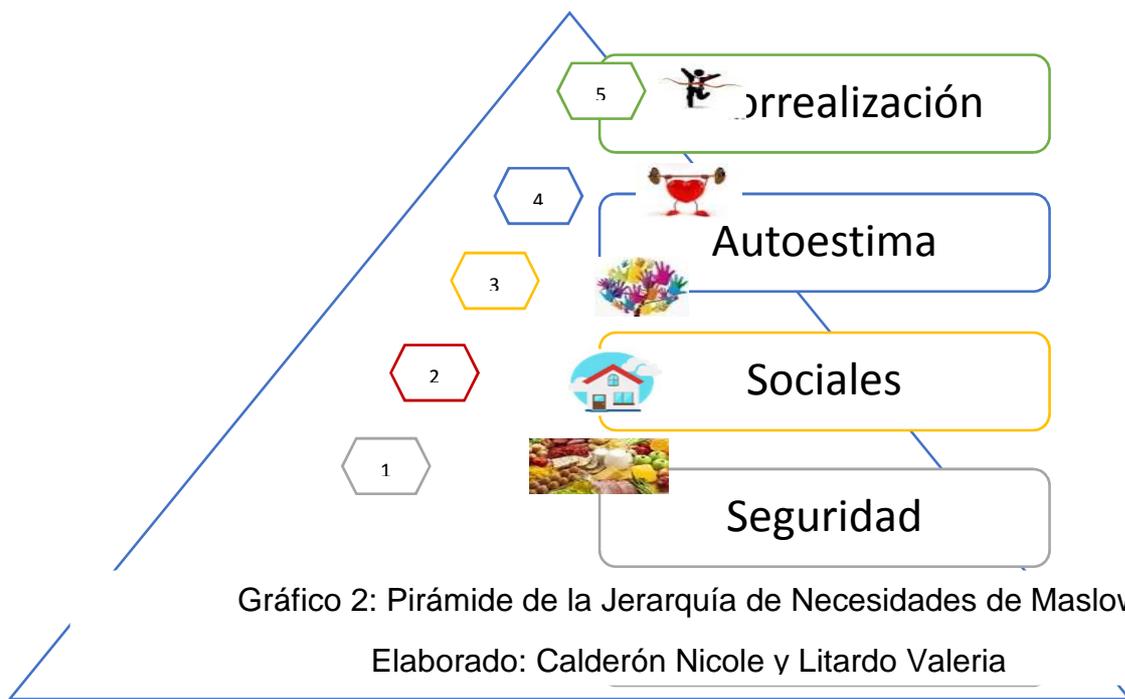
Ante la diversidad generacional existente, las organizaciones deben buscar planes innovadores y desafiantes que capten la atención de los grupos generacionales, impulsando el aprendizaje bidireccional, la oportunidad del trabajo colaborativo y el uso de plataformas tecnológicas.

### **2.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades**

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional. (Quintero, pág. 1)

La “Teoría de la Motivación Humana”, establece una jerarquía de necesidades y factores que se consideran principales motivadores para las personas, las cuales han sido jerarquizadas en cinco categorías en orden ascendente de acuerdo a la importancia que poseen. En el primer orden están las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización).

A continuación, se detalla el siguiente gráfico de jerarquía:



Según este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad, es decir, mientras más se solventen las necesidades, el ser humano por naturaleza deseará alcanzar un nuevo nivel. La presente teoría se encuentra relacionada con el desarrollo que puede alcanzar el individuo por sí mismo. Cabe mencionar, que para satisfacer al 100% , un nivel dependerá del esfuerzo constante por completar los aspectos que conforman cada nivel.

Como aspecto importante de la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, éstas dejan de actuar como motivadores. Es importante que cada individuo satisfaga sus necesidades y alcance la autorrealización.

En las organizaciones, la autorrealización dependerá del desempeño que ejerza en la ejecución de sus funciones, para esto el nivel de conocimientos deberá estar actualizado con la correcta capacitación que se le otorgue, lo que le permitirá alcanzar los objetivos que se plantea.

### **2.1.2 Teoría de la motivación e higiene**

La Teoría de Herzberg tiene su foco de estudio en el trabajo como principal factor de satisfacción, es decir, el trabajo realizado por uno mismo constituye el eje absoluto para alcanzarla. Considerando esta teoría y alineándola con un grupo generacional que la describa, podemos deducir que los rasgos particulares lo definen como la generación Baby Boomer. La generación de los Baby Boomers son conocidos por el desequilibrio entre la vida laboral y personal, es decir, pertenecen a una generación en donde el trabajo genera una ruptura con su núcleo familiar, considerando el dinero obtenido del trabajo como su principal y único motivador.

De acuerdo a esto, concluyó que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas (modelo de dos factores). Por un lado, los factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactores, y por otro lado, los factores que producen insatisfacción se consideran como extrínsecos, de higiene, insatisfactorios o de apoyo. Los factores intrínsecos se relacionan con el contenido del trabajo (el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros) y los factores extrínsecos lo hacen con el contexto laboral (relaciones con el supervisor, el salario y las relaciones con los compañeros, entre otros). (Castillo, 2009, pág. 48)

En las organizaciones se manejan ambos tipos de modelos, y es necesario que se logre un equilibrio entre ambos. Los intrínsecos son aquellos que se relacionan directamente con el individuo o colaborador y el extrínseco se relaciona con todo lo que lo rodea. Para que exista la sinergia necesaria es vital que todos los factores se alineen y existan en el individuo.

Los colaboradores tienden a mostrar ambos modelos en todo momento, desde el filtro de la selección, ya que se relacionan con su futuro jefe desde la entrevista que realizan. Adicional, desde aquel filtro existe de por medio una propuesta salarial y la descripción de las funciones que realizará.

Chiavenato (2011) afirma que “el conjunto de factores motivacionales, hace referencia a la autorrealización, ya que se plantea que el individuo

se verá motivado ante la presencia de un crecimiento y reconocimiento laboral, a través del cumplimiento de sus actividades” (p. 145).

### **2.1.3 Teorías X y Y Douglas McGregor**

McGregor enfoca su estudio en la existencia de dos tipos de personas al momento de ingresar en la organización, los cuales, poseen diferentes comportamientos, aspiraciones y objetivos, por lo que necesitan ser estimulados desde diferentes ópticas. Para solventar las necesidades que posee cada grupo de individuos es necesario que la organización conozca lo que espera el futuro colaborador de la misma.

La teoría X indica que el individuo posee un nivel bajo de efectividad en sus labores, lo cual se puede verificar a través de sus indicadores de desempeño y proactividad en función al cumplimiento de objetivos.

Bajo esta definición, se hace énfasis que el individuo reacciona ante un reforzamiento negativo para realizar sus actividades diarias, lo cual es contraproducente, ya que no existe un nivel de motivación en lo que realiza. Con el tiempo es posible que el individuo llegue a realizar su trabajo por inercia y porque se lo obliga, más no porque le gusta.

La teoría Y se basa en que el individuo busca las responsabilidades por cuenta propia, siendo un colaborador proactivo. Por lo que McGregor plantea que para mantener motivados a los que se sienten identificados con esta teoría hay que plantearles nuevos retos, fomentando la responsabilidad y creatividad.

Esta teoría refleja lo que actualmente sucede dentro de las organizaciones. Los colaboradores ya no se conforman con acatar las órdenes del jefe, sino que al contrario, buscan proponer ideas innovadoras para crecer profesionalmente y a su vez, otorgar resultados que beneficien a la organización. Cabe recalcar, que el personal de esta nueva era son “nativos tecnológicos”, desarrolladores natos de programas que permitan agilizar los procesos convencionales de las organizaciones.

Es la razón por la que el mercado se ha vuelto más competitivo y en que las organizaciones visionarias buscan personal con un enfoque innovador y fresco, que pueda proponer estrategias de solución para mejorar el negocio y marcar la diferencia en el mercado.

#### **2.1.4 Teoría de las necesidades de McClelland**

Esta teoría está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. McClelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder.

McClelland afirma que cuando una necesidad se hace intensiva, motiva a la persona a adoptar comportamientos que permitan satisfacerla, es decir, una persona que padece alguna de estas necesidades se fijaría metas ambiciosas o estimulantes, y trabajaría arduamente para alcanzarlas utilizando sus capacidades y habilidades para su gestión. David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en organizaciones del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades.

En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

- **Necesidad de logro o realización:** El impulso de sobresalir, de obtener logros mediante la ejecución de reglamentos y normas, y de luchar por tener éxito. Su gran deseo es hacer eficientemente las actividades. No quieren éxito por suerte, buscan el éxito por su esfuerzo.

- **Necesidad de poder:** La necesidad de controlar a otros para que se comporten de una manera determinada, diferente a como hubieran actuado de forma natural. Su deseo es ser influyentes y ejercer control en los demás. Son competitivos y buscan el status. Busca más prestigio que desempeño eficaz.

- **Necesidad de afiliación:** El deseo de obtener relaciones interpersonales y crear vínculos amistosos y cercanos. McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza única que los impulsa a destacarse en realizar bien sus propias tareas y llegar a ser mejores en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Entonces, se concluye que los altos ejecutivos se sentirán más motivados en posiciones donde prevalecen las características laborales como; responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

### **2.1.5 Teoría del establecimiento de metas**

En el año 1968 Ed Locke y Gary Latham, indican que el planteamiento de metas será el eje principal en la organización, ya que permitirá aumentar el desempeño y la productividad de los colaboradores en base al esfuerzo por conseguir las metas y objetivos propuestos.

Es necesario recalcar el significado de meta para realizar el estudio, y es definida como el intento que realiza un individuo por alcanzar un objetivo, a través de su dedicación, esmero, esfuerzo y comportamientos, tanto en el ámbito personal como en lo laboral. Por ello, es necesario que la organización proponga retos, desafíos y metas atractivas o ambiciosas a los colaboradores, con el objetivo de que se esfuercen por conseguirlas.

Las metas específicas son los objetivos planteados, los cuales, deben de ser cuantitativos para que sean medibles, estandarizados, verificables o comprobables, es decir, dentro de las organizaciones se fijan metas con el propósito de que los colaboradores puedan alcanzarlas y de esta manera generar ingresos para la empresa.

Dentro de la empresa familiar de consumo masivo los colaboradores pertenecientes al área de ventas poseen metas definidas, las cuales, se denominan comisiones para el personal. Cuando cumplen con la meta establecida, un porcentaje de la venta realizada es acreditada al rol de pagos del colaborador que la gestionó, de esta forma no sólo será aumentará su productividad sino que a su vez, incrementará su motivación y la satisfacción de cumplir eficientemente con su trabajo.

Por otro lado, están las metas complejas, lo que hace referencia al grado de dificultad que especificará la meta a cumplir, la cual no es completamente imposible de alcanzar, ya que si se plantean metas fáciles no tendrán el mismo nivel de esmero y esfuerzo por alcanzarla.

Para Ed Locke y Gary Latham es necesario que los colaboradores se fijen metas, considerando la motivación como punto clave para aumentar el compromiso. Lo importante de este apartado, es considerar metas alcanzables aunque el grado de dificultad sea complejo, de esta manera alcanzará un alto nivel de satisfacción.

Para alinearse a la teoría es necesario que se ejecuten planes de formación y desarrollo que puedan aumentar el nivel de conocimiento y el desarrollo de habilidades. Al crear éstos planes, el grado de motivación y compromiso aumentará, a su vez, tendrán un estímulo intrínseco para cumplir las metas propuestas.

### **3. Reconocimiento**

Los incentivos son los medios que se utilizan para estimular a los administradores a trabajar hacia el logro de las metas de la organización. Los incentivos pueden ser positivos o negativos. Los incentivos negativos usan el temor a las sanciones para la motivación; los incentivos positivos usan los premios. (Hansen, 2003, pág. 234)

Las organizaciones líderes en el mercado visualizan a la gente como su activo más importante. Sus presupuestos se inclinan por una filosofía de incluir presupuesto significativo en la formación y desarrollo de carreras. En organizaciones como Federal Express e Intel, a los colaboradores se los

capacitan para que desarrollen proyectos innovadores que permitan mejorar las estrategias productivas de la organización.

Los reconocimientos a colaboradores aumentan los estándares de motivación y satisfacción laboral, logrando un clima óptimo y adecuado para desempeñar sus funciones fomentando el crecimiento profesional de los mismos. Existen diversas formas de lograr el reconocimiento, esto se da de manera individual y/o grupal.

Algunas empresas apuestan por reconocimientos grupales, ya que incentivan a los colaboradores a trabajar en equipo. El desarrollo de esa competencia permite generar mayor inclusión y participación en la organización. Además, estimula a los participantes a alinearse a un objetivo en común, es decir, la misma misión y visión del proyecto a realizar.

### **3.1 Reconocimiento monetario y no monetario**

Los incentivos monetarios se refieren a los sueldos, salarios, prestaciones extrasalariales, que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Los incentivos monetarios constituyen un estímulo para la incorporación y permanencia de las personas en la organización. Las atraen y mantienen en el grado en que se comparan favorablemente con los que ofrecen otras organizaciones; además fomentan la lealtad. Sin embargo, la presencia de ofertas más generosas para el sujeto estimula a éste a reconsiderar su permanencia en la organización. (Rogríguez, 2005, pág. 84).

Werther Jr. y Davis los incentivos no monetarios son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica no otorgan algo monetario, sino que muchas veces reconocimientos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo (Werther Jr. y Davis, 2008, pág.377).

El reconocimiento no monetario tiene como finalidad incentivar al colaborador en alcanzar las metas que la organización proyecta y que son retribuidos bajo acciones positivas, premios, y menciones que tienen como objetivo fortalecer la moral y reconocer el esfuerzo dado. La motivación se puede definir en una palabra “mover” y lo que se pretende alcanzar con los incentivos no monetarios es mover de manera positiva al colaborador, trascendiendo esa motivación en el contexto personal, familiar y social.

La motivación tiene un fin especial para la organización, que es lograr que su desempeño mejore y se convierta en una constante para el colaborador. El desempeño laboral es una constante que se manifiesta en las funciones del trabajador de manera cotidiana dentro de la empresa, este desempeño es crucial para que la dinámica de la empresa y el propósito de la misma, pues un buen desempeño acerca a la organización a sus objetivos propuestos pero si el desempeño laboral es malo, entonces las probabilidades de que la empresa alcance sus metas son mínimas. Por eso los incentivos no monetarios buscan aumentar la motivación de los colaboradores para realizar un buen desempeño.

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio a las aportaciones, el equilibrio significa que las personas y las organizaciones están bajo un sistema de relaciones de intercambio, es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella reconocimientos o inductores; por lo tanto:

- Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representa inversiones personales que debe generar resultados para ser reconocidos
- Para la organización, el esquema de reconocimientos representa aquellas inversiones que también deben generar el óptimo desempeño de las personas.

En una empresa familia de consumo masivo se dan reconocimientos monetarios y no monetarios que influyen en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Entre los reconocimientos monetarios se cuenta con el incremento de sueldo basados en reuniones de la alta Gerencia anualmente, también cuenta con préstamos sin intereses bajo las necesidades de los colaboradores, por otro lado se hace la entrega de bonos a los encargados de diseñar una nueva Pintura y esto se da de manera trimestral.

Los reconocimientos no monetarios, no formalizados y que están bajo la mirada de los directivos, se considera la inversión que realizan en los estudios y capacitaciones, de esta manera consideran en que fideliza al colaborador; también consideran relevante, la contratación indefinida para generar la estabilidad laboral necesaria.

#### **4. Compromiso**

Compromiso organizacional es un término utilizado con sentidos diversos. Es el grado en que un empleado participa en su trabajo, teniendo en cuenta necesidades. (Allport, citado por Chiavenato, 2008, p. 56). En líneas generales, el término estudiado tiene en común el vínculo o lazo afectivo que logra desarrollarse entre los individuos y su labor en la institución, por lo cual se forma un apego, afecto e identificación con ella. En otras palabras, hace que el trabajador alcance el incremento del desempeño y con ello los indicadores de productividad deseada.

En la medida en que los trabajadores adquieran las competencias de desempeño, se sentirán útiles, trabajarán y manejarán la confianza y la convicción del saber. El compromiso forma parte de cada uno de los colaboradores, y se evidenciará siempre que la empresa demuestre la preocupación que tiene por cada uno de ellos. ¿Cómo se adquiere el compromiso? El nivel de compromiso que desarrolle el personal dependerá del tipo de trato que reciben y cuáles son los principales reconocimientos no monetarios que permitirá el crecimiento y desarrollo profesional.

La mayor capacidad que tienen los líderes de las organizaciones para incrementar el nivel de compromiso es otorgar a los colaboradores planes de crecimiento y desarrollo para que puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades, las cuales, aumentará el desempeño de cada uno de ellos.

Por otro lado, según estudios realizados previamente indican que los primeros seis meses de los colaboradores son los mejores, ya que realizan sus actividades con profundo interés y esmero. Sin embargo, luego de los seis meses el entusiasmo inicial disminuye. Puede que en este periodo hayan conocido la realidad de la empresa a la cual pertenecen, es decir, la impresión con la que ingresaron en la empresa se deteriora. Al seleccionar a una organización las personas tienen expectativas altas de la misma, sin embargo, al no cumplirlas se sienten insatisfechos y poco comprometidos, ya que esperaban más de lo que les brindan.

Desde la óptica de los expertos, las expectativas creadas por el individuo pueden concluir en realidad, pero todo dependerá de los colaboradores, siendo ellos la clave para que una organización pueda lograr las metas y objetivos con los que se caracterizan. Cada colaborador puede hacer el cambio, y de esta forma, poco a poco ir solventando todas sus expectativas iniciales.

## **5. Diversidad**

La diversidad es un conjunto de características propias de las personas como su etnia, su cultura, idioma, entre otras. La diversidad se la articula con la no discriminación y con la inclusión desde una perspectiva moral, ya que todas las personas tienen derecho a ser respetados y valorados.

Paula Molinari hace énfasis que en el siglo XX las organizaciones gestionan la diversidad al momento de no discriminar y este nuevo paradigma apunta a que se valore las diferencias, lo que implica generar un cambio más profundo en la forma de pensar de los individuos.

La gestión de la diversidad está ligada a la inclusión de todos los niveles jerárquicos de la organización sin importar las posiciones que ocupe. Robert

Lussier y Christofer Achua explican que existen obstáculos que llegan a imposibilitar la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Uno de los obstáculos se refiere a los estereotipos y prejuicios, basados en la opinión o la forma de pensar que emite sin causa justificada el colaborador hacia un grupo que no tiene la misma perspectiva o forma de actuar que ellos lo que no permitirá que exista el trabajo en equipo entre todos los colaboradores de la empresa.

La diversidad en las organizaciones se refiere al grupo de características, comportamientos, actitudes y percepciones que posee cada colaborador dentro de las organizaciones y las cuales, diferencia a cada individuo. Lograr la integración de los diversos grupos es complejo, sin embargo, obtener la alineación organizacional es factible, ya que, la guía específica para lograrlo, será la misión, visión y objetivos que sean parte de la cultura organizacional.

En el corto plazo es difícil pertenecer a un grupo diverso, no obstante, si con el tiempo sus miembros resuelven sus diferencias, la diversidad la ayuda a ser más abiertos y creativos, lo que permite que en el largo plazo se desempeñen mejor. No obstante, debemos darnos cuenta que aun cuando la diversidad tuviera efectos positivos en el desempeño grupal, es improbable que fueran especialmente fuertes. (Robbins, 2009, pág. 309)

El trabajo en equipo es una competencia fundamental que se deberá considerar al momento de integrar los conocimientos, percepciones y comportamientos de cada individuo, ya que de esta manera se podrán obtener resultados favorables para la organización. Todos los equipos de trabajo deberán tener claro el objetivo en común que desean alcanzar, ya que si no se enfatiza existe la posibilidad de diferencias y roces entre los colaboradores.

Considerando la empresa de consumo masivo, la cual, es objeto de estudio, se logra evidenciar la existencia de un grupo diverso de colaboradores que coexisten entre sí. El personal se encuentra integrado por colaboradores pertenecientes a la generación BB, los cuales, conviven en un ambiente laboral compartido con compañeros que pertenecen a la generación

X y Y. Al ser colaboradores cuyas edades oscilan entre 54 y 62 años, sus ideales, percepciones y comportamientos son completamente diferentes, ya que su ritmo y ejecución de actividades laborales varía.

De la misma forma, se menciona que los colaboradores pertenecientes a la generación X y Y poseen objetivos y metas diferentes. Lo importante de este apartado es incentivar la inclusión laboral de la diversidad existente en la organización.

### 5.1 Diversidad generacional

En el contexto laboral es relevante identificar los grupos de personas que pertenecen a las diversas generaciones, para ello los estudios realizados por Molinari, Hatum, Mascó y otros autores permitirá aclarar el panorama de acuerdo a las perspectivas y contextos de dichos grupos.

A continuación, se presenta un gráfico sobre la línea del tiempo generacional:

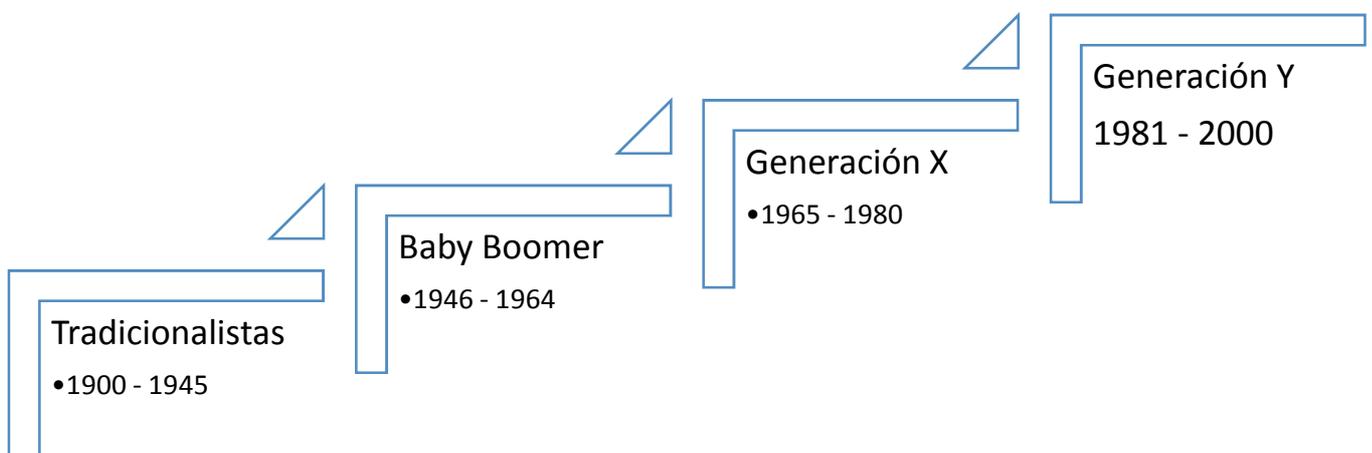


Gráfico 3: Línea de Tiempo Generacional

Elaborado: Calderón Herrrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

En la organización familiar de consumo masivo, se encuentra identificada la generación Baby Boomer, generación X y generación Y, por lo que es importante generar estrategias para lograr un trabajo en equipo efectivo, considerando las experiencias, conocimientos y el uso de las TICS.

El reto más importante que poseen las organizaciones es conseguir la interacción y sinergia de los diferentes grupos.

Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos con un grupo como resultado de una historia común. Y, lógicamente, ésta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional. (Molinari, 2011, p.40).

Considerando la diversidad que existe en la época es necesario indicar que incluir un método de adaptación e inclusión es fundamental dentro de las organizaciones, ya que cada grupo generacional posee diferentes características, percepciones y enfoques. (Melamed, 2017) Indica que nos encontramos frente a un switch cultural. Mientras los tradicionalistas y baby boomers se encuentran anclados en la adicción al trabajo, los pertenecientes a las generaciones más jóvenes optan por desarrollar e innovar, sin tener la necesidad de pasar detrás de un escritorio toda su vida. (p.75)

Es importante reconocer que las fuerzas laborales diversas tienen un mejor desempeño y resultados de proactividad que aquellos grupos que laboran por separados. Sin embargo, para lograr una integración efectiva es necesario despojarse de los mitos y prejuicios que han determinado a cada grupo generacional.

Los mitos son los que han desarrollado el quiebre generacional dentro de las organizaciones, ya que se encargan de formar ideas y convicciones que con el tiempo son difíciles de romper. Los prejuicios, a su vez, forman parte del otro grupo que se encargan de emitir juicios de valor sin conocer a ciencia cierta la verdad.

Franichevic y Marchiori facilitan un proceso de cuatro etapas en el desarrollo del talento intercultural y la integración de la diversidad en las organizaciones. La primera etapa es la defensiva. Aquí surgen los prejuicios por el otro, lo desconocido, lo peligroso, que es generalmente descalificado. Luego aparece una etapa exploratoria, que busca sacar a los individuos de su zona de confort. La tercera etapa, conocida como la apertura. En este

momento se logra cierta empatía y respeto por el otro. Y la cuarta etapa, de integración en donde se aceptan las ideas del otro (Mascó,2012, pág. 69).

Teniendo en consideración el previo estudio realizado, se interpreta que la inclusión de las diferentes generaciones no es imposible, más bien, hay que considerar los espacios y oportunidades que existen dentro de las mismas para compartir con todo el personal y lograr la empatía. Los momentos de integración son relevantes cuando se cuenta con tanta diversidad, ya que se debe aprovechar los conocimientos, experiencias y estrategias que se obtiene en grupo.

Para comprender las perspectivas, motivaciones y necesidades de cada grupo generacional, es relevante la contextualización de su entorno.

## **5.2 Generación Tradicionalista**

Cronológicamente esta generación se encuentra ubicada entre los años de 1900 a 1945, también se la conoce como la generación silenciosa, por lo que crecieron y se desarrollaron en medio de guerras como lo fue la depresión y Segunda Guerra Mundial, se los define como disciplinados, conservadores y austeros; caracterizados por el alto sentido de fidelidad a los valores y principio de la época en que fueron criados.

Como características propias de la generación tradicional se fundamentan en un management basado en el modelo militar de cadena de mando; los jefes mandan y los subordinados obedecen. Esta generación sólo se limitaba a obedecer sin importar lo que era justo o no, lo que los jefes decían eso se hacía sin opción a dar ideas o participar en algo también se los caracterizaba por su lealtad hacia las organizaciones, la mirada que tienen del trabajo es de obligación, privilegio y siempre respetan la estructura jerárquica.

El estilo de liderazgo que ejercen es el autocrático, en que la jerarquía determina el sentido de autoridad y poder ante los colaboradores. Los fundadores situados como únicas figuras en tomar decisiones sin recibir ningún tipo de cuestionamiento por parte de su personal. Las decisiones son centralizadas y no se permite a los colaboradores algún tipo de participación en las mismas, es por ello que sólo se espera de

los colaboradores obediencia y acato a las instrucciones que les da su superior y/o jefe. (Hatum, 2013, p.43).

Los valores que identifican a esta generación son: el sacrificio, trabajo duro, ley y orden, respeto por la autoridad, paciencia, el deber situado antes que el placer. La generación tradicionalista defiende sus principios morales y los valores tradicionales, además, proyectan su futuro en sus hijos y nietos. Esta generación abraza al retiro laboral, ya que han trabajado duro y han sido leales por mucho tiempo, lo cual, produce gran satisfacción.

La generación tradicionalista no hacía énfasis en la formación y el desarrollo, más bien en el trabajo duro en el ser fiel a la empresa y trabajar por largas horas sin importar el horario además que obedecían a sus jefes en todo lo que decían, era una generación que le importaba mucho el reconocimiento por su arduo trabajo.

Las personas pertenecientes a la generación de los tradicionalistas son muy conservadores y disciplinados por lo general se caracterizan por haber trabajado establemente durante muchos años para una organización y de esta manera poder crecer en el mundo laboral y conseguir mejores oportunidades.

Se rigen en exceso por las normas y reglas lo fundamental en el trabajo para ellos el cumplir y realizar un trabajo impecable es lo más importante, eran considerados la “generación silenciosa” ya que se enfocaban en hacer netamente lo que le corresponde sin refutar o quejarse de las funciones que se les asigna.

Los tradicionalistas ven el trabajo como una manera de subsistir, su punto de enfoque va más direccionado a su vida laboral que a su vida personal, consideraban el trabajo como lo más importante queriendo direccionar a sus hijos por el mismo camino de arduo trabajo, por lo que tenían el pensamiento de que el ahorro es la base de la fortuna y para ello era importante el arduo trabajo.

## **5.2 Generación Baby Boomers**

La generación de los Baby Boomers pertenece a los años de 1946 a 1964, la ola de nacimientos que hubo luego de la Segunda Guerra Mundial,

permitió que sean denominadas bajo el esquema de Baby Boomers. Dicha generación creció con algunos movimientos relevantes de la época como lo era: el movimiento hippie, los cuales, se caracterizaban por ser protestantes y llevar un estilo de vida relajado y en la mayoría sin preocupaciones.

A diferencia de la generación silenciosa, los Baby Boomers se desarrollaron rodeado de personas optimistas y en un ambiente próspero y armónico. Algunas características de esta generación es que son soñadores e idealistas, consideran fielmente que podrán mejorar el mundo, poseen excesiva confianza en sí mismos y en las capacidades que tienen para cumplir sus ideales.

Generación acostumbrada a las reglas claras, básicas e incuestionables. Su único lugar de trabajo es la oficina, tienen responsabilidades muy específicas, como hacer larga carrera en una empresa cuyo significado es de seguridad y tener trabajo “estable” lo que les da tranquilidad.

El management dentro de esta generación busca competir, generar cambios y liderar. Sienten que pueden ganar dinero y triunfar (compensando las privaciones de la generación anterior), buscando poder y participación. No piensan en retirarse nunca del entorno laboral, su deseo es continuar trabajando de una forma o de la otra para sentirse productivos.

El trabajo es lo más importante para esta generación, es por ello que existe un desequilibrio entre su vida familiar y laboral, ya que consideran la obtención de dinero como eje clave para sus vidas. Consideran que lo más importante para alcanzar la felicidad es el dinero que pueden obtener de sus trabajos, ya que creen fielmente que es lo único capaz de solucionar todos sus problemas. En el momento del retiro laboral, más conocido como jubilación lo evidencian como una nueva oportunidad para empezar otra carrera o tener su propio negocio. (Hatun, 2013, p.43).

## **Concepción de Formación y Desarrollo del Gen Baby Boomers**

El conocimiento crítico y la fuerte vinculación de los baby boomers con las empresas deben ser aprovechadas para el desarrollo de programas de formación e instrucción, como guías de otros grupos generacionales. Si algo parece esencial de este grupo humano es su profundo compromiso con las organizaciones. La gestión del talento debe ser capaz de sensibilizar sobre la riqueza multi generacional y el aporte que otorga el conocimiento y la experiencia de colaboradores, cuyo sentido de pertenencia y compromiso son destacables en la historia de las empresas.

Se piensa que en la actualidad esta generación está al frente de las organizaciones, consideran que si no crecen rápido serán desplazados por personas con más habilidades y conocimientos así como ellos desplazaron a las personas de la generación tradicionalista. A los baby boomers les gusta encarar nuevos proyectos se los reconoce por su trayectoria, compromiso y entrega, consideran que el trabajo duro es el camino para alcanzar el éxito. Los baby boomers también le dan mucha importancia a trepar en la escala corporativa, se sienten reconocidos por la organización cuando son ascendidos, por lo que representa para ellos una posición de status superior.

### **5.3 Generación X**

Esta generación pertenece a los años 1965 a 1980, donde se evidencia un quiebre generacional, ya que el modelo, estilo de vida y características de sus antecesores se pierden totalmente. No desean parecerse a sus padres o abuelos, desean la independencia y no aferrarse a normas o leyes previamente establecidas.

Esta generación se desarrolló en un entorno familiar complejo, donde sus padres colocaban en primer lugar el trabajo y la obtención del dinero. Durante estos años, aparece el SIDA y sustancias psicotrópicas como las drogas y la cocaína. Además, se crean las pastillas anticonceptivas y empieza la era del calentamiento global por la destrucción desmedida del medio ambiente.

Esta generación se caracteriza por tener un nivel bajo de compromiso laboral, ya que no desean “gastar su vida” en un trabajo como lo hicieron sus

padres y abuelos. En las organizaciones se evidencia un alto nivel de rotación debido a que no cumplían con los estándares que buscaban los jóvenes pertenecientes a esta generación.

El management de esta generación busca ser independientes y autónomos. Buscan trabajar en lo que desean, y conseguir sus objetivos. Se da el desequilibrio entre la vida laboral y personal, ya que su prioridad, como generación es alcanzar el éxito.

### **Concepción de Formación y Desarrollo del Gen x**

Molinari (2011) afirma que “aunque poco a poco la formación online está conquistando a más personas, lo cierto es que la generación X sigue apostando por la formación presencial o semipresencial, ya que se siente más cómoda con los métodos de aprendizaje que se utilizaban en su época escolar. De la misma manera que se están haciendo al resto de herramientas que ofrece Internet, especialmente a las redes sociales, también se están acercando poco a poco a los cursos online, sobre todo porque les permiten ampliar su formación al mismo tiempo que pueden cumplir con sus obligaciones laborales y familiares“( pág.85).

Las personas pertenecientes a esta generación se sienten reconocidas cuando reciben libertad para manejar sus tiempos y la forma en la que manejan su trabajo, se caracterizan por ser independientes y autónomos. Para motivar a los individuos de la generación X es darles retroalimentación constructiva constantemente, beneficios e incentivos que le representen, brindarle la tecnología necesaria para realizar su trabajo. Se conoce que los de generación X son los padres de los millennials ya que, marcan un legado en el mundo laboral que ellos consideran debe ser adoptado por la nueva generación de jóvenes.

### **5.4 Generación Y**

La generación Y o “Millennials” se ubica entre los años 1980 a 2000. Esta generación creció bajo un modelo tecnológico y es por esta razón que son atractivos para las organizaciones. Cabe recalcar, que actualmente son aquellos que están innovando el mercado laboral, por lo que las

organizaciones se están acoplando al ritmo trascendental que poseen los jóvenes de esta generación. (Molinari, 2011, p.51)

Son denominados como nativos digitales, ya que nacieron con la existencia de la tecnología y al alcance de todo con un click, con la llegada del sistema Android son más dependientes y todas sus dudas serán resueltas por investigación propia. Esta generación, aprovecha la tecnología que poseen y realizan investigaciones y estudios, a través, de las diferentes plataformas digitales. Son considerados atractivos en el mercado laboral, ya que aportan con ideas y proyectos innovadores. Buscan un contexto laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados.

Los Millennials están acostumbrados a compartir información a través de las redes sociales, donde el reconocimiento llega por el conocimiento, más que por la posición que ocupan. Debido a que nacieron cuando la tecnología estaba en todo su apogeo, el uso de sistemas informáticos es fácil para los integrantes de esta generación.

### **Concepción de Formación y Desarrollo del Gen Y**

Los programas de formación y desarrollo representan el eje fundamental para esta generación, ya que su principal motivación es ingresar a una organización que les ofrezcan ampliar sus habilidades, conocimientos y desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Los millenials hacen una diferencia de como manejan su vida laboral, a diferencia del ejemplo con el que crecieron viendo a sus padres ser adictos al trabajo, ellos manejan de manera distinta su ritmo laboral manejando equilibradamente sus responsabilidades en el trabajo como su vida social .A diferencia de las otras generaciones los millenials trabajan de lo que aman y no solo por subsistir económicamente, buscan un trabajo que los apasione y los realice profesionalmente.

Por lo general un gran porcentaje de millenials no duran largos lapsos en sus puestos de trabajo o en una organización ya que, están en constante

búsqueda de nuevos retos que los lleven a desarrollar sus habilidades o adquirir nuevas. Al principio son poco aceptados en sus trabajos por lo que, se encontraran con compañeros de generaciones que los anteceden es decir, personas mayores a ellos y serán percibidos como jóvenes que no saben o no tienen experiencia y no tendrán un buen desempeño en su ámbito laboral, lo que dependerá de ello demostrar que se equivocan en esa percepción negativa hacia ellos.

## **6. La motivación desde la mirada de las generaciones**

Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada colaborador. Para hallar los factores motivacionales adecuados a cada colaborador, es necesario tener en cuenta las características, necesidades, demandas, valores y aspiraciones que presenta cada grupo.

Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y ex director de Recursos Humanos de L'Oreal Argentina, afirmó que omitir la importancia de la correcta gestión de las diferentes generaciones dentro de la empresa, puede impactar negativamente en la motivación laboral del capital humano de la plantilla.

Los baby boomers existentes en la organización se muestran fiel a su trabajo ya que ellos vienen de los padres tradicionalistas además están acostumbrados a trabajar bajo presión y no piensan en retirarse de la organización ya que siempre quieren sentirse productivos.

La generación X que está laborando en la organización no cree en las promesas que les hacen sus jefes, pues son independientes, desean desarrollo profesional y reflexionan antes de considerar un cambio en sus vidas profesionales.

La generación Y trabaja valiéndose de la tecnología, buscan la manera de participar y que su opinión sea considerada, no les atrae quedarse después del horario de trabajo, pues manifiestan tener que sostener la vida familiar y social.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización cuenta con quinientos cuarenta y tres colaboradores, conformado por los Accionistas, Gerente General, Jefes departamentales, personal administrativo y operativo. Cabe recalcar, que al ser una empresa con un alto número de trabajadores y se conforma por los siguientes departamentos: Talento Humano, Ventas, Resina, Calidad, Contabilidad, Producción, Diseño y Desarrollo; estableciendo así, los distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa.

Es importante realizar el estudio propuesto, ya que es necesario comprender que en la organización conviven diversas generaciones, por ende, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores de la organización dependerá de diferentes factores, tales como: estabilidad, seguridad laboral, incentivos, reconocimientos y servicio de ley.

#### **Misión**

Fabricar pinturas de alta calidad en las líneas, Arquitectónica, Automotriz, Madera, Industrial y Marina, desarrollar procesos tendientes a prevenir el impacto ambiental; a través del esfuerzo diario de quienes conforman la empresa, manteniendo una innovación constante, tendiente a que nuestros clientes, quienes representan nuestra razón de existencia en el mercado reciban de nosotros lo mejor

#### **Visión**

Nuestra visión es ser líderes en el ámbito nacional y atravesar las fronteras ecuatorianas para posicionar nuestros productos en otros mercados; basar nuestro liderazgo en la ética, valores y principios, que sustentan la empresa.

- Honestidad
- Respeto

## **Política de gestión**

### **Calidad:**

- El trabajo en equipo.
- Brindar un servicio eficiente a nuestros clientes internos y externos.
- El cumplimiento de los requisitos de calidad incluyendo los legales, normativos y de nuestros clientes y proveedores.
- El constante mejoramiento del recurso humano, procesos y el desarrollo de productos y metodologías.

### **Seguridad y Salud:**

- El cumplimiento de los requisitos técnico-legales de seguridad y salud en el trabajo y otros requisitos de seguridad y salud adquiridos.
- La prevención y control de incidentes, accidentes, enfermedades ocupacionales.
- Capacitación y adiestramiento en materia de prevención de riesgos laborales y preparación a situaciones de emergencia.
- El mejoramiento constante de las condiciones seguras de trabajo.

### **Ambiente:**

- El cumplimiento de los requisitos técnico-legales ambientales y otros requisitos ambientales adquiridos.
- El control de los aspectos ambientales significativos y la prevención o minimización de sus impactos asociados.
- El constante mejoramiento de nuestro comportamiento ambiental y el desempeño ambiental.

### **Responsabilidad social:**

- Respeto a los derechos humanos.

- Colaborar con la comunidad a través del programa Pintando Sonrisas.
- Rechazo al trabajo forzado, trabajo infantil y cualquier forma de precarización laboral.
- Rechazo de cualquier tipo de discriminación del ser humano por aspectos relacionados a raza, creencias religiosas, género, orientación sexual, filiación política o gremial, nivel socioeconómico, condición de salud o antecedentes penales, y evitar prácticas que puedan inducir a la discriminación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Planteamiento del problema de investigación**

La empresa se enfoca en los resultados obtenidos por el índice de producción y ventas realizadas, por lo cual la visión de los directivos es mejorar los procesos internos de producción y la motivación de los colaboradores, a través, de la atención de las necesidades de desarrollo y crecimiento laboral que poseen.

La prioridad para lograr mayores índices de producción, es la adquisición de equipos y mejoras en los procesos, destinando más presupuesto en las áreas de ventas, calidad y mercadeo, lo que ocasiona la disminución de presupuesto en otras áreas, como en la valoración al Talento Humano. Se identificó que la empresa funciona bajo un sistema de incentivos no monetarios, los cuales no se encuentran formalmente establecidos en la política interna y no contribuyen del todo en la satisfacción del individuo en la organización

Los incentivos no monetarios considerados por la organización es dar el día libre por cumpleaños, dar la alimentación y los uniformes. Sin embargo, no se puede ofrecer más de lo que el Gerente de la organización indique, por ello es importante y necesario establecer la manera de generar compromiso y satisfacción de los colaboradores de los diferentes grupos generacionales. El departamento de talento humano ha buscado regular dentro del sistema de políticas, los incentivos no monetarios, con el objetivo de tener constancia de lo que se les da a los colaboradores.

Es fundamental indicar, que para la propuesta a desarrollar se deberá realizar un listado de incentivos no monetarios enfocados en la formación y desarrollo del colaborador, que incluya otorgar significativamente la ejecución de actividades, y que no sólo se consideren los beneficios que actualmente da la organización.

## **1. Formulación de preguntas de investigación**

### **1.1 Pregunta de investigación.**

¿El sistema de reconocimientos no monetario influye directa o indirectamente en el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores?

### **1.2 Preguntas secundarias.**

¿El reconocimiento no monetario, alineado a la formación y desarrollo puede variar según la perspectiva generacional y determinar el nivel de satisfacción laboral?

¿Cuál es el impacto que se generará en la organización al implementar opciones innovadoras de reconocimiento no monetario alineado a la formación y desarrollo que involucren a los diferentes grupos generacionales?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de reconocimiento no monetario alineado a la formación y desarrollo de los colaboradores basado en un estudio generacional.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar los grupos generacionales que conviven en la organización.
2. Conocer la perspectiva de los colaboradores de acuerdo al grupo generacional al que pertenecen.
3. Crear una propuesta de reconocimiento no monetario que gestione las necesidades de formación y desarrollo basados en la inclusión y empatía de cada grupo generacional.

### 3. Enfoque metodológico

La investigación mantiene un enfoque mixto, la recolección de información se realizó desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, para poder obtener el mayor nivel de seguridad de los resultados, se realizó una encuesta, entrevista y grupo focal.

Para obtener datos cuantitativos, se realizó una encuesta a ochenta colaboradores, los cuales se encuentran en las siguientes áreas de la organización:

1. Gestión de Calidad : 2 personas
2. Ventas : 19 personas
3. Mercadeo : 47 personas
4. Talento Humano : 7 personas
5. Seguridad Industrial : 3 personas
6. Servicio vario : 2 personas

Total de la población = 151 personas del área administrativa.

Las dimensiones propuestas en la encuesta son las siguientes:

- **Comunicación:** identificar los medios de comunicación utilizados en la organización para notificar y conocer todo tipo de información organizacional relevante. Es importante considerar esta dimensión, ya que, de acuerdo a lo observado dentro de la organización, cierta parte de la población no se encuentra conforme con los escasos espacios que existen entre el jefe inmediato y el colaborador.
- **Compromiso:** identificar el nivel de compromiso de los colaboradores. Esta dimensión se encuentra alineada con lo que da la organización para los mismos, es decir, si las propuestas de formación y desarrollo para los diferentes tipos de generaciones son realmente atractivas. Al ofrecer este tipo de programas que permitan la innovación y satisfacción se evidenciará un personal comprometido con la organización.

- **Calidad de vida laboral:** identificar si el colaborador mantiene un equilibrio entre su vida personal y profesional. En esta dimensión se considera abarcar medidas y/o alternativas que faciliten a los colaboradores lograr el equilibrio sin descuidar las actividades que posee.
- **Reconocimiento:** identificar los tipos de reconocimientos no monetarios que perciben los colaboradores de las diferentes generaciones, considerando abarcar programas de formación y desarrollo.

Este listado de 80 colaboradores se divide en las siguientes generaciones:

<b>Clasificación Generacional</b>	
<b>BABY BOOMER</b>	<b>5</b>
<b>GEN X</b>	<b>29</b>
<b>GEN Y</b>	<b>46</b>

:

Tabla 1: Clasificación Generacional en la empresa familiar de consumo masivo

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

La metodología utilizada se basa en aplicaciones individuales con cada colaborador de la muestra. El instrumento está conformado por preguntas cerradas, basada en una escala de Likert cuyo rango oscila entre las opciones:

<b>Escala de Likert</b>	
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo
<b>4</b>	Parcialmente de acuerdo
<b>3</b>	Indiferente
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>1</b>	Totalmente desacuerdo

Tabla 2: Escala de Likert

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

A raíz del análisis de estos reactivos con sus respectivas variables se pautarán la diversidad entre los integrantes de las diferentes generaciones.

### **3.1 Variables**

**Mentalidad Generacional:** las diversas perspectivas laborales que tienen los grupos generacionales, a partir, de las necesidades y prioridades que poseen.

**Reconocimiento organizacional:** acto de agradecimiento y estímulo con el fin de motivar al colaborador.

**Plan de reconocimiento no monetario:** Conjunto de estímulos no monetarios creados por la organización que intentan generar un impacto positivo en los funcionarios. Para ello, se ha considerado dar foco a los programas de formación y desarrollo, los cuales, se presentará en la propuesta y servirán para la gestión de los diferentes tipos de generaciones existentes en la organización.

### **3.2 Tipo de Investigación**

La investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, ya que se especifican las características de los grupos generacionales alineados al reconocimiento no monetario, a través, de la formación y desarrollo, considerando el compromiso y satisfacción laboral como eje clave en la gestión del Talento Humano.

Se describirán las situaciones percibidas tal como suceden, para observar la existencia de reconocimiento no monetario alineado a la formación y desarrollo del personal en la organización con el resultado de generar conclusiones.

## **4. Métodos y técnicas de investigación**

El método investigativo es el estudio de caso, con una base analítica. En el presente trabajo de titulación se ha utilizado información proporcionada

por la organización para conocer la existencia de planes de formación y desarrollo para las diferentes generaciones, con el objetivo de aumentar el nivel de compromiso y satisfacción laboral.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fue una encuesta de diecisiete preguntas alineadas a cuatro dimensiones, una entrevista con siete preguntas que fue contestada por la Jefa del departamento de Talento Humano y se realizó un grupo focal en que participaron los jefes de cada área respondiendo siete preguntas guía, la cual permitió conocer con mayor exactitud la perspectiva de factores relevantes para el trabajo de titulación.

En la entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano – Mariuxi del Valle indica que en la empresa no existe buena comunicación interna. Adicional, menciona que no hay ningún procedimiento en cuanto a los reconocimientos de los colaboradores, ya que sólo se reconoce cuando los directivos emiten la disposición de premiar al colaborador que ha prestado sus servicios por los años trabajados.

Además, indica que en la empresa se dan oportunidades de crecimiento profesional, ya que se manda a capacitar a los colaboradores para que puedan escalar jerárquicamente. En cuanto al liderazgo, menciona que es muy bueno y siempre se hace presente, ya que los líderes brindan soluciones rápidas y efectivas, en el momento oportuno motivan a su equipo, saben tomar decisiones en tiempos críticos y están preparados para afrontar nuevos retos, adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno.

En el grupo focal, los participantes en la primera pregunta coincidieron que la visión de la empresa es ser líderes en el ámbito nacional, además de darse a conocer en otros países y expandir su producto en el mercado internacional. En la segunda pregunta, cada uno de ellos expresaron que los colaboradores no están identificados con la visión, la misión y los valores de la empresa sino más bien con los dueños, ya que muchas veces ofrecen ayuda ya sea monetaria o permisos en alguna situación difícil.

En la tercera pregunta los jefes de área manifestaron que no existe una buena comunicación en la empresa. La información no es formalizada

mediante un correo electrónico, por lo cual dificulta la comprensión en procesos. En la cuarta pregunta, indicaron que el liderazgo en la empresa siempre está presente, refiriéndose a los dueños de empresa. El tipo de liderazgo que se ejerce es el autocrático en que las decisiones se centralizan.

En la quinta pregunta mencionaron que se reconoce a los colaboradores a nivel monetario, pero existe una mala concepción de reconocimiento no monetario, ya que las prácticas organizacionales apuntan a conceder bajo el esquema de “donaciones” los suplementos que demanda el individuo de acuerdo a su necesidad. Los jefes departamentales están conscientes que la organización maneja un esquema erróneo sobre el reconocimiento no monetario, el día a día ha hecho que se institucionalice como práctica propia de la cultura. En la sexta pregunta los jefes indicaron que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores y el Gerente de ventas indicó que en su departamento les brinda oportunidades de ascender.

Finalmente, en la pregunta siete mencionaron que no existen reconocimientos no monetarios haciendo énfasis en los colaboradores más antiguos, ya que perciben el mismo salario desde hace más de 10 años y no existe un procedimiento establecido de aumento o ascenso.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE DATOS

A partir de la información recolectada, a través, de técnicas de encuesta, entrevista y grupo focal; se identifica las principales dimensiones que influyen en la motivación de la empresa familiar de consumo masivo.

#### Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las prioridades laborales y personales que posee cada colaborador dentro de la empresa Pinturas Unidas S.A. Cabe recalcar, que contiene 15 reactivos determinados por 4 dimensiones:

Dimensiones de las variables
Comunicación
Compromiso
Calidad de vida laboral
Reconocimiento

Tabla 3: Dimensiones de las variables

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

Los cuales se les realizará a los 80 colaboradores. La escala empleada para sus respuestas son tipo Likert:

Escala de Likert	
5	Totalmente de acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
3	Indiferente
2	En desacuerdo
1	Totalmente desacuerdo

Tabla 4: Escala de Likert

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## **Preguntas de la Encuesta**

1. Se me da la información que necesito para realizar mi trabajo
2. ¿Al momento de comunicarse, su jefe directo le da la atención necesaria?
3. ¿Su jefe directo comunica los objetivos y metas a alcanzar por su equipo de trabajo?
4. ¿Existe retroalimentación permanentemente?
5. La organización promueve un ambiente seguro de trabajo con comunicaciones claras
6. ¿Me identifico con la misión, visión y valores de la organización?
7. ¿He propuesto alguna mejora o cambio en mi área de trabajo?
8. La organización da oportunidades de formación y crecimiento profesional para desarrollar nuevas habilidades
9. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?
10. La organización promueve el equilibrio entre trabajo y vida personal
11. ¿Cuento con las herramientas necesarias para realizar óptimamente las funciones en mi área de trabajo?

12. La infraestructura de la organización es adecuada para las actividades que desarrollo

13. Considera usted que los tiempos establecidos para cumplir con sus funciones son los adecuados.

14. Considera usted que la organización ha reconocido su trabajo a lo largo del tiempo

15. Considera importante recibir reconocimiento por parte de la organización

16. El reconocimiento para usted es:

- a. La satisfacción del trabajo bien realizado
- b. Libertad al momento de tomar decisiones
- c. Apertura para generar propuestas de innovación
- d. Dinero, cargo, status, promoción

17. ¿En el último año, ¿Cuántas veces ha sido reconocido?

- a. 1 a 3 veces
- b. 3 a 6 veces
- c. 6 a 9 veces

### **Preguntas de acuerdo a las dimensiones**

Las preguntas fueron diseñadas con el objetivo de identificar las dimensiones establecidas, teniendo en consideración las diferentes generaciones de estudio.

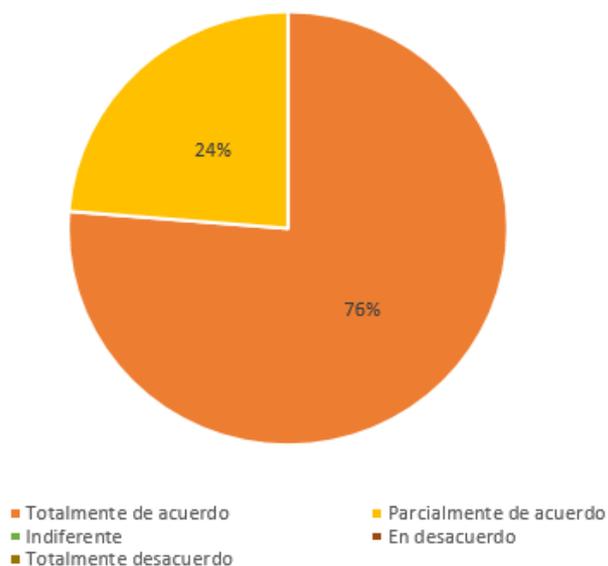
La encuesta se la ha aplicado a ochenta colaboradores, considerando la siguiente distribución:

Preguntas	Descripción
<b>1, 2, 3, 4, 5</b>	Conocer el nivel de comunicación existente dentro de la empresa familiar de consumo masivo.
<b>6, 7, 8, 9</b>	Obtener información sobre el nivel de compromiso que poseen los colaboradores.
<b>10, 11, 12, 13</b>	Identificar el nivel de satisfacción que posee el personal de la empresa.
<b>14, 15, 16, 17</b>	Conocer el tipo de reconocimiento que han recibido los colaboradores dentro de la organización.

Tabla 5: Descripción de las preguntas de la encuesta  
 Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## Resultados Obtenidos:

¿ Se me da la información que necesito para realizar mi trabajo ?



## ANÁLISIS

El 76% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, es decir, la información proporcionada por la organización es la idónea para que entiendan cuáles son sus principales funciones.

Sin embargo, el 24% indicó que se encontraba parcialmente de acuerdo, ya que en el proceso de inducción no se les facilitaba información crucial para el desarrollo. Este desfase entre los colaboradores, es lo que permite deducir que deben utilizar canales de información más efectivos para reforzar la información que se otorga en la inducción.

Gráfico 4: Comunicación

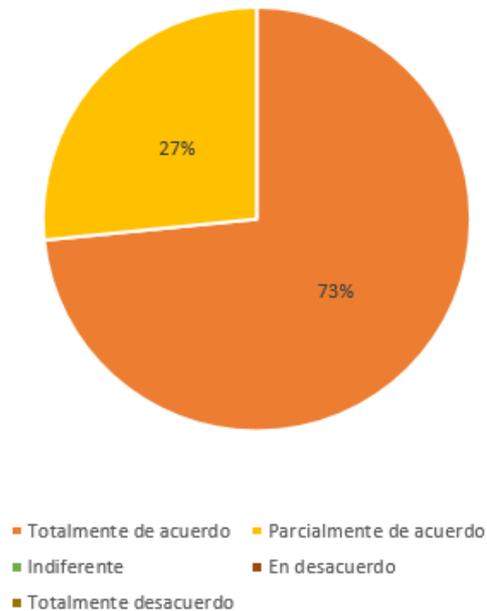
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	76%
Parcialmente de acuerdo	24%
Indiferente	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 6: Comunicación

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿Al momento de comunicarse, su jefe directo le da la atención necesaria?



## ANÁLISIS

El 73% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que su jefe inmediato prestaba atención a todas las situaciones que se presentaban dentro de cada área. Es decir, el trabajo en equipo entre la línea de supervisión y el subordinado es correcta, y es por esta razón que el flujo en cadena de las actividades no se perjudica.

Sin embargo, el 27% de los colaboradores indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que la atención al momento de comunicarse se ve afectada por el factor tiempo, es decir, no existe un espacio integral en el cual, tanto jefe como colaborador puedan solventar las dudas en cuanto al trabajo.

Gráfico 5: Comunicación

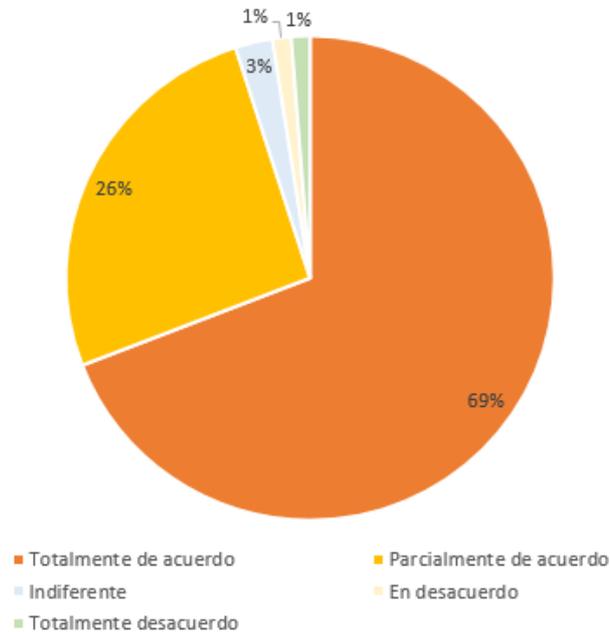
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	73%
Parcialmente de acuerdo	27%
Indiferente	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 7: Comunicación

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿Su jefe directo comunica los objetivos y metas a alcanzar por su equipo de trabajo?



## ANÁLISIS

El 69% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que desde la inducción específica del cargo se les comunica las metas y objetivos que deben alcanzar.

El 26% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que los objetivos y metas eran compartidos de manera incompleta, es decir, algunos eran compartidos cuando ya se encontraban realizando sus labores.

Al 3% le es indiferente, es decir, sólo cumplen su trabajo encomendado.

Tanto totalmente en desacuerdo como en desacuerdo se encuentran con el 1%, ya que nunca se les había comunicado cuáles eran los objetivos y metas que debían alcanzar. Sin embargo, lo importante a recalcar es que la iniciativa por parte de ellos se ve deteriorada.

Gráfico 6: Comunicación

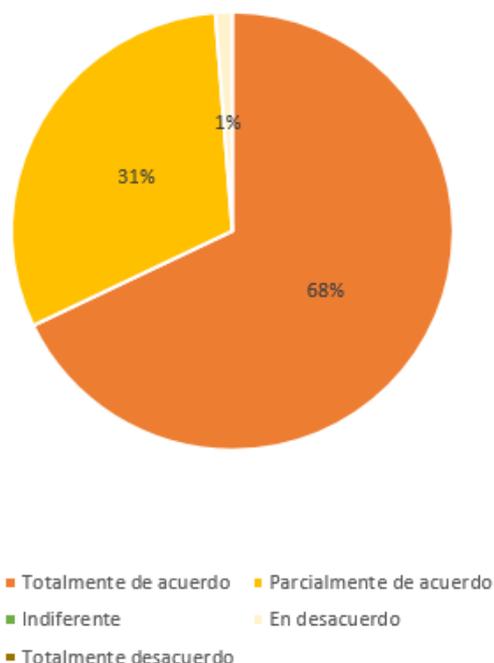
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	69%
Parcialmente de acuerdo	26%
Indiferente	3%
Totalmente en desacuerdo	1%
En desacuerdo	1%

Tabla 8: Comunicación

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿Existe retroalimentación permanentemente?



**ANÁLISIS**

El 68% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo en recibir y otorgar opciones de mejora, con el objetivo de que la empresa pueda crecer en todos los aspectos. El compromiso de este grupo para con la organización es significativo. El 31% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo en que existe retroalimentación. Este grupo está asociado con la disponibilidad de horario que existe entre el jefe y el subordinado, ya que como lo mencionamos anteriormente no existe un espacio integral en el que puedan solventar todas las dudas. El 1% están en desacuerdo, ya que no existe retroalimentación.

Gráfico 7: Comunicación

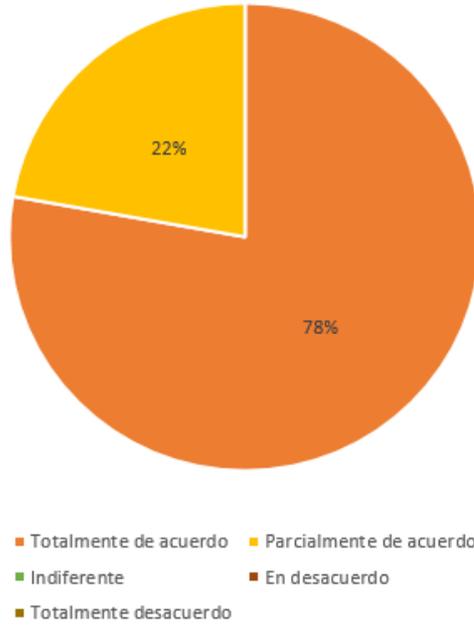
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	68%
Parcialmente de acuerdo	31%
Indiferente	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	1%

Tabla 9: Comunicación

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

La organización promueve un ambiente seguro de trabajo con comunicaciones claras



**ANÁLISIS**

El 78% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que se promueve un sistema de comunicación que permite preservar la seguridad de los mismos.

El 22% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que no todas las políticas en cuanto a seguridad habían sido compartidas a tiempo.

Gráfico 8: Comunicación

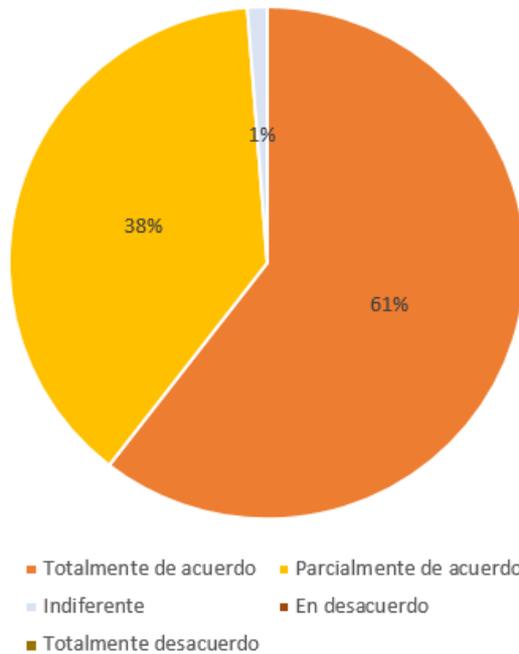
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	78%
Parcialmente de acuerdo	21%
Indiferente	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 10: Comunicación

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿He propuesto alguna mejora o cambio en mi área de trabajo?



### ANÁLISIS

El 61% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, es decir, habían propuesto ideas de mejora con el objetivo de que los procesos internos sean más rápidos y efectivos. La mayor parte de este grupo pertenecían a la generación Y.

El 38% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo.

El 1% le es indiferente, ya que no constituía una prioridad para los mismos, y preferían concentrarse en realizar su trabajo diario.

Gráfico 9: Compromiso

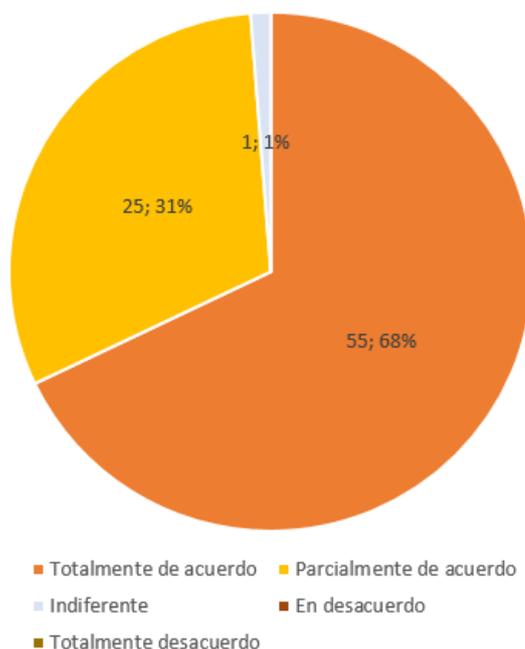
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	61%
Parcialmente de acuerdo	38%
Indiferente	1%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 11: Compromiso

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

La organización da oportunidades de formación y crecimiento profesional para desarrollar nuevas habilidades



**ANÁLISIS**

El 55,68% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que la organización les proporcionaban capacitaciones cada 6 meses. Sin embargo, hay que recalcar que estas capacitaciones no se proporcionan de forma general, es decir, sólo son accesible para aquellos que pertenecen al sector comercial y operativo.

El 25,31% indicó que estaban parcialmente de acuerdo, ya que como lo mencionamos en el apartado anterior, no todos reciben las capacitaciones.

El 1,1% le es indiferente, ya que consideran que no han evidenciado desarrollo profesional dentro de la organización.

Gráfico 10: Compromiso

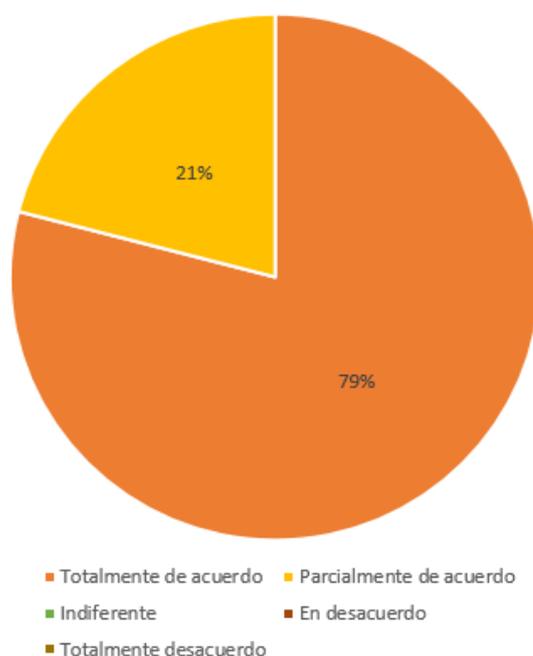
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	55,68 %
Parcialmente de acuerdo	25,31 %
Indiferente	1,1 %
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 12: Compromiso

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?



### ANÁLISIS

El 79% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que entendían la misión y visión de la organización, a la cual, está alineado su manual de actividades a realizar diariamente. Además, conocían que el resultado de su trabajo permite incrementar las oportunidades para crecimiento y desarrollo, es decir, formar parte de las capacitaciones proporcionadas.

El 21% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que sus funciones no fueron impartidas con claridad desde el inicio de su vida laboral en la organización, sin embargo, han logrado adaptarse.

Gráfico 11: Compromiso

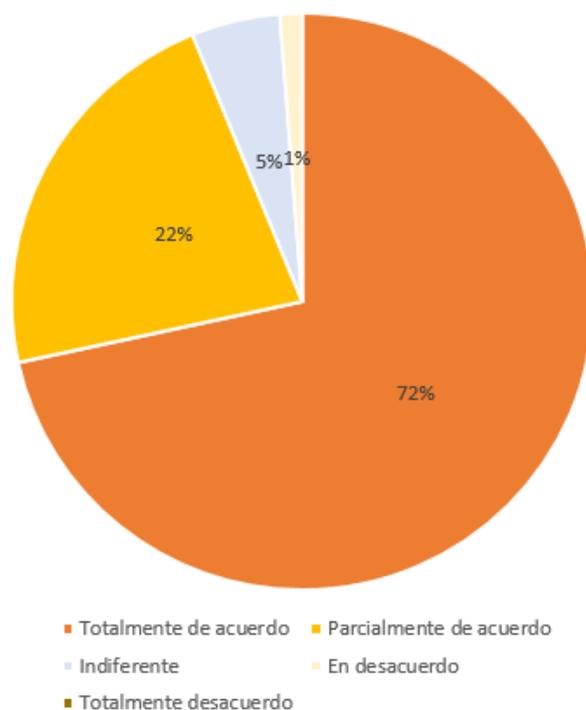
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	79 %
Parcialmente de acuerdo	21 %
Indiferente	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 13: Compromiso

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

La organización promueve el equilibrio entre trabajo y vida personal



**ANÁLISIS**

El 72% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo. El 22% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo. El 5% le es indiferente, ya que consideran como prioridad realizar todas sus actividades laborales.

El grupo en el que mayor énfasis, a pesar de ser sólo el 1%, constituye determinante en esta propuesta, son aquellos colaboradores que evidenciaron estar en desacuerdo, ya que indican que no existe un equilibrio por lo demandante que es el trabajo.

Gráfico 12: Calidad de Vida Laboral

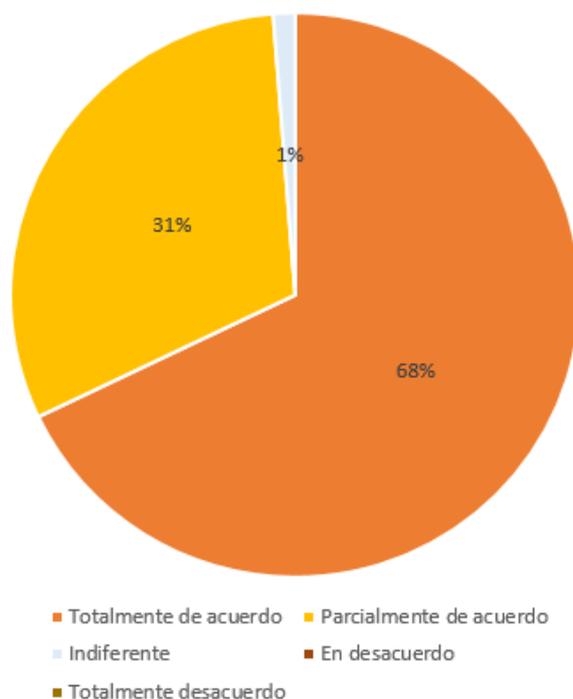
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	72 %
Parcialmente de acuerdo	22 %
Indiferente	5%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	1%

Tabla 14: Calidad de Vida Laboral

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿Cuento con las herramientas necesarias para realizar óptimamente las funciones en mi área de trabajo?



### ANÁLISIS

El 68% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que les otorgaban los implementos necesarios para realizar las actividades diarias

El 31% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que a pesar de ser proporcionadas, no les comunicaban la importancia de ser utilizadas durante la gestión de sus labores.

El 1% le es indiferente, ya que no consideran prioridad tenerlas, porque pertenecen al área administrativa y mencionaron que la pregunta está asociada con el personal operativo.

Gráfico 13: Calidad de Vida Laboral

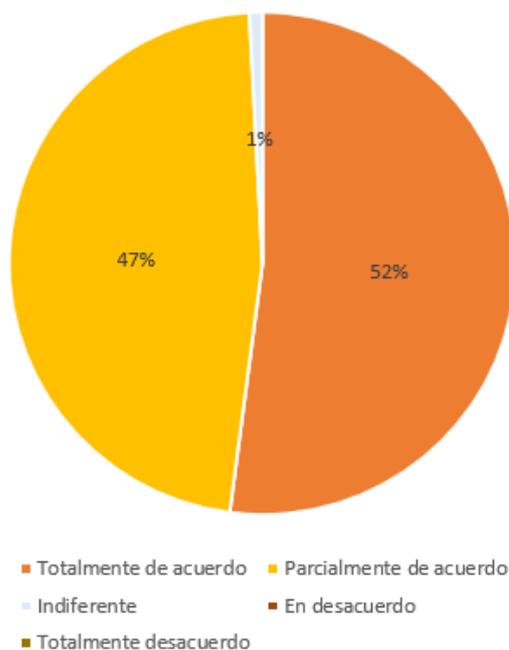
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	68 %
Parcialmente de acuerdo	31 %
Indiferente	1%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 15: Calidad de Vida Laboral

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

La infraestructura de la organización es adecuada para las actividades que desarrollo



#### ANÁLISIS

El 52% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que cuentan con una infraestructura adecuada para realizar sus actividades.

El 47% de los colaboradores indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que consideran que no se han realizado las debidas adecuaciones para el grupo de personas con discapacidad que posee la organización.

El 1% le es indiferente.

Gráfico 14: Calidad de Vida Laboral

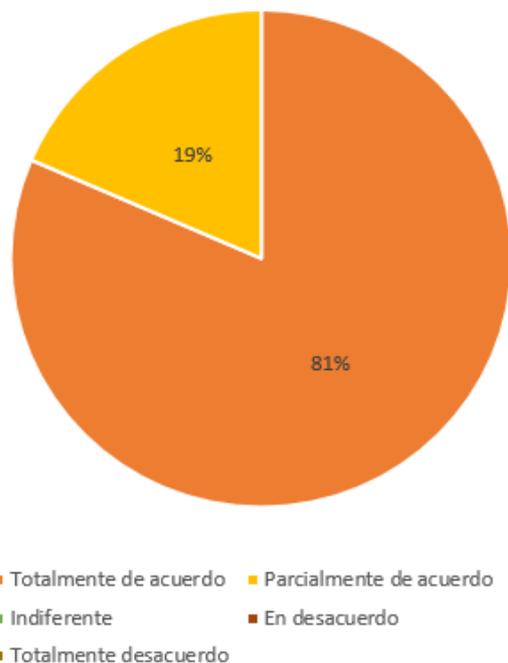
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	52 %
Parcialmente de acuerdo	47 %
Indiferente	1%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 16: Calidad de Vida Laboral

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

Considera usted que los tiempos establecidos para cumplir con sus funciones son los adecuados.



## ANÁLISIS

El 81% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que antes de iniciar el día laboral planifican todas las actividades que deben realizar, y esto permite distribuir el tiempo en la jornada.

Sin embargo, el 19% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que con frecuencia se organizan reuniones sin previo aviso, lo que les dificulta cumplir con las actividades que tenían previstas para el día.

Gráfico 15: Calidad de Vida Laboral

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	81 %
Parcialmente de acuerdo	19 %
Indiferente	0%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 17: Calidad de Vida Laboral

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

Considera usted que la organización ha reconocido su trabajo a lo largo del tiempo

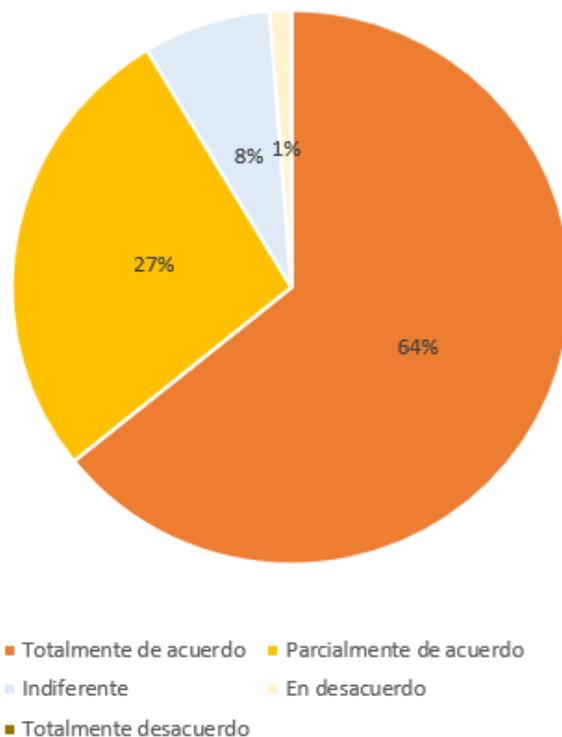


Gráfico 16: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## ANÁLISIS

El 64% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que les ofrecen bonos por mejor desempeño y viajes por el cumplimiento de metas.

El 27% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo en que la organización ha reconocido su trabajo a lo largo del tiempo.

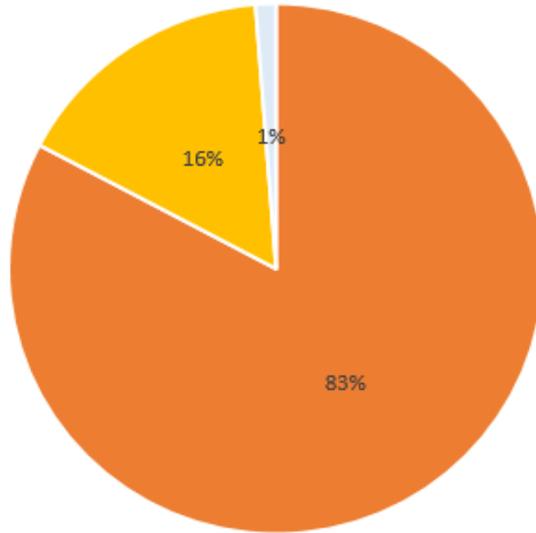
El 8% le es indiferente y el 1% está en desacuerdo, este grupo de colaboradores pertenecientes al 1%, son aquellos que consideran que la organización debería implementar otras modalidades de reconocimientos y no sólo incentivos monetarios.

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	64 %
Parcialmente de acuerdo	27 %
Indiferente	8%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	1%

Tabla 18: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

Considera importante recibir reconocimiento por parte de la organización



- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Gráfico 17: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

**ANÁLISIS**

El 83% de los encuestados señalaron que estaban totalmente de acuerdo, ya que son formas de crear compromiso, aumentar el grado de satisfacción y motivación. El 16% indicaron que estaban parcialmente de acuerdo, ya que otorgar el reconocimiento no se ha dado por completo a todos los colaboradores que lo han merecido.

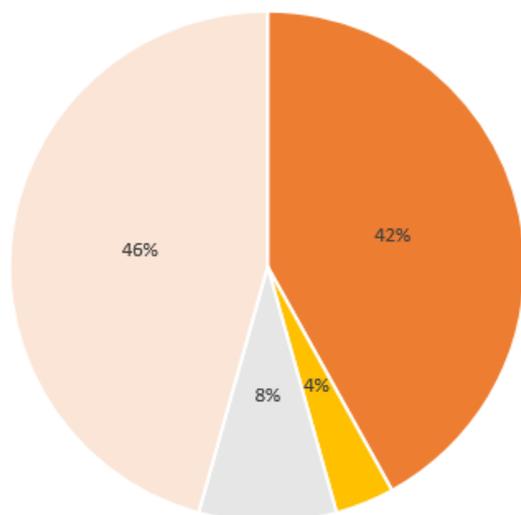
El 1% le es indiferente, ya que consideran que es su trabajo y debe ser realizado.

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	83 %
Parcialmente de acuerdo	16 %
Indiferente	1%
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	0%

Tabla 19: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

El reconocimiento para usted es:



- a. La satisfacción del trabajo bien realizado
- b. Libertad al momento de tomar decisiones
- c. Apertura para generar propuestas de innovación
- d. Dinero, cargo, status, promoción

## ANÁLISIS

El 46% de los encuestados señalaron que reconocimiento es: dinero, cargo, status y promoción, ya que es su principal motivación para continuar desempeñando sus labores. Cabe recalcar, que a este grupo pertenece el mayor porcentaje de la generación Baby boomer y la generación X.

El 42% indicaron que el reconocimiento es: la satisfacción del trabajo bien realizado, ya que es esencial para brindar un servicio de calidad, En este grupo se evidencia el grado de compromiso que tiene con la organización.

El 8% es: apertura para generar propuesta de innovación, este grupo pertenece la generación Y. Los cuales prefieren generar ideas con el objetivo de ser reconocidos y se les permita el desarrollo y crecimiento profesional.

El 4% la libertad al momento de tomar decisiones. Al ser una organización familiar por ende tradicionalista, la toma de decisiones se presenta de forma centralizada, sin dar apertura a las oportunidades de mejora que los colaboradores puedan brindar.

Gráfico 18: Reconocimiento

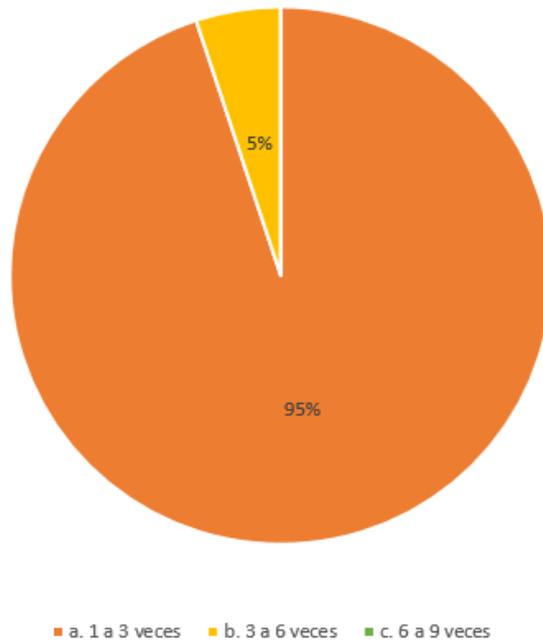
Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
Dinero, cargo, status y promoción	46 %
Satisfacción del trabajo bien realizado	42 %
Apertura para generar propuestas de innovación	8%
Libertad al momento de tomar decisiones	4%

Tabla 20: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

¿En el último año, ¿Cuántas veces ha sido reconocido?



**ANÁLISIS**

El 95% de los encuestados señalaron que en el último año fueron reconocidos de 1 a 3 veces, es decir, que el reconocimiento brindado no fue lo esperado por los colaboradores.

El 5% indicaron que de 3 a 6 veces.

Gráfico 19: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

ALTERNATIVA	PORCENTAJE
1 a 3 veces	95% %
3 a 6 veces	5 %
6 a 9 veces	0%

Tabla 21: Reconocimiento

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## La Entrevista

La entrevista es el segundo instrumento que se utilizó para la recolección de información en la empresa familiar de consumo masivo.

EMPRESA FAMILIAR DE CONSUMO MASIVO	
ENTREVISTA	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuál es la visión que tiene pinturas unidas?	La visión de Pinturas Unidas es ser líderes en el mercado nacional y hacer conocer el producto internacionalmente.
2. ¿Considera que los colaboradores se identifican con la misión, visión y valores de la empresa?	Más que identificarse están agradecidos por lo que la empresa les brinda al momento de solicitar una ayuda y también se identifican con el clima laboral ya que eso les permite trabajar de una manera adecuada y con mayor motivación.
3. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización?	En la empresa no existe buena comunicación interna, no hay nada formalizado ya que entre colaboradores existe una comunicación mediante correo sin embargo no de manera frecuente, muchas veces solo es verbal y no hay constancia de lo que se dice.
4. ¿Qué opina del liderazgo que se ejerce en la organización?	El liderazgo de la organización es muy bueno y siempre se hace presente ya que en algún problema que se presente los líderes brindan soluciones rápidas y efectivas, en el momento oportuno motivan a su equipo, saben tomar decisiones en tiempos críticos y están preparados para afrontar nuevos retos, adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno

5. ¿En la organización se reconoce a los colaboradores?	No hay ningún procedimiento en cuanto a los reconocimientos a los colaboradores sólo se reconoce cuando los directivos dan alguna disposición de premiar algún trabajador que ha prestado sus servicios por muchos años.
6. ¿Considera usted que la organización da oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores?	En la empresa si se da oportunidades de crecimiento profesional ya que se manda a capacitar a los colaboradores para que así puedan escalar, o a los colaboradores que no son bachiller se los ayuda para que puedan estudiar y así mismo con los que van a realizar una maestría o la universidad pero dar este tipo de ayuda no existe nada establecido.
7. ¿Qué tipo de reconocimientos se dan a los colaboradores más antiguos?	Como lo dije anteriormente no hay nada establecido ni un procedimiento para los reconocimientos, solo al momento que salen los colaboradores más antiguos de la empresa se le da una un reconocimiento por haber laborado por varios años.

Tabla 22: Análisis de la Entrevista

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

En la entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano – Mariuxi del Valle indica que en la empresa no existe una comunicación 100% formalizada, y es por esa razón que es poco efectiva, ya que no hay correos de por medio que canalicen la información. A partir de la respuesta número cuatro, se deduce que las decisiones son centralizadas, es decir, que los líderes organizacionales son los únicos capaces de indicar si se efectúa o no un cambio a los procedimientos.

Además, indica que en la empresa se dan oportunidades de crecimiento profesional alineados al reconocimiento monetario tales como:

pagos a carreras universitarias o maestrías. A pesar, de ser una organización familiar tradicionalista, se preocupa por brindar conocimientos con el objetivo de aumentar la productividad y el rendimiento laboral.

Considerando los reconocimientos para mejorar la motivación y compromiso del personal, la entrevistada indica que no hay ningún procedimiento en cuanto a los reconocimientos de los colaboradores, ya que sólo existen reconocimientos cuando los líderes de la empresa lo deciden, es decir, que no existen evaluaciones que permitan reconocer equitativamente a los mismos.

### Grupo Focal

GUÍA DE GRUPO FOCAL	
1. Objetivos	
Objetivo de Investigación	
Diseñar una propuesta de reconocimiento no monetario, basado en un estudio generacional alineado a la formación y desarrollo de los colaboradores.	
Objetivo de grupo focal	
Identificar si los colaboradores se encuentran alineados con los objetivos y políticas de la organización	
2. Identificación del moderador	
Nombre del moderador:	
Nicole Danushe Calderón Herrera	
Nombre del observador:	
Valeria Judith Litardo Acosta	
3. Preguntas	
<b>¿Cuál es la visión que tiene Pinturas Unidas?</b>	
La visión de la empresa es ser líderes en el ámbito nacional, además de darse a conocer en otros países y expandir su producto en el mercado internacional.	
<b>¿Considera que los colaboradores se identifican con la misión, visión y valores de la empresa?</b>	

Los colaboradores no están identificados con la visión, la misión y los valores de la empresa sino más bien con los dueños, ya que muchas veces ofrecen ayuda ya sea monetaria o permisos en alguna situación difícil.

**¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización?**

No existe una buena comunicación en la empresa. La información no es formalizada mediante un correo electrónico, por lo cual dificulta la comprensión en procesos.

**¿Qué opina del liderazgo que se ejerce en la organización?**

El liderazgo en la empresa siempre está presente, refiriéndose a los dueños de empresa. El tipo de liderazgo que se ejerce es el autocrático en que las decisiones se centralizan.

**¿En la organización se reconoce a los colaboradores?**

Se reconoce a los colaboradores a nivel monetario, pero existe una mala concepción de reconocimiento no monetario, ya que las prácticas organizacionales apuntan a conceder bajo el esquema de “donaciones” los suplementos que demanda el individuo de acuerdo a su necesidad.

**¿Considera usted que la organización da oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores?**

Los jefes indicaron que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores y el Gerente de ventas indicó que en su departamento les brinda oportunidades de ascender.

**¿Qué tipo de reconocimientos se dan a los colaboradores más antiguos?**

No existen reconocimientos no monetarios haciendo énfasis en los colaboradores más antiguos, ya que perciben el mismo salario desde hace más de 10 años y no existe un procedimiento establecido de aumento o ascenso.

Tabla 23: Análisis del grupo focal

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

Con la información obtenida en el grupo focal, se pudo delimitar algunos detalles de la investigación, principalmente el objetivo de la propuesta y cómo lograr la coexistencia de las diferentes generaciones. Lo que buscan actualmente los colaboradores son reconocimientos no monetarios que se proyecten con una visión más ambiciosa, es por ello que lo ideal será plantear programas de formación y desarrollo.

Todos los jefes y el gerente de ventas que participaron en el grupo focal llegaron a la conclusión de que no existe una comunicación formalizada, ya que no se utiliza la intranet ni los correos electrónicos para canalizar información, lo cual dificulta la comprensión de los procesos.

El liderazgo es autocrático, ya que las decisiones son lideradas por los dueños de la organización, a su vez, algún cambio en los procesos o en las mejoras necesitan ser aprobados por los mismos.

Los reconocimientos existentes en la actualidad son sólo monetarios, sin embargo, el personal de la organización busca reconocimientos que les permitan adquirir mayores conocimientos, competencias y habilidades. La propuesta de implementar reconocimientos no monetarios, a través de programas de formación y desarrollo ha causado gran interés en los jefes que participaron en el grupo focal, ya que indican que será un proyecto innovador.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### PROPUESTA: POTENCIALIZA TU TALENTO

##### INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente propuesta se basa en crear alternativas que generen compromiso, satisfacción y motivación en los diferentes grupos generacionales. Dar énfasis a la perspectiva generacional alineado a la formación y desarrollo permitirá conceder la convergencia e inclusión de los individuos que forman parte de la organización.

La propuesta se realizó, a partir de un estudio generacional en el área administrativa de la organización. Y según el estudio realizado, de un total de 80 colaboradores se procedió a segmentarlos de acuerdo al grupo generacional al que pertenecen:

<b>BABY BOOMER</b>	<b>5</b>
<b>GEN X</b>	<b>29</b>
<b>GEN Y</b>	<b>46</b>

Tabla 24: Segmentación de colaboradores por generación

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

Se identifica que cinco colaboradores forman parte del grupo generacional de los Baby Boomers, los cuáles se encuentran ocupando cargos jerárquicos de alto nivel dentro de la organización. Son considerado personas participativas, leales y sacrificados por su trabajo.

Un total de veinte y nueve colaboradores forman parte de la generación X, los cuáles según el estudio son personas con rasgos de alto nivel de competitividad, buscando oportunidades para mejorar sus capacidades, por lo que son capaces de manejar cualquier tipo de situación.

Los cuarenta y seis colaboradores pertenecientes a la generación Y buscan desarrollar proyectos y mantienen una visión diferente a sus compañeros de trabajo. Son aquellos que crean oportunidades de desarrollo para la organización y generan en poco tiempo excelentes resultados. Esto se debe a la capacidad que tienen para manejar todo tipo de tecnología.

A partir de los antecedentes se ha generado la propuesta en la que se identifica la necesidad de crear planes de desarrollo y formación para cada grupo generacional para lograr un mayor compromiso, satisfacción, motivación e inclusión.

La propuesta se centra en Potencializar el Talento del personal y abrir nuevas oportunidades de emprendimiento para aquella generación que está a punto de retirarse.

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de plan de formación y desarrollo para el personal administrativo de la empresa familiar de consumo masivo.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las necesidades de cada grupo generacional
- Establecer estrategias de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario de acuerdo a cada grupo generacional.

### **Alcance**

La presente propuesta será aplicable a todos los funcionarios del área administrativa de la empresa familiar de consumo masivo.

### **Actualización**

La propuesta podrá ser modificada y/o actualizada por petición de la alta Gerencia de la organización, previo estudio considerando las nuevas generaciones que se insertan en el mundo del trabajo.

## **Definición del Reconocimiento no monetario**

El reconocimiento es la distinción no monetaria a la cual podrán acceder los colaboradores, con el objetivo de incrementar su nivel de compromiso y satisfacción.

### **Propuesta de Reconocimiento No Monetario**

#### **Generación: Baby Boomer**

Determinando previamente la necesidad de los colaboradores que conforman esta generación, se ha enfocado la propuesta en la creación de un programa de medios digitales y redes sociales. El principal objetivo del programa radica en el conocimiento que pueden obtener del uso de redes sociales/plataformas e learning y las actualizaciones del paquete de office para fortalecer sus competencias y potencializar un futuro emprendimiento.

El programa será ejecutado, a través, de talleres grupales impartidos por los miembros de la organización pertenecientes al grupo generacional Y. La duración del mismo será de 3 meses y el tiempo a considerar en el desarrollo de los talleres serán de 17:30 a 18:30 pm los días miércoles y viernes, según lo programado.

Lo esencial del programa será la interacción de aprendizaje entre los colaboradores que conforman ambas generaciones, además, es un programa que ayudará a los Baby Boomers a tener un conocimiento más amplio de cómo utilizar plataformas digitales para que puedan realizar a futuro un emprendimiento luego de su retiro de la organización.

La visión de esta propuesta hace foco a que la generación de los baby boomers evalúen alternativas para el desarrollo de algún tipo de emprendimiento que les permita reincorporarse de manera independiente al mundo del trabajo.

# PROGRAMA DE MEDIOS DIGITALES Y USO DE LAS REDES SOCIALES

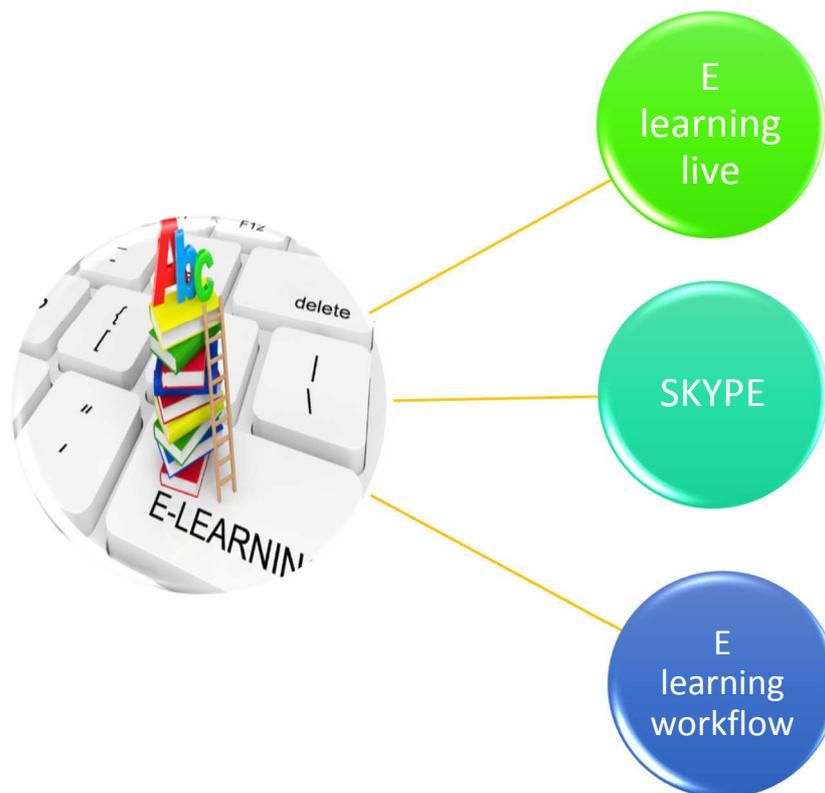
El programa de formación y desarrollo enfocado a la generación de los Baby Boomers, permite configurar el perfil emprendedor y potencializar las competencias del individuo enfocadas en la tecnología e innovación.

**Objetivo:** Capacitar en aspectos básicos sobre el uso de redes sociales, plataformas e-learning y medios digitales.

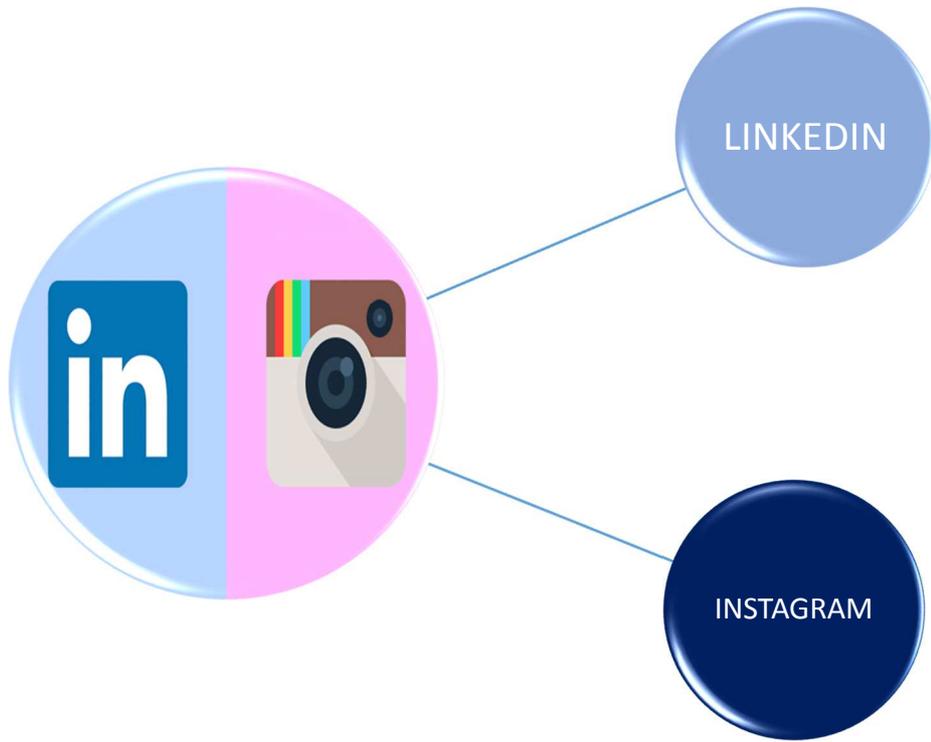
**Metodología:** El taller teórico – práctico está conformado por el 40% teórico y el 70% práctico, el cual ayudará a tener un taller más dinámico.

## BLOQUES TEMÁTICOS

### TEMA: E LEARNING



**TEMA: REDES SOCIALES**



**TEMA: PLATAFORMA DIGITAL**



## ESQUEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA

PROGRAMA DE MEDIOS DIGITALES Y REDES SOCIALES				
<b>Objetivo:</b> Capacitar en aspectos básicos sobre el uso de redes sociales, plataformas e-learning y medios digitales.				
<b>Metodología:</b> El taller teórico – práctico está conformado por el 40% teórico y el 70% práctico el cuál ayudará a tener un taller más dinámico.				
Bloque Temático	Actividades	Días	Horas	Tiempo de Duración
<b>Plataformas E LEARNING</b>	1. Introducción sobre las plataformas e learning 2. Importancia de las plataformas e learning 3. <b>E learning live</b> 3.1 Principales funcionalidades 3.2 Ingreso a la plataforma 3.3 Explicación de cómo realizar videoconferencias 3.4 Conectarse con los compañeros del curso 3.5 Explicar la forma de interacción mediante mensajería instantánea	Miércoles y Viernes	1 hora	1 mes

	<p><b>4. SKYPE</b></p> <p>4.1 Introducción e Importancia</p> <p>4.2 Creación de perfil</p> <p>4.3 Explicar la manera de conexión</p> <p><b>5. E learning workflow</b></p> <p>5.1 Introducción al e learning workflow</p> <p>5.2 Exportar archivos de Excel a la plataforma</p> <p>5.3 Crear planificaciones laborales</p> <p><b>6. Ejercicio práctico</b></p>			
<b>Redes Sociales</b>	<p>1.1 Importancia del uso de redes sociales</p> <p>1.2 Socialización de las diferentes redes sociales existentes</p> <p><b>2. LINKEDIN</b></p> <p>2.1 Introducción sobre la plataforma N. 1 laboral “Linkedin”</p> <p>2.2 Importancia de mantenerse conectado con LinkedIn</p> <p>2.3 Beneficios de usar la plataforma</p> <p>2.4 Creación de perfil en la plataforma</p>	Miércoles y Viernes	1 hora	1 mes

	<p>2.5 Búsqueda de profesionales y empresas atractivas</p> <p><b>3. INSTAGRAM</b></p> <p>3.1 Creación de perfiles atractivos para realizar un posible emprendimiento</p> <p>3.2 Envío de invitaciones para aumentar followers.</p> <p><b>4. Reforzamiento práctico</b></p>			
<b>Plataforma Digital</b>	<p><b>1. PREZI</b></p> <p>1.1 ¿Para qué sirve y qué es?</p> <p>1.2 Uso práctico de la plataforma</p> <p>1.3 Ejercicio práctico de la plataforma</p>	<p>Miércoles y Viernes</p>	<p>1 hora</p>	<p>1 mes</p>

Tabla 25: Programa de medios digitales y redes sociales

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## **Dinámica:**

La propuesta consiste en realizar un trabajo integrado entre los baby boomers y los colaboradores pertenecientes a la generación Y. La dinámica implica realizar sesiones de aprendizaje, en la que los baby boomers expandirán sus conocimientos tecnológicos sobre las plataformas e learning y uso de redes sociales.

El objetivo principal es crear oportunidades y espacios que los ayude a tener una visión innovadora para crear su propio emprendimiento. Será una tarea desafiante, ya que además de adquirir nuevos aprendizajes, serán instruidos por los líderes de la generación Y.

Lo innovador de la propuesta, es que los baby boomers tendrán una oportunidad de seguir desarrollando su vida profesional de forma independiente, sin necesidad de pertenecer a una organización. Serán libres de crear sus negocios y al mismo tiempo ser transformadores en el mercado siendo atractivos para todas las generaciones.

Los talleres impartidos serán teórico/práctico con el objetivo de crear un reforzamiento en cada sesión. El líder de la generación Y encargado de dirigir el programa se encargará de propiciar un ambiente agradable, considerando que cada clase deberá ser proyectada valiéndose de la plataforma e learning para mayor aprendizaje.

El perfil escogido para realizar el programa, se ha sustentado en la capacidad que poseen los Y para manejar las plataformas virtuales y enseñar la importancia del manejo de las mismas. Para seleccionar al individuo de la generación Y se ha construido un perfil de líder indicando las competencias, habilidades, actividades y conocimientos que servirán para generar una conexión con los Baby boomer de manera didáctica, interactiva y dinámica.

## PERFIL DEL LÍDER DE LA GENERACIÓN Y

### Resumen del perfil:

Encargado de dirigir y coordinar las actividades planteadas en el programa de formación, a través, de atención cordial y contacto con los colaboradores Baby Boomers para solventar dudas y/o interrogantes de la explicación del programa.

### Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Dirección cordial del programa de formación y desarrollo.
- ✓ Planificación previa cada actividad a realizar en los talleres.
- ✓ Comunicación efectiva al dar las instrucciones de las actividades a ejecutar.
- ✓ Retroalimentación del avance de las actividades realizadas por el grupo de estudio.
- ✓ Atención y solución dudas e interrogantes del grupo generacional.

### Experiencia y conocimientos mínimos requeridos:

Tiempo en la organización:	Mínimo 2 años.
Conocimientos en:	Social Media y comunicación digital.
Competencias:	Servicio al cliente, comunicación efectiva, orientación a resultados, trabajo en equipo.

Tabla 26: Perfil del líder Y

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## **Generación: X**

Para la Generación X la propuesta que se quiere llevar a cabo se basa en el teletrabajo, el cual, es la prestación de servicios lícitos y personales, con relación de dependencia, de carácter no presencial, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, fuera de las instalaciones del lugar donde labora.

Las organizaciones innovadoras, buscan alcanzar el nivel que poseen las empresas multinacionales y optar por implementar un modelo que consiga mejorar las prácticas organizacionales, con el objetivo de obtener múltiples beneficios tanto para el colaborador como para la organización.

El planteamiento de la propuesta radica en que al menos un día a la semana, los colaboradores del área de estudio (administrativa) puedan trabajar desde la comodidad del lugar por el que opten. Esta práctica aún no ha alcanzado las empresas de índole familiar caracterizados como tradicionalistas, por lo que dicha dinámica marcaría la diferencia en el marco de lo innovador.

## PROGRAMA DE TELETRABAJO

**Objetivo:** Capacitar a los colaboradores sobre la importancia de generar la propuesta del programa de Teletrabajo dentro de la organización.

**Metodología:** El taller teórico – práctico está conformado por el 40% teórico y el 70% práctico el cual ayudará a tener un taller más dinámico.

Bloque Temático	Actividades	Días	Horas	Tiempo de Duración
<b>TELETRABAJO</b>	1. Introducción sobre el teletrabajo 2. Importancia del teletrabajo 3. Ventaja competitiva para la organización 4. Conferencia sobre la transformación autónoma organizacional.	Miércoles y Viernes	1 hora	2 semanas
<b>PLATAFORMA E LEARNING</b>	<b>2. E learning live</b> 2.1 Principales funcionalidades 2.2 Ingreso a la plataforma 2.3 Explicación de cómo realizar videoconferencias 2.4 Conectarse con los compañeros del curso	Miércoles y Viernes	1 hora	1 mes

	<p>2.5 Explicar la forma de interacción mediante mensajería instantánea</p> <p><b>3. SKYPE</b></p> <p>3.1 Introducción e Importancia</p> <p>3.2 Creación de perfil</p> <p>3.3 Explicar la manera de conexión</p>			
--	--	--	--	--

Tabla 27: Programa de Teletrabajo

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## **Dinámica**

La dinámica de la presente propuesta radica en utilizar la plataforma e learning para fomentar el teletrabajo, es decir, desarrollar las actividades laborales desde el lugar por el que opten los colaboradores sin desconectarse de los posibles clientes y/o colaboradores. Es una plataforma útil que fomenta el trabajo innovador, la autonomía y manejo del tiempo de los colaboradores.

La propuesta se concibe con el objetivo de establecer el equilibrio entre la vida laboral y personal. Considerando la realidad de la organización familiar de consumo masivo, es necesario crear estrategias que permitan al colaborador horarios flexibles sin descuidar sus actividades. Las reuniones se llevarán a cabo utilizando la plataforma y se emitirán posibles preguntas y/o comentarios mediante la mensajería instantánea que posee la misma.

El programa será dirigido por líderes de la generación Y, y su foco será fomentar una estrategia innovadora y desafiante capaz de lograr mayores resultados de productividad, motivación y compromiso con los colaboradores. Adicional, se considerará proponer a los Altos Directivos que al menos un día a la semana los colaboradores se acojan bajo el esquema del teletrabajo.

El perfil escogido para realizar el programa, se ha sustentado en la capacidad que poseen los Y para manejar las plataformas virtuales y enseñar la importancia del manejo de las mismas. Para seleccionar al individuo de la generación Y se ha construido un perfil de líder indicando las competencias, habilidades, actividades y conocimientos que servirán para generar una conexión con los Baby boomers de manera didáctica, interactiva y dinámica

## PERFIL DEL LÍDER DE LA GENERACIÓN Y

### Resumen del perfil:

Encargado de dirigir y coordinar las actividades planteadas en el programa de formación, a través, de atención cordial y contacto con los colaboradores Baby Boomers para solventar dudas y/o interrogantes de la explicación del programa.

### Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Dirección cordial del programa de formación y desarrollo.
- ✓ Planificación previa cada actividad a realizar en los talleres.
- ✓ Comunicación efectiva al dar las instrucciones de las actividades a ejecutar.
- ✓ Retroalimentación del avance de las actividades realizadas por el grupo de estudio.
- ✓ Atención y solución dudas e interrogantes del grupo generacional.

### Experiencia y conocimientos mínimos requeridos:

Tiempo en la organización:	Mínimo 2 años.
Conocimientos en:	Social Media y comunicación digital.
Competencias:	Servicio al cliente, comunicación efectiva, orientación a resultados, trabajo en equipo.

## **Generación: Y**

Al ser una generación con una visión diferente a sus antecesores, ya que son nativos digitales, en donde la globalización inició en todo su esplendor y el sistema informático se expandió, poseen una perspectiva diferente que los caracteriza.

Conocer el nexo que puede existir entre esta generación y sus antecesores como lo son los Baby boomers, parece ser imposible, sin embargo, la propuesta radica en lo que la generación BB puede ofrecer a los Y. De esta forma, se romperá el paradigma existente que ambas generaciones no pueden coexistir.

Es un paradigma tan pronunciado que se llega al punto de creerlo, sin embargo, la propuesta propicia un cambio en la mentalidad generacional, en el que todos los colaboradores puedan crear sinergia entre sí, logrando resultados inimaginables.

A continuación, se genera la propuesta del programa que dirigirán los individuos pertenecientes a la generación BB a los de la generación Y:

## PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LÍDERES

**Objetivo:** Capacitar a los jóvenes sobre el rol fundamental que cumplen los BB, a través de su experiencia dentro de la organización.

**Metodología:** El taller teórico – práctico está conformado por el 40% teórico y el 70% práctico el cual ayudará a tener un taller más dinámico.

Bloque Temático	Actividades	Días	Horas	Tiempo de Duración
<b>INTERIORIZACIÓN DE VALORES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exposición de los colaboradores, de la generación de Baby Boomer sobre las experiencias más significativas en la empresa familiar de consumo masivo.</li> <li>2. Presentación de videos sobre el crecimiento de los colaboradores pertenecientes a la generación de Baby boomers</li> <li>3. Presentación de historia de logros alcanzados por los colaboradores pertenecientes a la generación de los BB a través del tiempo.</li> <li>4. Charla sobre la importancia de poseer a alguien con extensa experiencia dentro de las organizaciones</li> </ol>	Miércoles y Viernes	1 hora	3 semanas

	5. Trabajo final en equipo (BB y Y) : “Cómo adaptar las tendencias financieras más sobresalientes de la época de los BB con la tecnología de los Millenials”			
--	--	--	--	--

Tabla 29: Programa de formación y desarrollo de líderes

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

<b>PROGRAMA MY PARTNER 2018</b>				
<b>Objetivo:</b> Capacitar y dirigir las actividades laborales que se desarrollarán en cada área de la organización.				
<b>Metodología:</b> El taller teórico – práctico es 20% teórico y el 80% práctico el cual ayudará a tener un taller más dinámico.				
<b>Bloque Temático</b>	<b>Actividades</b>	<b>Días</b>	<b>Horas</b>	<b>Tiempo de Duración</b>
<b>Entrenamiento My Partner</b>	1. Inducción corporativa 2. Inducción funcional 3. Entrenamiento en las diferentes áreas 4. Evaluación final	Lunes - Viernes	6 horas	2 meses

Tabla 30: Programa My Partner 2018

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

## **Dinámica**

La dinámica de la propuesta radica en la creación de dos programas liderados por los colaboradores de la generación Baby boomer. El primero es el programa de formación y desarrollo de líderes, el cual consiste en enseñar a los colaboradores pertenecientes a la generación de los millenials los retos alcanzados por la anterior generación y el crecimiento que han realizado a lo largo del tiempo. Además, desarrollarán un trabajo en equipo sobre las tendencias financieras que llevaron a los baby boomers a ser atractivos en el mercado y lograr ser competitivos. El proyecto que deberán realizar consiste en crear estrategias innovadoras y adaptarlas con las tendencias financieras y administrativas alineadas con la tecnología.

El segundo programa es sobre el entrenamiento My Partner, el cual, busca formar a los futuros líderes organizacionales pertenecientes a la Generación Y, quiénes sean seleccionados podrán entrenarse en la empresa familiar de consumo masivo y rotar por cada una de las áreas para conocer la dinámica del negocio bajo la supervisión del BB que dirige el programa. El programa tiene la finalidad de enseñar a la nueva generación de profesionales las experiencias y conocimientos propios de los Baby Boomers.

El programa será dirigido por líderes de la generación X, y su foco será fomentar la planificación, aumentar la capacidad de distribuir correctamente el tiempo y proveer de conocimientos a la nueva generación en cuanto a la estructura organizacional que posee la empresa familiar de consumo masivo. La experiencia de entrenamiento será muy enriquecedora y gratificante para ambos grupos de generaciones.

## PERFIL DEL LÍDER DE LA GENERACIÓN BB

### Resumen del líder:

Encargado de planificar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades planteadas en el programa de formación, a través, de atención cordial y contacto con los colaboradores de la generación Y para solventar dudas e interrogantes de la explicación del programa.

### Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Dirección cordial del programa de formación y desarrollo.
- ✓ Planificación previa de cada actividad a realizar en los talleres.
- ✓ Comunicación efectiva de las instrucciones de las actividades a ejecutar.
- ✓ Retroalimentación del avance de las actividades realizadas por el grupo.
- ✓ Atención y solución a dudas e interrogantes del grupo generacional.

### Experiencia y conocimientos mínimos requeridos:

Tiempo en la organización:	Mínimo 7 años.
Conocimiento en áreas :	Marketing, CPA, Ventas, Finanzas
Competencias:	Orientación al servicio, empatía, comunicación efectiva, orientación a resultados, trabajo en equipo, liderazgo.

Tabla 31: Perfil del líder Baby Boomer

Elaborado: Calderón Herrera Nicole; Litardo Acosta Valeria

El objetivo de la propuesta es generar cultura en los colaboradores mediante el aprendizaje y la coexistencia. Las actividades que se han establecido podrán generar aprendizaje bidireccional, el cual será un nuevo estilo de reconocer los conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores de los diferentes grupos generacionales. Cabe recalcar, que para la empresa no representará ningún costo porque será un aprendizaje compartido por los Baby Boomers, la generación X y la generación Y.

La aplicación de un nuevo modelo de coexistencia entre las generaciones es imprescindible en la realización de la propuesta, ya que el fin principal es mejorar las relaciones laborales, incrementar la productividad, aumentar los índices de compromiso y retención de personal, proporcionando a cada generación el reconocimiento no monetario, a través, de la implementación de planes de formación y desarrollo.

La propuesta representa innovación, ya que se ha establecido un programa para cada grupo generacional, es decir, se ha logrado considerar al personal administrativo y segmentarlo para que exista la conexión entre todos los colaboradores.

Otro aspecto fundamental que abarca el objetivo de la propuesta es la inclusión, ya que se espera la integración de los colaboradores para lograr mejores resultados de productividad y alcanzar la alineación de los mismos, a través, de la visión y misión de la organización.

## CONCLUSIONES

Luego de recolectar y analizar la información obtenida dentro de la empresa familiar de consumo masivo, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

Se identificó que en la empresa familiar de consumo masivo coexisten tres generaciones, las cuáles interactúan diariamente realizando las funciones específicas del cargo a desempeñar. La generación que posee el mayor número de funcionarios es la Y con 46 colaboradores, la generación de los Baby Boomers consta de la menor cantidad, ya que posee cinco colaboradores, en ella se ubican las personas que tienen expertise y conocen a mayor escala la estructura de la organización, por último la generación X que posee veintinueve colaboradores donde se ubica el personal que tiene un nivel medio dentro de la estructura jerárquica.

En base a los datos obtenidos se identificó que la comunicación es poco fluida entre jefes y colaboradores, ya que no cuentan con la estructura de un proceso para un correcto feedback. La perspectiva de los funcionarios sobre su calidad de vida laboral, obtuvo porcentajes medianamente gratificantes, ya que cada grupo generacional posee diferentes perspectivas y prioridades.

El reconocimiento es el principal factor motivacional, en la organización en la que se realiza el estudio se han identificado situaciones conflictivas entre lo que desean los colaboradores y lo que la organización puede ofrecer.

Considerando la realidad de la empresa familiar de consumo masivo, para los colaboradores de la misma, el reconocimiento se encuentra ligado con el cumplimiento de metas y objetivos que son impuestas por la organización, sin embargo, aspiran algo más ambicioso, es decir, planes de formación y desarrollo que les permita mejorar y aprender conocimientos y habilidades diferentes.

La Propuesta de un Plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil basado en

un estudio generacional tiene como objetivo contribuir con programas que permitan desarrollar las capacidades y competencias de sus colaboradores. A su vez, se busca fomentar la inclusión de las diferentes generaciones existentes dentro de la organización, de esta manera se contará con un personal motivado, dinámico y proactivo.

Lo más importante de la propuesta y lo que la hace diferenciadora es la capacidad de fomentar programas de formación y desarrollo en que los colaboradores situados en la generación de los Baby Boomers puedan expandir conocimientos y competencias, siendo capaces de enfrentar la era de la tecnología con mayor agrado, incentivando la creatividad de los mismos y desarrollando ideas innovadoras que les permita emprender de manera independiente, obteniendo así, una nueva vida después de su desvinculación organizacional.

Otro aspecto de la propuesta esta vez enfocado en la generación X, es la capacidad de incentivar y promover el teletrabajo para lograr mayor apertura a la flexibilidad laboral, motivar a los colaboradores y otorgar un equilibrio en su calidad de vida. El teletrabajo permitirá al personal conectarse a profundidad con la tecnología desde cualquier punto de acceso a internet, ya que se incentiva el uso de plataformas e learning y la conectividad a través, de las redes sociales como lo es Skype, es por esta razón que se incentiva el uso de al menos un día a la semana para realizar las actividades laborales desde cualquier sitio que determine el colaborador. La propuesta busca cambiar la forma común de trabajar y proyecta una visión tecnológica en la que los colaboradores podrán formar parte de sus reuniones de trabajo y desempeñar sus funciones a un clic de distancia.

Considerando al grupo generacional Y, es preciso indicar que la propuesta enfatiza la preparación que recibirán de los más experimentados dentro de la organización como son los Baby Boomers, ya que a través, del programa "my partner" conocerán las estrategias que en su momento fueron implementadas por el grupo longevo de la organización y los resultados que alcanzaron, los cuales fueron beneficiosos para la misma. Los nuevos talentos que se incorporarán dentro de la empresa aprenderán

la importancia de la implementación de la planificación de tareas y cómo aprender del factor diferenciador de la experiencia.

La propuesta evidencia la coexistencia que se puede lograr con los talentos de las diferentes generaciones, enfatizando los aspectos diferenciadores de cada uno, en el caso de la generación Baby Boomer aporta con experiencia, la generación X aporta con liderazgo y la generación Y aporta con ideas creativas e innovadoras, a través, del uso de plataformas virtuales. Lo importante de la propuesta es lograr que cada grupo generacional conozca, valore y aprenda de las capacidades, competencias y habilidades que posee cada integrante. La sinergia que se espera alcanzar permitirá aumentar el compromiso y la motivación del personal, a través, del quiebre de paradigmas y la inclusión laboral.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa familiar de consumo masivo que:

Socialice los programas de formación y desarrollo a sus colaboradores, con el objetivo de captar su atención e implementarlos.

Implemente una herramienta que permita evaluar el impacto del Plan de Reconocimiento no monetario alineado a programas de formación y desarrollo a los seis meses de haber sido implementado.

Se actualice de manera constante el estudio de los grupos generacionales, considerando como factor a medir los espacios integrales en que puedan coexistir las diversas generaciones de la organización para reforzar el afianzamiento del vínculo laboral entre colaboradores.

Se actualice el programa de formación y desarrollo alineado al estudio generacional, con el objetivo de motivar, proyectar y comprometer a los colaboradores.

Se programen sesiones de retroalimentación, enfocadas a valorar el esfuerzo de cada uno de los colaboradores.

Se construya una evaluación que permita conocer la perspectiva de los Baby Bombers, considerando los conocimientos, capacidades y competencias que adquirieron para continuar su vida laboral de manera independiente una vez desvinculados de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona - España: Ariel.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Cuesta. (2015). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Lima: Marcol EIRL.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hansen, R. (2003). *Administración de costos, contabilidad y control*. México: Thompson Learning.
- Hatum, A. (2013). *Yrrupción : los cambios generacionales y el futuro de la organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- MANPOWER. (2012). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Obtenido de [http://www.manpower.com.mx/uploads/press\\_room/estudios\\_investigaciones/Reescribiendo\\_las\\_reglas\\_La\\_Interaccion\\_generacional\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/Reescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf)
- Masco, A. (2012). *Entre generaciones, no te quedes afuera del futuro*. Buenos Aires: Temas.
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Planeta.
- Melgarejo, O. (2016). *EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE UN NUEVO MIEMBRO EN LA EMPRESA*. Obtenido de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG\\_Melgarejo%20Rallo%2C%20Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG_Melgarejo%20Rallo%2C%20Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Naranjo, M. (2009). "Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.

Quintero, R. (s.f.). *Teoría de las Necesidades de Maslow*. Obtenido de [http://www.academia.edu/8144420/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero](http://www.academia.edu/8144420/Teoria_Maslow_Jose_Quintero)

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

# ANEXOS

## ENCUESTA

### Consideraciones Generales

Esta encuesta es de carácter confidencial con fines académicos, por lo que se garantiza un marco seguro de opinión en donde puede sentirse seguro para poder expresarse:

La escala empleada para sus respuestas es:

<b>5</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>4</b>	Parcialmente de acuerdo
<b>3</b>	Indiferente
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>1</b>	Totalmente desacuerdo

Conteste marcando con una cruz (x) la respuesta de su elección

Área:				Género:		M	F	
Año de nacimiento: (1900 -1945) <input type="checkbox"/> (1946-1964) <input type="checkbox"/> (1965-1980) <input type="checkbox"/> (1981-2000) <input type="checkbox"/>				E <input type="checkbox"/> I: <input type="checkbox"/>		Tiempo de trabajo:		
<b>No</b>	<b>Preguntas</b>			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
.								
	<b>Comunicación</b>							
1	Se me da la información que necesito para realizar mi trabajo							

2	¿Al momento de comunicarse, su jefe directo le da la atención necesaria?					
3	¿Su jefe directo comunica los objetivos y metas a alcanzar por su equipo de trabajo?					
4	¿Existe retroalimentación permanentemente?					
5	La organización promueve un ambiente seguro de trabajo con comunicaciones claras					
<b>Compromiso</b>						
6	¿Me identifico con la misión, visión y valores de la organización?					
7	¿He propuesto alguna mejora o cambio en mi área de trabajo?					
8	La organización da oportunidades de formación y crecimiento profesional para desarrollar nuevas habilidades					
9	¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?					
<b>Calidad de vida laboral</b>						
10	La organización promueve el equilibrio entre trabajo y vida personal					
11	¿Cuento con las herramientas necesarias para realizar óptimamente las funciones en mi área de trabajo?					
12	La infraestructura de la organización es adecuada para las actividades que desarrollo					
13	Considera usted que los tiempos establecidos para cumplir con sus funciones son los adecuados.					
<b>Reconocimiento</b>						
14	Considera usted que la organización ha reconocido su trabajo a lo largo del tiempo					
15	Considera importante recibir reconocimiento por parte de la organización					
16	<p>El reconocimiento para usted es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La satisfacción del trabajo bien realizado</li> <li>b. Libertad al momento de tomar decisiones</li> <li>c. Apertura para generar propuestas de innovación</li> </ul>					

d. Dinero, cargo, status, promoción

17 ¿En el último año, ¿Cuántas veces ha sido reconocido?

a. 1 a 3 veces

b. 3 a 6 veces

c. 6 a 9 veces

## FORMATO DE ENTREVISTA

**Nombre y Apellidos:**

**Cargo:**

**Tiempo en la institución:**

1. ¿Cuál es la visión que tiene pinturas unidas?
2. ¿Considera que los colaboradores se identifican con la misión, visión y valores de la empresa?
3. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización?
4. ¿Qué opina del liderazgo que se ejerce en la organización?
5. ¿En la organización se reconoce a los colaboradores?
6. ¿Considera usted que la organización da oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores?
7. ¿Qué tipo de reconocimientos se dan a los colaboradores más antiguos?

## FORMATO DEL GRUPO FOCAL

GUÍA DE GRUPO FOCAL
1. Objetivos
Objetivo de Investigación
Diseñar una propuesta de reconocimiento no monetario, basado en un estudio generacional alineado a la formación y desarrollo de los colaboradores.
Objetivo de grupo focal
Identificar si los colaboradores se encuentran alineados con los objetivos y políticas de la organización
2. Identificación del moderador
Nombre del moderador:
Nicole Danushe Calderón Herrera
Nombre del observador:
Valeria Judith Litardo Acosta
3. Preguntas
¿Cuál es la visión que tiene Pinturas Unidas?
¿Considera que los colaboradores se identifican con la misión, visión y valores de la empresa?
¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización?
¿Qué opina del liderazgo que se ejerce en la organización?

¿En la organización se reconoce a los colaboradores?

¿Considera usted que la organización da oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores?

¿Qué tipo de reconocimientos se dan a los colaboradores más antiguos?

### PRESUPUESTO DEL PLAN DE RECONOCIMIENTO NO MONETARIO

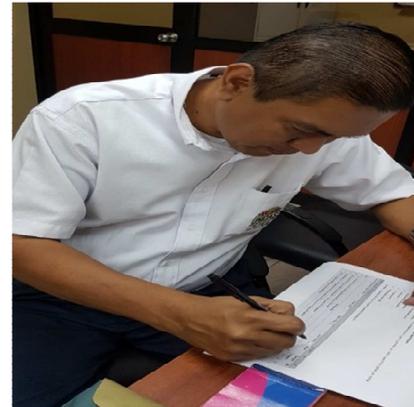
		Valor unitario		Valor total
	Descripción	Cantidad		
	Plumas (Docena)	7	\$ 0.17	\$ 13.77
	Paca de agua		\$ 10.50	\$ 42.00
	Certificados	81	\$ 0.75	\$ 60.75
	Folletos de contenido	81	\$ 0.30	\$ 24.30
<b>Total</b>				<b>\$ 140.82</b>

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EMPRESA FAMILIAR DE CONSUMO MASIVO			
FASE	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	FECHA	
		Inicio	Fin.
		<b>GRUPO FOCAL</b>	PREPERAR EL LUGAR DONDE SE LLEVARÁ A CABO EL GRUPO FOCAL
DAR LA BIENVENIDA A LOS PARTICIPANTES	<b>16/07/2018</b>		<b>16/07/2018</b>
DAR INICIO A LAS PREGUNTAS	<b>16/07/2018</b>		<b>16/07/2018</b>
<b>ENTREVISTA</b>	PREPERAR EL LUGAR DONDE SE LLEVARÁ LA ENTREVISTA	<b>18/07/2018</b>	<b>18/07/2018</b>
	EXPLICAR EN QUE CONSISTE LA ENTREVISTA	<b>18/07/2018</b>	<b>18/07/2018</b>
	DAR INICIO A LA ENTREVISTA	<b>18/07/2018</b>	<b>18/07/2018</b>

<b>ENCUESTA</b>	PREPERAR EL LUGAR DONDE SE APLICARÀ LAS ENCUESTAS	<b>13/07/2018</b>	<b>13/07/2018</b>
	DAR LA BIENVENIDA AL GRUPO QUE SE APLICARA LAS ENCUESTAS	<b>13/07/2018</b>	<b>13/07/2018</b>
	EXPLICAR DE QUE SE TRATA LAS ENCUESTAS	<b>13/07/2018</b>	<b>13/07/2018</b>
	DAR INICIO A LAS ENCUESTAS	<b>13/07/2018</b>	<b>13/07/2018</b>

## GALERIA





## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Calderón Herrera, Nicole Danushe**, con C.C: # **0940977176** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **28 de Agosto de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Calderón Herrera, Nicole Danushe**

C.C: **0940977176**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Litardo Acosta, Valeria Judith**, con C.C: # **1206716795** autor/a del trabajo de titulación: **Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **28 de Agosto de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Litardo Acosta, Valeria Judith**

C.C: **1206716795**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

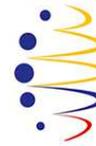
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional		
<b>AUTOR(ES)</b>	Nicole Danushe Calderón Herrera – Valeria Judith Litardo Acosta		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28 de Agosto de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	130
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Formación y Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional y Gestión del Talento Humano		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Propuesta de reconocimiento no monetario, motivación, inclusión, diversidad generacional, formación, desarrollo, cultura.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de titulación se realizó en una empresa familiar de consumo masivo, la cual es una organización privada ubicada como una de las principales en la fabricación de pinturas de alta calidad en las líneas: Arquitectónica, Automotriz, Industrial y Marina. Se analizó e identificó que el reconocimiento no monetario no forma parte de la gestión estratégica de la misma, por esta razón fue de interés para realizar un estudio que permita generar un cambio. El objetivo del trabajo de titulación es generar una propuesta de reconocimiento no monetario, a través, de programas de formación y desarrollo considerando la inclusión de la diversidad generacional existente en la organización. Para realizar la recolección de información fue necesario utilizar instrumentos cuantitativos y cualitativos como la encuesta, entrevista y grupo focal con el objetivo de conocer las perspectivas y factores motivadores e impulsores de los colaboradores para cumplir con sus objetivos y metas.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-995172935 +593-969617804	<b>E-mail:</b> nicoledanuchec@gmail.com Va_li_ac@hotmail.com	



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	