

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Comunicación interna y su influencia en la diversidad
generacional.**

AUTOR:

Morillo Aguirre, Ariana Belén

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención
del título de Licenciado en**

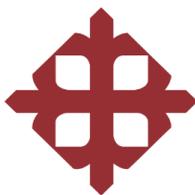
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTORA:

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

03 de febrero de 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Morillo Aguirre, Ariana Belén** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f.  _____

Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 03 del mes de febrero del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Morillo Aguirre, Ariana Belén**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Comunicación interna y su influencia en la diversidad 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 03 del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA

f. 

Morillo Aguirre, Ariana Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Morillo Aguirre, Ariana Belén**

DECLARO QUE:

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen complejo **Comunicación interna y su influencia en la diversidad generacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA

f. 

Morillo Aguirre, Ariana Belén



Guayaquil, 31 de enero de 2023

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Presentado	2023-01-31 20:22 (-05:00)
Presentado por	ariana.morillo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	MORILLO AGUIRRE, ARIANA BELEN. Mostrar el mensaje completo 0% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Comunicación interna y su influencia en la diversidad generacional.

Estudiante:

- Morillo Aguirre Ariana Belén

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

F. _____

PSIC. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

F. _____

PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA

F. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS.

DOCENTE REVISOR

INDICE

RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	2
DIAGNÓSTICO.....	3
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	3
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	6
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
GENERACIONES	12
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	16
ESTRUCTURA	16
PROCESOS.....	19
PERSONAL.....	22
IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	25
RESPONSABLES	25
RECURSOS.....	25
METODOLOGÍA.....	25
CONCLUSIONES.....	27
RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29

RESUMEN

Dentro del siguiente trabajo se desarrolla de manera específica la importancia que tiene la comunicación interna desde la perspectiva generacional de los colaboradores, teniendo en cuenta las diferentes barreras que se presentan al momento en que los grupos interactúan bajo un mismo paraguas (la organización).

Lo que se busca es eliminar las barreras que perjudican al colaborador como a los equipos de trabajo con presente diversidad generacional, ya que se identifica que dichos grupos manifiestan una gran dispersión en sus comportamientos al momento de efectuar sus actividades laborales, ocasionando retrasos en la entrega de tareas y baja productividad de los equipos.

Por lo que, mediante la intervención e implementación del Plan de Comunicación Interno, se maneja el establecimiento y manejo de los equipos de trabajo etarios; buscando el desarrollo de motivación y pertenencia en los colaboradores por el cambio que se espera generar, debido a que actualmente en la organización Central Greek Plastic S.A. se visualiza una falta de relación de los colaboradores más antiguos con los recientes, debido a su brecha de edades, lo que perjudica el alcance de objetivos dentro de las mismas áreas.

Palabras claves: Comunicación interna, Generaciones, Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Motivación, Pertenencia, Comunicación organizacional.

ABSTRACT

This intervention addresses the importance of internal communication from the generational perspective of the collaborators is specifically developed, considering the different barriers that arise when the groups interact under the same umbrella (the organization).

The goal is to eliminate the barriers that harm the collaborator as well as the work teams with present generational diversity, since it is identified that these groups show a great dispersion in their behaviors when carrying out their work activities, causing delays in delivery of tasks and low team productivity.

Therefore, through the intervention and implementation of the Internal Communication Plan, the establishment and management of age work teams is managed; looking for the development of motivation and belonging in the collaborators for the change that is expected to be generated, is expected to be generated, because currently in the Central Greek Plastic S.A. organization. There is a lack of relationship between the oldest collaborators and the recent ones, due to their age gap, which impairs the achievement of objectives within the same areas.

Keywords: Internal communication, Generations, Organizational Development, Organizational Behavior, Motivation, Belonging, Organizational communication

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es el proceso más vital que debe de poseer toda organización debido a que nos permite transmitir a los colaboradores lo que sucede a tiempo real dentro de la empresa, generando un impacto sobre el personal; desde esta perspectiva se debe de considerar que para llegar a cada uno de los colaboradores se requiere un análisis de proyección a intervenir, teniendo en cuenta las variables presentes de la población a la que se va a transmitir la información (colaboradores). Como punto de partida dentro de la organización Central Greek Plastic S.A., se especifica las diferencias en los equipos de trabajo y su falta de comunicación debido a la diversidad generacional presente en la organización.

La interacción entre las diferentes generaciones se muestra de forma diaria, debido a que dentro de la conformación de los grupos de trabajo se han implementado canales de comunicación poco eficaces que retrasan el traslado de la información de un colaborador a otro, generando un impacto directo en el comportamiento que tienen los grupos al momento de realizar sus actividades diarias; por ese motivo se muestra como la brecha generacional es profunda por las actitudes que se toman al momento de que se presenta un problema, como lo es el retraso en el logro de objetivos.

Se reconoce que los colaboradores más antiguos muestran un rechazo hacia las nuevas generaciones por su forma de “apresurar” los procesos; mientras que los colaboradores más recientes (conformados por las nuevas generaciones) manifiestan que se deberían eliminar procedimientos burocráticos innecesarios. Generando la separación de los grupos principales y dispersando en agrupaciones por generaciones.

Dentro de la propuesta se establece los estándares de comunicación interna claves para el manejo de conflictos por parte de las generaciones en el lugar de trabajo, buscando una apertura por parte de estas para establecer canales de comunicaciones útiles para la agilización de información. Los canales de comunicación están direccionados para el uso de todas las generaciones mediante campañas y capacitaciones de concientización y uso correcto de los mismos de forma que su uso sea permanente.

DIAGNÓSTICO

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional muestra de forma activa la influencia en el desempeño de los colaboradores de la organización a nivel laboral como social u emocional; desde esta visión nos muestra como el comportamiento organizacional se va desarrollando en cada una de las actividades que realicen los colaboradores siendo de gran influencia en la toma de decisiones de los mismos con efectos directo en el desempeño laboral, clima organizacional y comunicación interna, lo que representa su importancia dentro del desarrollo de la organización y del medio ambiente de donde se gestione, esto genera de que existan dimensiones/niveles de comportamiento.

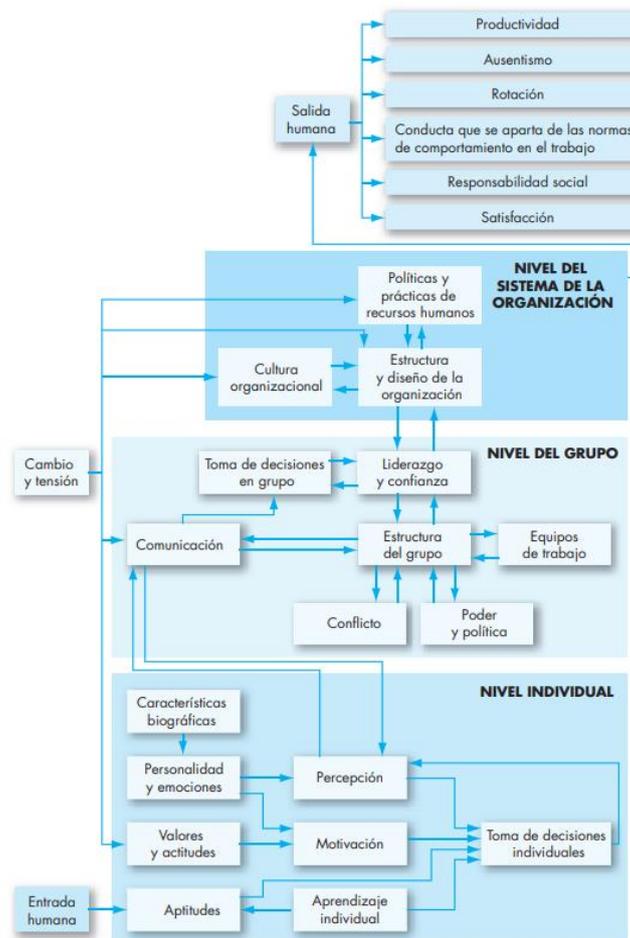


Imagen #1: Robbins, S. & Judge, T. (2009)

Nivel Individual

De acuerdo con Robbins, S. & Judge, T. (2009) “Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Es por ello que la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento”

Se muestra de manera general que aquellos con la capacidad de elecciones, es fácil de identificar en los altos mandos de autoridad para la toma de decisiones que rebota efectos en los grupos de trabajo.

Como se visualiza en la toma de decisiones de los supervisores de plantas al momento de establecer a los antiguos colaboradores en las sucursales nuevas (las cuales se encuentran apartadas de la ciudad) lo que imposibilita la buena movilización de dichos trabajadores, de los cuales el 75% tienen 20 años laborando en la organización, lo que ha mostrado malestar y quejas por parte de los mismos por medio de los asistentes del área de Recursos Humanos y Producción.

Se percibe que el soporte por parte de los consultores, Ab. Mario Jiménez Isaías y Jorge Hoppe Lynch, es de forma limitada, esto debió a la falta de acceso o permisos a la información por no se colaboradores de la organización; puesto que debe de ser más detallada y pasar obligatoriamente por el área de Auditoría, Recursos Humanos y Gerencia, antes de llegar a ellos; dificultando sus labores y atrasando fechas de entrega.

Nivel Grupal

Para Robbins, S. & Judge, T. (2009) “Un Grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.” Son el conjunto de personas que poseen diversas perspectivas del trabajo y que mediante la interacción de sus miembros variados (por edad, género, ideologías y más) buscan el desarrollo de los objetivos y alcance de meta.

Dentro de Greek Plastic S.A. se manifiestan los equipos tanto formales como informales integrados bajo la interacción una misma generación que por la mínima intervención de sus elementos o miembros, ratifica problemas en la dinámica de trabajo existente, y por ende se ve reflejado en atrasos o malos resultados.

Nivel Organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. Robbins, S. & Judge, T. (2009, p. 519).

Se identifica dentro de la organización el manejo de una estructura centralizada donde la toma de decisiones se da bajo una misma persona dentro de los departamentos, sin poder desarrollar una óptima delegación del trabajo lo que no permite que se manejen cambios adecuados en las áreas.

Como mayor ejemplo el área de Recursos Humanos, liderada por la Psic. Victoria Fernández Castello, gerente del área, quien por la cantidad de responsabilidad no ha tenido la oportunidad de aprobar la digitalización en los procesos de selección, lo que atrasa los ingresos de manera exponencial en un 80%, por el no uso adecuado de las nuevas tecnologías disponibles, como lo es la plataforma corporativa y correo electrónico de la organización, este no uso de medios digitales de reclutamiento es rechazado por las nuevas generaciones de colaboradores en la organización, lo que genera conflictos entre las jefaturas y subordinados al momento de establecer nuevas tareas.

Existe un gran efecto de rebote en los grupos de trabajo conformados con distintas generaciones donde se ve mayormente la preferencia a las antiguas generaciones por el tiempo de pertenencia en el cargo y la sumisión de los mismos (la cual es cada vez menor) versus el aporte de ideas sobre cambios de las nuevas generaciones (digitalización y capacitación) que causan conflictos de manera constante, esto se ve en que cada día se recibe un promedio de 7 correos sobre insatisfacción o problemas en los grupos.

Comportamiento de los líderes

Se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. Cahuancama, M.; Montero, I. & Vargas, E. (2017, p. 24-25)

Dentro del manejo de procesos se especifica la aprobación específica ante una ejecución por parte de los líderes de áreas, esto se ve influenciado por la estructura que se ha venido manejando, como se mencionó anteriormente, lo que imposibilita que los niveles de producción mejoren debido al ambiente generalizado que se manejan entre los diferentes niveles de comportamiento dentro de la organización.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Pinto, A. (2017) “La comunicación constituye un sistema por lo que no se puede deslindar sus ámbitos internos y externos expresando esta última el reflejo y la visibilidad del estado interno de cualquier organización”

La comunicación organizacional es una herramienta por la cual podemos establecer diversos contenidos a manejar en el transcurso del desarrollo de la organización, su amplitud es diversa (canales y medios) desde la parte formal en procesos como su repercusión en la parte social/emocional de los colaboradores, que desarrollará un impacto externo sobre la organización y lo que se percibe.

Un eficiente manejo de comunicación interna es extremadamente importante para la gestión exitosa de cada uno de los procesos organizacionales, se requiere que cada uno de los colaboradores sea parte del proceso o tenga conocimiento sobre lo que pasa en la realidad de la organización para que así se conozca y desarrollen las metas del equipo de forma clara, tener en consideración los receptores del mensaje como punto clave para la transferencia de información.

Desde esta perspectiva se busca que los colaboradores dispongan de los medios necesarios para el desarrollo de sus actividades y manejo de estrategias claves para la adaptación de los cambios las nuevas tecnologías de comunicación.

Formas de comunicación interna

	Descendente	Horizontal	Ascendente	Transversal
Comunicación Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes	Con los colegas y jefes
Comunicación Informal	Con seguidores	Con amigos	Con los líderes	Con los amigos y líderes

Imagen #2: Moret, J. & Arcila, C. (2011)

Comunicación formal

Se presenta como el medio de comunicación seleccionado por la organización para manejo de actividades, este es dictado de manera obligatorio para no malformación de la información en la organización.

Comunicación informal

Se presenta como el medio de comunicación esporádico más utilizado en las organizaciones, se expande mediante las interacciones de los colaboradores tras el establecimiento de lazos afectivos de los grupos de trabajo y por ende tiene mayor vulnerabilidad en el mensaje.

Dentro del transcurso de Greek Plastic S.A. se infiere el manejo una comunicación mayormente informal entre superiores y subordinados, esto debido a que desde su apertura hace más de 69 años, no se ha evidenciado (de manera formal) quejas sobre la comunicación, en las diversas etapas de desarrollo del negocio como también el no uso adecuado de los canales que dispone la organización, mayormente implementados después de pandemia y que fueron inutilizados por contrarias de ciertos equipos de trabajo integrados por las antiguas generaciones.

Comunicación y personas

El punto alto de adecuación de la comunicación interna se evidencia en la diversidad de generaciones que integran la empresa actual, bajo la normativa de rechazo por parte de las antiguas generaciones como la presión de las nuevas generaciones hacia los cambios digitales.

La comunicación interna es un medio por el cual podemos establecer llevar diversas regularizaciones para los colaboradores, Según Robbins, S. & Judge, T. (2009) “Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión.” desde esta visión la comunicación interna se puede establecer como la clave para el desarrollo de los colaboradores y los procesos que se estén gestionando diariamente, en el desarrollo de los colaboradores, se puede establecer y gestionar medidas de entrenamiento y amplitud al desarrollo y gestión del talento humano en la organización.

Comunicar los programas de formación en la organización es vital para el manejo de la motivación en el colaborador sobre su importancia e inversión de él y de su puesto, se da una apertura directa a un vínculo entre la organización y colaborador como su impacto directo en la diversidad de generaciones que interactúan, eliminado posibles barreras que se suelen dar entre las generaciones que existen en la organización sobre quien prevalece.

Para Pinto, A. (2017) “La comunicación constituye un sistema por lo que no se puede deslindar sus ámbitos internos y externos expresando esta última el reflejo y la visibilidad del estado interno de cualquier organización” Desde la innovación en los canales de comunicación implementados en el día a día de la organización se visualiza la calidad y potencial humano que posee la organización y dándole un mayor posicionamiento en el mercado con una nueva visión en su reputación, desde este punto la convivencia entre las generaciones es vital para generar logros internos que se verán expuestos de manera externa como la marca de Central Greek Plastic S.A.

Los canales principales para la comunicación son por teléfono donde se manejan todo tipo de información sin ningún filtro; se presta para la informalidad en los procesos y genera poca fiabilidad entre las áreas.

De acuerdo con la información, se visualiza que dentro de la organización no se maneja una intranet, de forma que la agilidad y acceso de información es derivada a canales informales, como es mayormente: WhatsApp y llamadas a extensiones.

Por ende, la información o solicitudes suelen quedar “en el aire”, también se muestra como el canal de correo institucional es usado para comunicarse con la gerencia, generando incertidumbres en los hilos de información para los directivos.

La manera óptima para el desarrollo de una buena comunicación en la organización es fomentar las interacciones de las generaciones para el desarrollo de las actividades presentes y como estas se relacionan, teniendo como referencia y punto de partida a los grupos de colaboradores con más de 20 años laborando en el mismo cargo sin ninguna oportunidad de desarrollo o plan de carrera, por lo que se debe de establecer un programa que integre a este y grupos de nuevas generaciones para empezar a relacionarse y manejar los nuevos conocimientos para beneficio de los colaboradores y la organización, para Ramírez, O (2019) “Impartir conocimiento ... de manera académica, y de forma social en este campo, influirá en crear o mantener una organizacional que se desea dentro de la empresa, de manera que, la comunicación tomará este recurso como una nueva era”.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato, I. (2010) “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” Lo que implica el desarrollo constante de los grupos diversos dentro de los equipos de trabajo para establecer un crecimiento a nivel de conocimientos entre las generaciones que están presentes, puesto que a medida que se interrelacionan, la empresa se transforma y genera de manera sintética nuevos cambios para mantenerse en su posicionamiento, teniendo como resultado una mayor apertura por lo que representa la organización.

Tipos de cultura

Cultura de Clan

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. Cameron y Quinn (1999) (citado por Salazar, A. 2008).

Desde esta perspectiva se muestra como este tipo de cultura suele ser muy acogida por aquellos grupos de trabajo que buscan tener un balance emocional en sus vidas

con su trabajo, valorando el sentido de pertenecer a su organización, muy de la mano con las generaciones visualizadas en Central Greek Plastic S.A. donde estos pequeños grupos formados por las nuevas generaciones presentan como cultura de equipo este paradigma de entendimiento y existencia de sus miembros.

Cultura Adhocrática

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. Cameron y Quinn (1999) (citado por Salazar, A. 2008 p. 34)

Desde esta visión se muestra como la innovación es primordial para el desarrollo de esta cultura, entendiendo el dinamismo cambiante del mundo por el cual se está atravesando, teniendo la capacidad innata de adaptar al equipo hacia esa nueva dirección.

Cultura Jerarquizada

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. Cameron y Quinn (1999) (citado por Salazar, A. 2008 p. 35)

Desde esta perspectiva se visualiza una cultura enfocada a los procedimientos y estructuras, muy de la mano con la organización sí desde sus inicios ha manejado el mismo tipo de liderazgo jerárquico en su desarrollo, teniendo como punto focal aquellos grupos que se han mantenido desde sus inicios.

Cultura de Mercado

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. Cameron y Quinn (1999) (citado por Salazar, A. 2008 p. 35-36)

Desde esta visión se manejan de manera primordial las grandes oportunidades presentadas en el transcurso del desarrollo de la organización, teniendo como enfoque la productividad de cada uno de los miembros de los equipos.

Mediante la gestión humana se desarrollan todas las actividades que hacen a la empresa; cada persona que integra la organización posee un papel fundamental para su desarrollo, dentro de la organización es de vital importancia generar que cada uno de los colaboradores participen activamente para que se reflejen los resultados esperados en los diferentes procesos, de acuerdo con Robbins, S. & Coulter, M. (2010)

La diversidad contribuye a idear soluciones más creativas para los problemas y mejora la moral de los empleados. Crear una cultura que apoye y estimule la inclusión de individuos diversos y puntos de vista variados implica un gran esfuerzo de toda la organización. Todos los gerentes deben valorar la diversidad y mostrar que lo hacen a través de sus decisiones y acciones.

En base a eso, se debe de generar estrategias claves para que los altos mandos sean capaces de generar un liderazgo en su equipo, que como bien se dispone en la organización se integran de personas de diversas generaciones que interactúan de manera constante, y para esto, se debe de establecer procesos donde los colaboradores puedan participar de manera idónea, compartiendo conocimientos y experiencias para mejorar activamente los procesos; a su vez buscando que los equipos establezcan una confianza frente a su líder, teniendo como beneficio una

imagen actual en el desarrollo como Central Greek Plastic S.A. tanto externo como interno.

Kotter, J (1999) “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” esta visión muestra como la importancia de un buen liderazgo guía a todo el conjunto de equipos que interactúan diariamente, a su vez a cada uno de sus integrantes cuando realizan sus actividades, generando una cadena de líderes en la organización de forma inconsciente.

De acuerdo con Frankin, E. & Krieger, M. (2011) “La base de la confianza en las relaciones que se den dentro del equipo, así como de la reciprocidad y de la justicia con que se realice el trabajo. La buena conducción es garante de la consecución de las metas”, lo que permite que se deba establezca una estrecha relación entre los líderes de la organización con los miembros; para que así, de manera eficiente se pueda establecer mejoras en los procesos existentes como también la implementación de cambios que sean de beneficio para el equipo, desde la perspectiva de confianza en los colaboradores.

Para el cliente interno, el liderazgo es esencial para que lleve a cabo sus actividades de manera eficiente, puesto que le da la apertura de establecer una comunicación directa hacia el líder de equipo, área o proyecto, generando que las posibles dificultades que han surgido en el desarrollo, se solucionen de forma eficiente; actualmente en Central Greek Plastic S.A. se establecen quejas en sus colaboradores, tanto formal como informal, donde se establecen la poca importancia de los altos mandos hacia ellos, por lo que se plantea que desde el posicionamiento de un buen líder, junto al desarrollo de estrategias de comunicación, se cierre una de las brechas por las que está atravesando la compañía.

GENERACIONES

¿Qué es una “generación”?

De acuerdo con Martin, M. (2008, p.5),

Una generación se define sustancialmente por el hecho de que es un conjunto de personas que cohabitan en un tiempo en común, en el cual comparten un ethos y les identifica gracias a una condición de convergencia social, por lo mismo, ello los conduce a sentirse próximos en una multiplicidad de facetas de la existencia.

Lo que establece que las personas que comparten los mismos hechos históricos y situaciones específicas en edades de cierto rango manifiestan un lazo de aproximadas mayor por sus vivencias.

¿A qué se refiere diversidad generacional?

La diversidad generacional en el trabajo es uno de los grandes desafíos de la administración moderna en la medida que ésta pluralidad se traduce en diferencias en la concepción del trabajo y en la manera como los individuos entienden y afrontan aspectos como: la autoridad, el liderazgo, el conflicto, la responsabilidad, la comunicación, entre otros. Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017, p.189)

el manejo de la diversidad generacional se ha visto mayormente potenciado en esta última década de la mano con la potenciación de los nuevos talentos hacia el mercado laboral, desde este punto se establece las dinámicas que afrontan los nuevos equipos de trabajo en las organizaciones en su interrelación diaria, los aspectos sociales son de gran influencia para la relación de los equipos como también los métodos de enfrentamiento de problemas.

Boomers: 1946 - 1964

Son aquellos comprendidos entre los 76 a 58 años de edad, esta generación ha cambiado drásticamente su estilo de vida en el trascurso de los años tras diversos eventos históricos llegando hasta la actualidad con la adaptación abrupta y constatación de nuevas tecnologías con el uso de smartphones, plataformas y asistencias digitales, buscando así un descanso de su vida laboral. Chávez, B. & Barrera, G. (2018)

Esta generación representa el 25% de la organización (de un total de 4250 colaboradores).

X: 1965 - 1979

Son aquellos comprendidos entre los 57 a 43 años de edad, esta generación se desarrolló en los primeros elementos de la globalización, adaptando estos medios en el transcurso de su vida, esta generación esta arraigada a establecer un balance entre su vida familiar y laboral. Chávez, B. & Barrera, G. (2018)

Esta generación representa el 43% de la organización (de un total de 4250 colaboradores).

Millennials: 1980 - 1994

Son aquellos comprendidos entre los 42 a 28 años de edad, esta generación es una de las más abierta a cambios globalizados, creció en las tendencias de los tutoriales y el mutuo intercambio de conocimientos entre sus miembros, teniendo también un alto y amplio interés en su cuidado emocional. Chávez, B. & Barrera, G. (2018)

Esta generación representa el 20% de la organización (de un total de 4250 colaboradores).

Z: 1995 - 2009

Son aquellos comprendidos entre los 27 a 13 años de edad, esta generación es aquella que desde el inicio tuvo el contacto directo con la tecnología ágil, siendo capaz de aprender de manera instantánea e independiente el uso de medios digitales. Chávez, B. & Barrera, G. (2018)

Esta generación representa el 12% de la organización (de un total de 4250 colaboradores).

La convivencia de generaciones es una realidad por la que las organizaciones están pasando, el interés de las nuevas generaciones por adentrarse al mundo laboral está viviéndose hoy en día por lo que el manejo de las dinámicas en equipo se han visto influenciadas por los cambios de estas nuevas generaciones y por la situación actual que se da en el mundo, se puede entonces, comprender que el dinamismo de los grupos de trabajo es de gran relevancia para la organización puesto que es aquel

recurso que permite esclarecer la ruta por la cual se van a tomar decisiones en los grupos y por ende de impacto en la organización.

Dentro de Central Greek Plastic S.A se establece que la mayor parte de sus trabajadores son pertenecientes a las generaciones Boomers (25%) y X (43%), dentro de los cuales se interrelaciona diariamente en las labores de la empresa, pero teniendo en cuenta que no existe una buena relación entre los grupos de trabajo con las generaciones más actuales, no se puede avanzar a la realización de los equipos de alto desempeño, principalmente por la falta de convivencia social entre los grupos; se muestra como entre los grupos se segmentan las personas de acuerdo a sus edades.

De igual manera se muestra como los colaboradores más antiguos (con más de veinte años en Central Greek Plastic S.A.) no han generado un plan de carrera o recibido algún tipo de desarrollo profesional de su puesto, lo que ha generado muestras de rechazo/quejas hacia los nuevos equipos de trabajo implementados por el área de producción en las sucursales, esto debido a la carencia de formación sobre el uso de las mismas como también métodos para agilizar procesos preexistentes.

Dentro de la organización se debe de promover acciones que permitan la implicación abierta de los miembros de Central Greek Plastic S.A. como se lo va a establecer más adelante.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

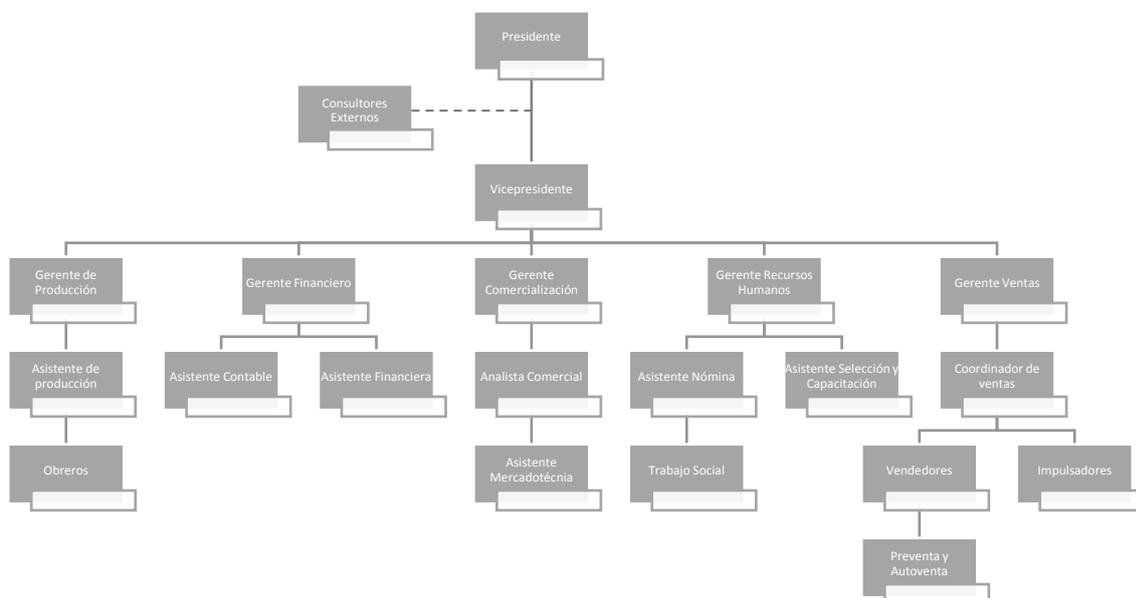
En base a la detección de problemas de la organización, se ha llevado a cabo la determinación de estrategias que se implementaran para llevar a cabo la solución de aquellos problemas visualizados.

ESTRUCTURA

Se visualiza una gran importancia a nivel de estructura organizacional debido a que se debe de direccionar un cambio estratégico en la organización en base a las necesidades que se presentan en el día a día de los colaboradores, en torno a sus actividades y tareas.

En la Figura I, se visualiza la actual estructura organizacional en Central Greek Plastic S.A., en donde se visualiza de forma esquematizada los niveles existentes en su estructura.

Figura I: Organigrama Greek Plastic S.A.

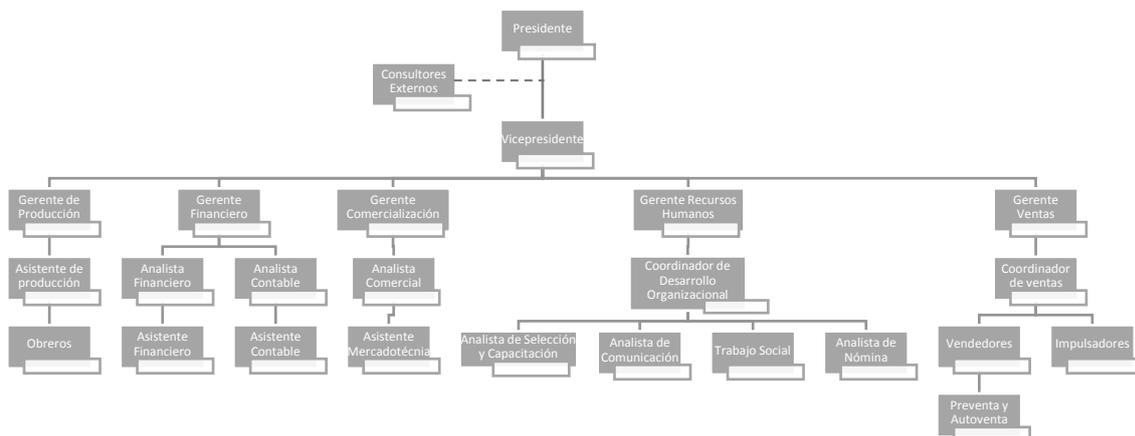


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la estructura de la organización se visualiza la cantidad de más de 450 colaboradores laborando en Central Greek Plastic S.A; dentro de esta se busca generar un cambio a nivel de interacciones de las relaciones interdepartamentales como en los equipos conformados dentro de cada área. Se considera que el cambio estructural generará elementos de relación directa de las actividades con el cargo, facilitando tiempos de entrega y las dinámicas de trabajo entre las generaciones.

Por lo que en la Figura II, se presenta el organigrama propuesto con restructuración en base a necesidades evidenciadas:

Figura II: Organigrama propuesto para Central Greek Plastic S.A



Fuente: Elaboración propia

Se considera que los cambios estructurales, tales como en el área financiera, facilitan el flujo de información a cada uno de los receptores; la empresa actualmente posee dentro de cada gerencia de uno a dos asistentes, con funciones superiores a su cargo y sin el poder de decisión sobre ciertos escenarios que les imposibilita la ejecución correcta de objetivos del área.

Desde esta perspectiva se plantea establecer, ya sea por reclutamiento interno como externo, cargos aptos para la toma de decisiones, capaces de recibir reportes por

parte de los subordinados y agilizando los procesos; de esta forma los gerentes de la organización se centran en la planificación y control organizacional de cada una de sus áreas mientras los cargos medios pueden desarrollar sus actividades y tener la libertad limitada en toma de decisiones, generando apertura en los equipos a cambios y desarrollo de nuevas tareas. Se genera dentro del área financiera el desarrollo de la especialización de cada una de las áreas con respecto a las tareas que se manejan, por lo que se ha implementado los cargos de Analista Financiero, responsable de las estrategias financieras, y Analista Contable, responsable de la parte contable, respectivamente. Dentro del área de Talento Humano, se ha considerado la reestructuración del área con la implementación de un Coordinador capaz de realizar seguimiento a los subordinados, de igual forma se contempla establecer cargo de Analista de Selección y Capacitación, responsable de la parte reclutamiento y desarrollo organizacional de los colaboradores, Analista de Comunicación, responsable del manejo de la comunicación corporativa interna en temas de interés y socialización de información y cambios organizacionales, Analista de nómina, responsable del manejo directo de nómina como liberación y autorizaciones.

Para validar el cambio se evidencia la generación de políticas a seguir para manejo adecuado de la organización:

Políticas de producción:

Política de uso de equipos de seguridad; dentro de los cambios contemplados se visualiza la implementación y actualización de políticas, como lo es el uso correcto de equipos de seguridad, establecido desde el área de producción y contemplado a ser sujeto de actualización en el transcurso de máximo dos años desde su última modificación.

Políticas de Recursos Humanos:

Política de comunicación; También se visualiza el uso correcto de los canales de comunicación, donde se debe de establecer el uso correcto de los canales de comunicación internos, formalizando los medios dados por la organización como lo es correo corporativo, chat de plataforma e intranet.

Políticas de reclutamiento; dentro de la política se establece cómo generar un reclutamiento y selección dentro de la compañía, de forma en la que tanto el

reclutamiento interno como externo tengan a considerar ciertas direcciones al momento de llevar el proceso.

Política de capacitación y desarrollo; Se establece la implementación del plan de capacitación en base a las necesidades de los cargos, debiendo enfatizar las capacitaciones mandatorias como de desarrollo.

Políticas Comercial y Ventas

Política de responsabilidad comercial; dentro de la política se establecen los lineamientos que deben de cumplir las partes al momento de estar llevando un proceso de venta.

PROCESOS

Reclutamiento y Selección:

Se establecen procesos dinámicos dentro de cada una de las áreas, y reclutamiento y selección se contempla desde la perspectiva de priorizar el reclutamiento interno como objetivo clave de motivación para los colaboradores más antiguos de la organización como impacto en los nuevos.

De la misma forma se establecen ciertas políticas mandatorias en los procesos de selección, como lo son:

Reclutamiento interno:

- Evaluación de desempeño
- Asistencia a últimas capacitaciones tomadas en el año
- Estudios o cursos relacionados a la posición
- Tiempo de duración en el último cargo: no menor a dos años.

De la misma forma en caso de requerir porque yo también te externó en base a reestructuraciones, perfiles en específico, Trainee; se establece ciertos lineamientos a considerar.

Reclutamiento externo:

- Levantamiento de perfil del cargo: académico, experiencia previa, competencias.

- No se ejecutan descartes por motivos de: edad, género, vivienda, sector económico, identidad sexual, etnia, partido político, acercamiento cultural o religioso.

Comunicación

Se debe establecer canales formales de comunicación, autorizados por la organización para el intercambio de información y seguimiento de procesos diarios del colaborador, como lo es:

- Correo corporativo

Se busca fomentar la continuidad del uso del correo como principal canal de comunicación para los procesos manejados de forma interna.

Se tiene contemplando realizar charlas en las áreas para enfatizar la importancia del uso del canal entre los equipos de trabajo y su repercusión en los procesos junto a la mejora en las dinámicas de trabajo de las diversas generaciones.

- Chat de Plataforma (Teams/Google)

Se busca establecer el uso de esta interfaz como canal ágil de comunicación para los colaboradores, más directa.

- Consultas en la Intranet

Se busca establecer una intranet accesible para todos los miembros de la organización, facilitando información oportuna sobre diferentes tramites, procesos y solicitudes. Se establece en este punto, una capacitación para la comprensión y uso del medio.

- Celulares corporativos (por equipos)

Se busca agilizar la comunicación mediante los números corporativos que dispone la organización, generando un alcance y respuesta mayor con todos los colaboradores.

- Cartelera física

Se busca la socialización de eventos por medios digitales como físicos para alcance de todos los grupos generacionales que intervienen en la organización.

Estos procesos fomentan la comunicación interna de forma exponencial y permiten a la organización establecer estrategias claves:

Integración generacional: Se establece la importancia de los grupos generacionales en la integración de la comunicación, por medio de talleres y programas de socialización para el manejo de información fluida entre los equipos de trabajo como interdepartamentales.

Uso de canales de comunicación: se fomenta el uso óptimo de canales y herramientas de comunicación para el desarrollo del colaborador como de los equipos.

Desarrollo de cultura: Se prioriza el desarrollo de una cultura orientada a la eliminación de barreras entre los equipos de trabajo para que de esta manera se direcciona hacia la productividad de los colaboradores en sus espacios y tareas.

Potenciación de los líderes: Se maneja de forma global las relaciones entre los líderes con su equipo, proporcionando herramientas claves para el manejo de procesos y alineación de los objetivos.

Capacitación

Dentro de desarrollo de las capacitaciones se tiene contemplado fomentar y desarrollar ciertas fortalezas, centrándose desde la perspectiva generacional de cada uno de los colaboradores se requiere fomentar la integración de los equipos de trabajo de alto desempeño como primera instancia; desde este punto se visualiza establecer competencias de: comunicación, empatía, independencia, autodesarrollo y trabajo en equipo.

Se fomenta la modalidad presencial en un 60% de las capacitaciones gestionadas en el plan de desarrollo de los colaboradores, teniendo en cuenta el apoyo de los supervisores de cada área.

También se prevé la contratación de proveedores de capacitación para el apoyo en capacitaciones estratégicas, de acuerdo al presupuesto anual considerado para el proceso.

Evaluación de desempeño:

Se requiere llevar un seguimiento de acuerdo a la implementación de capacitaciones, por lo que se requiere establecer de forma semestral (en los dos periodos del año) la toma de evaluación de desempeño de los colaboradores. Se debe de tomar en cuenta que:

- Debe ser tomada por el jefe o persona que supervisa sus actividades de manera frecuente.
- Debe ser tomada en modalidad presencial, exceptuando colaboradores ubicados fuera de la provincia matriz (Pichincha).
- Debe ser tomada uno a uno, lo que quiere decir que el colaborador debe de estar presente el momento que la persona encargada toma la evaluación de desempeño.
- La calificación debe ser de conocimiento del colaborador, como también los comentarios puestos por el superior en el formato.
- Plazo a realizar: 15 días, una vez enviada por Recursos Humanos a su bandeja digital de correo corporativo.

PERSONAL

Se busca potenciar la participación de los colaboradores con respecto a sus actividades y eventos en torno a la organización, por lo que es necesario establecer una comunicación clave para su desarrollo.

Comunicación interna

La comunicación interna es la base para la gestión del capital humano que posee la organización, integrando las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo para la eliminación de barreras presentes, esto genera un gran impacto dentro del desarrollo de actividades, programas, eventos y alcance de objetivos dentro de los equipos de trabajo conformado por diversos grupos etarios por medio de la agilización de información que se da mediante el abordaje de los canales y medios de comunicación propuestos, generando a su vez un mayor desarrollo en las relaciones sociales presentes en los equipos que presentaban dificultades de comunicación por su brecha de edad.

Mediante la implementación de un plan de comunicación se busca establecer acciones claras para el manejo de procesos, generando un mejor timing en la entrega de tareas y alcance de objetivos tanto organizacionales como personales; contribuyendo y fomentando el desarrollo de las interacciones entre los colaboradores, ya que con su desarrollo se establece los canales eficaces para la comunicación interna y agilidad de información para cada uno de los procesos.

Motivación

Cada una de las estrategias permite a los colaboradores generar un vínculo directo con la organización, mediante los eventos e intervenciones que suceden dentro de la organización, a su vez permite que el acceso a la información sea de manera transparente y directa con todos los miembros de la organización, se presenta de forma ágil. Se prevé realizar mediante el desarrollo de:

- Talleres y eventos corporativos de integración (eventos de lanzamientos de productos, olimpiadas, eventos de temporada navideña o especiales, team building)
- Socialización permanente sobre cambios.
- Reconocimiento de méritos. (Ejemplo: “Mejor vendedor”, mejor calificación mensual por parte de clientes).
- Reconocimiento en redes oficiales (LinkedIn) a las áreas por cumplimiento de metas.
- Desarrollo de plan de carrera o desarrollo formación para los colaboradores.
- Capacitaciones y cursos especializados al cargo.
- Beneficios o descuentos organizacionales. (Ejemplo 18% de descuento en productos de Central Greek Plastic para los colaboradores y jubilados).

Compromiso y Desempeño

Los beneficios y reconocimientos monetarios o no, representan de manera significativa la importancia que tiene el colaborador para el desarrollo de la organización, generando su sentido de pertenencia; por lo que se verá un efecto inmediato en la productividad de los miembros que conforman la organización, generando así un mayor nivel de desempeño por parte de ellos y a su vez generando

relaciones más estrechas entre aquellos grupos generacionales que no podían coexistir.

Clima Organizacional

Se propone un análisis de acuerdo a la perspectiva inicial que se tenía con respecto al ambiente entre los equipos de trabajo, especificando las interacciones entre los grupos generacionales, y el primer avance de acuerdo a la intervención establecida. Buscando así la eliminación de barreras y problemas presentes que intervienen de manera directa en el clima organizacional que posee la compañía, mediante los medios y recursos presentados por medio de la comunicación interna y el levantamiento de información de los colaboradores.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

RESPONSABLES

Las personas responsables a nivel de intervención de los procesos se dan a partir de la aprobación del presidente de Central Greek Plastic S.A.; desde ese punto se genera una integración con el área de Recursos Humanos para los procesos de reestructuración, reclutamiento, comunicación, capacitación, desempeño y clima.

Dentro del desarrollo de políticas, se establece como responsable a los gerentes de las respectivas áreas intervenidas, como lo son: Producción, Recursos Humanos y Ventas.

La comunicación interna es responsabilidad del Analista de Comunicación, pero a su vez se genera una interacción directa con el vicepresidente para la generación del programa de comunicación quincenal.

RECURSOS

La intervención se va a llevar a cabo mediante los canales de comunicación implementados en las estrategias, desarrollando capacitaciones claves para el manejo de las herramientas ágiles de comunicación interna dentro de todos los grupos generacionales; requiriendo de materiales que faciliten la interacción de los canales como lo son el acceso a: email, plataforma interna (Intranet), espacios físicos, pizarras, proyectores, equipos de oficina para nuevos cargos, manual de funciones y estructuras.

METODOLOGÍA

Dentro del desarrollo del proyecto se mantendrá una metodología de análisis cualitativos con las gerencias de cada área, a su vez cada quince días se mantendrán reuniones con la presidencia para establecer informe de estatus sobre la intervención y posibles puntos claves de mejora, como también se realizará el levantamiento de información con los colaboradores altamente relacionados con la problemática que presenta la organización. De igual forma se maneja un análisis cuantitativo con

encuestas a los colaboradores en temas generacionales, motivación y equipos de trabajo.

El tiempo dado de la intervención para el desarrollo de la propuesta es equivalente a seis meses, donde se gestiona el desarrollo de las problemáticas presentadas de acuerdo con los grupos generacionales dados por la falta de desarrollo de comunicación interna; se extienden por el mismo periodo (seis meses) el contacto y seguimiento de manera esporádica (dos veces por mes).

OBJETIVOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO						
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Diagnóstico de Central Greek Plastic S.A.	\$ 400,00	Consultor Presidencia Gerencia	Briefing con Presidencia	■																		
			Briefing con Vicepresidencia y Gerencias		■																	
			Revisión de estructura actual (cargos y funciones)			■																
			Revisión de los procesos de comunicación internos				■															
Análisis de Grupos generacionales	\$ 200,00	Consultor Colaboradores	Reunión con equipos de trabajo de áreas administrativas				■															
			Primeros abordajes con colaboradores					■														
			Desarrollo preliminar de integración generacional						■													
			Socialización de importancia de las relaciones generacionales							■												
Estructura, comunicación y políticas	\$ 300,00	Consultor Recursos Humanos Colaboradores	Auditoría de políticas vigentes sobre comunicación y desarrollo		■																	
			Intervención en comunicación interna					■														
			Reestructuración de políticas internas sobre comunicación y desarrollo						■													
			Socialización de intervenciones y cambios							■												
Desarrollo de canales de comunicación interna	\$ 1.000,00	Consultor Colaboradores	Revisión de principales canales de comunicación											■								
			Diseño y desarrollo de canales de comunicación (Intranet, cartelera, celulares)													■						
			Diseño de manual de uso correcto de canales de comunicación														■					
			Presentación de avance con presidencia															■				
Desarrollo y capacitación	\$ 6.000,00	Consultor Colaboradores	Capacitación en grupos con mayor becha de edades																			
			Reconocimiento capacidad de intervención																			
			Desarrollo de talleres de fortalecimiento de equipos de alto desempeño																			
			Socialización de proceso de cambios oficiales (aprobados)																			
Plan de comunicación interna	\$ 400,00	Consultor Recursos Humanos Colaboradores	Desarrollo de objetivos claves y estrategias para evaluar impacto																			
			Socialización de estrategias en los canales de comunicación																			
			Implementación piloto de propuesta																			
			Implementación final																			
	\$ 8.300,00																					

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El manejo de la comunicación interna dentro de Central Greek Plastic S.A. es inadecuado para el desarrollo de actividades de los equipos de trabajo, principalmente por la relación que tienen las generaciones dentro de la organización tanto a nivel laboral como social, generando una brecha en el manejo de los procedimientos internos para gestionar tareas, debido al comportamiento evidenciado en los grupo y organización.

Por esta razón, se desarrolla la propuesta que busca intervenir en la comunicación interna para el manejo productivo y eficaz de los canales de comunicación, debido a que es el medio por el cual se mantienen las relaciones y comportamientos de los colaboradores; buscando de esta forma, fomentar el desarrollo de los grupos generacionales existentes, lo que tendrá un impacto inmediato en el desarrollo de la productividad de cada una de las áreas, equilibrando las dinámicas internas puesto que los colaboradores no tendrán la reacción al rechazo en las interacciones sobre qué grupo generacional es mayormente reconocido.

Es importante mencionar que la implementación de nuevos canales de comunicación interna traerá beneficios exponenciales para cada uno de los colaboradores, generando así una nueva perspectiva sobre el trato que tiene la organización y sus líderes sobre ellos; manejando una mejor equidad dentro de los equipos de trabajo, que mayormente están conformados por colaboradores con diferentes edades que se interrelaciones e interactúan simultáneamente en el desarrollo de los objetivos departamentales.

De esta forma también se implementa una mayor apertura por parte de los colaboradores a la gestión de nuevos cambios presentes como futuros por el manejo de la comunicación en los procesos de transición de la organización, puesto que se evidencia un enfoque de desarrollo al colaborador al momento de gestionar las capacitaciones y manejo de comunicación interna, enfocado en todos los grupos generacionales para optimización del capital humano.

RECOMENDACIONES

Luego de la intervención se recomienda realiza lo siguiente para mantener los procesos de comunicación interna:

- Desarrollo de briefings quincenales entre los equipos de una misma área para socialización de avances y problemas presentes; teniendo en cuenta el seguimiento entre aquellos equipos con diversidad generacional.
- Seguimiento de capacitaciones de formación de manera periódica a colaboradores más antiguos.
- Actualización del plan de comunicación de acuerdo a eventos o procesos recientes implementados en la organización.
- Dar seguimiento semestral a las actividades de reconocimiento de los colaboradores.
- Establecer revisiones de forma semestral a los canales de comunicación para seguimiento de su uso y evitar deterioro.
- Actualización de celulares corporativos del área en un periodo de 2 a 3 años (de acuerdo a su uso).
- Revisión de estructura y manuales de funciones cada dos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Cahuancama, M.; Montero, I. & Vargas, E. (2017). Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento S.A. rubro retail. Recuperado a partir de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622729>
- Cameron & Quinn (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Chávez, B. & Barrera, G. (2018). Emprendimiento en las 4 generaciones: Baby Boomers, X, Millenialls, Z. Recuperado a partir de <http://www.inacap.cl/web/2019/flippage/reportes-gem/generacion/aysen-generacion/files/AYSEN-ID-GENERACION-07052019-PAGINAS.pdf>
- Chiavenato, I. (2004) Comportamiento Organizacional Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). Comportamiento organizacional. Recuperado a partir de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. Clío América, 11(22). Recuperado a partir de <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Frankin, E. & Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional
- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P., & Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. INNOVA Research Journal, 3(10), 142–148. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Hernández, L.; Liquidano, M. & Silva, M. (2014) Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025686>
- Kotter, J. (1999). La verdadera labor de un líder

- Martin, M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo Y Espacio*, (20), 98–110. Recuperado a partir de <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/TYE/article/view/1736>
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas De Comunicación*, (22), 7–22. Recuperado a partir de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temas/article/view/377>
- Ramírez, O. Evolución futurista de la comunicación interna en las organizaciones para estar a la vanguardia del mundo moderno. Recuperado a partir de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34892>
- Robbins, S. & Coulter, M. *Administración*. Recuperado a partir de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado a partir de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Salazar, A. (2008) *Estudio De La Cultura Organizacional, Según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector Asegurador Venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado a partir de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Yerovi, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Morillo Aguirre, Ariana Belén** con C.C: # **0931276505** autora del **componente práctico del examen complejo: comunicación interna y su influencia en la diversidad generacional** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, 03 de febrero del 2023

f. 

Nombre: **Morillo Aguirre, Ariana Belén**

C.C: # **0931276505**



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Comunicación interna y su influencia en la diversidad generacional.		
AUTOR(ES)	Morillo Aguirre, Ariana Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional.		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional.		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de febrero de 2023	No. DE PÁGINAS:	29
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación interna, Generaciones, Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Motivación, Pertenencia, Comunicación organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>Dentro del siguiente trabajo se desarrolla de manera específica la importancia que tiene la comunicación interna desde la perspectiva generacional de los colaboradores, teniendo en cuenta las diferentes barreras que se presentan al momento en que los grupos interactúan bajo un mismo paraguas (la organización).</p> <p>Lo que se busca es eliminar las barreras que perjudican al colaborador como a los equipos de trabajo con presente diversidad generacional, ya que se identifica que dichos grupos manifiestan una gran dispersión en sus comportamientos al momento de efectuar sus actividades laborales, ocasionando retrasos en la entrega de tareas y baja productividad de los equipos.</p> <p>Por lo que, mediante la intervención e implementación del Plan de Comunicación Interno, se maneja el establecimiento y manejo de los equipos de trabajo etarios; buscando el desarrollo de motivación y pertenencia en los colaboradores por el cambio que se espera generar, debido a que actualmente en la organización Central Greek Plastic S.A. se visualiza una falta de relación de los colaboradores más antiguos con los recientes, debido a su brecha de edades, lo que perjudica el alcance de objetivos dentro de las mismas áreas.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593995183588	E-mail: ariana.morillo@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			