



Universidad Internacional de las Américas

Costa Rica

Estrategia para fomentar el crecimiento profesional de los empleados según su grupo generacional en la empresa Procter and Gamble en 2024

Trabajo de Graduación para optar por el grado de Maestría en Administración con
Énfasis en Gerencia

Estudiante:

Kenner Gomez Campos

Lector:

Alejandro Leiva Gonzalez

2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo final de graduación a mi madre, Ana Lucía, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, por apoyarme siempre en todas mis decisiones y por su gran amor, que me permite tener fuerzas para crecer y cumplir mis metas, también un agradecimiento muy especial para mi hija Emily Gomez, ya que ella es mi mayor motivación para salir adelante y nunca dejar de crecer como persona y como profesional. Un agradecimiento muy especial también para mi novia Nathalie que me brinda apoyo para nunca bajar los brazos y acompaña en todo momento.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por permitirme concluir este trabajo, ya que sin su ayuda nada sería posible, a todos los profesores que a lo largo de estos años en la Universidad me han enseñado muchas cosas que hoy en día son fundamentales para mi crecimiento personal y profesional. Y adicionalmente le agradezco a la UIA por ser mi lugar de estudios y permitir mi formación como profesional de manera exitosa.

Tabla de Contenidos

1.1	Capítulo 1 Aspectos metodológicos.....	1
1.1.1	Tema de la investigación	1
1.1.2	Antecedentes	2
1.1.3	Problema de la investigación	7
1.1.4	Justificación	7
1.2	Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1	Objetivo General	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	9
1.3	Modelo de análisis	10
1.3.1	Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	10
1.4	Alcance, delimitaciones y limitaciones	14
1.4.1	Alcance.....	14
1.4.2	Delimitaciones (temporales, espaciales, institucionales)	15
1.4.3	Limitaciones	15
2.1	Capítulo 2 Marco Teórico	17
2.2	Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	17
2.2.1	Historia de la empresa Procter and Gamble	17
2.2.2	Reseña de la empresa Procter and Gamble en Costa Rica:.....	18
2.2.3	Misión.....	19
2.2.4	Visión.....	19
2.2.5	Políticas de empleados.....	19
2.2.6	Propósito, Valores y Principios:.....	20
2.3	Marco conceptual:	24
2.4	Generaciones en el área laboral	24
2.4.1	Baby Boomers (1946-1964).....	25
2.4.2	Generación X (1965-1980)	26
2.4.3	Millennials (1981-1996)	27
2.4.4	Generación Z (1997-2012)	28
2.4.5	Generación Alfa.....	29
2.5	Conceptos básicos.....	31

2.6	Estilos y teorías de comunicación	32
2.6.1	Teoría de los sistemas	33
2.6.2	Teoría de la contingencia	34
2.6.3	Teoría de la comunicación simbólica	34
2.6.4	Teoría de las redes.....	35
2.7	Teorías de motivación en las organizaciones	36
2.7.1	Teorías sobre motivación	37
2.7.2	Teoría de los dos factores de Herzberg.....	37
2.7.3	La teoría de las necesidades de Abraham Maslow	38
2.7.4	Teoría de jerarquía de Alderfer	40
2.7.5	Teoría de McClelland.....	40
2.7.6	Teoría X y teoría Y.....	42
2.7.7	Teoría de la equidad.....	43
2.7.8	Teoría del refuerzo	44
2.7.9	Teoría de la evaluación cognitiva	44
2.8	Definición y teorías de liderazgo.....	44
2.8.1	Teoría del gran Hombre.....	45
2.8.2	Teoría de los rasgos.....	45
2.8.3	Teoría del comportamiento.....	45
2.8.4	Teoría de contingencia	45
2.8.5	Teoría de liderazgo transaccional y transformacional.....	46
2.8.6	Teoría de Liderazgo situacional	46
2.8.7	Teoría de líder carismático	46
2.8.8	Teoría de líder democrático	46
2.8.9	Teoría de intercambio líder-miembro	46
2.9	Vínculos de los conceptos anteriores.....	47
3.1	Capítulo 3 Marco Metodológico	48
3.2	Metodología de la investigación	48
3.3	Enfoque metodológico.....	49
3.4	Diseño de investigación.....	50
3.4.1	Diseño no experimental	50
3.4.2	Diseño Transversal descriptivo.....	51
3.5	Tipo de investigación.....	52

3.5.1	Investigación exploratoria	52
3.5.2	Investigación Explicativa.....	52
3.6	Sujeto de estudio	53
3.7	Definición y caracterización de la población de estudio:.....	53
3.7.1	Población.....	53
3.7.2	Muestra	54
3.8	Fuentes de información	56
3.8.1	Fuentes Primarias.....	57
3.8.2	Fuentes Secundarias	57
3.9	Variables.....	59
3.10	Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación para recopilación de datos.....	61
4.1	Capítulo 4 Análisis e interpretación de la información.....	64
4.2	Análisis e interpretación de la información	64
4.3	Información y análisis de la encuesta	65
5.1	Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones.....	77
5.1.1	Conclusiones	77
5.1.2	Recomendaciones	81
6.1	Capítulo 6 Propuesta de Proyecto.....	85
	Referencias Bibliográficas.....	100
	Anexos	105

Lista de cuadros

Cuadro N.1 Diferencias Generacionales

Cuadro N. 2 Relaciones e Interrelaciones

Cuadro N. 3 Análisis FODA y CAME del plan estratégico para la empresa Procter and Gamble

Cuadro N. 4 Indicadores (KPIs) de desempeño, medición y criterios de éxito

Cuadro N. 5 Cronograma y responsables del plan estratégico

Cuadro N. 6 Cronograma y plan de comunicación

Cuadro N. 7 Costos estimados del plan estratégico

Lista de Gráficos

Gráfico N.1 ¿cómo calificarías la claridad de la comunicación sobre oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

Gráfico N.2 ¿Qué canales de comunicación consideras más efectivos para obtener información sobre desarrollo profesional? (Selecciona todas las que correspondan)

Gráfico N.3 ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación sobre tu desempeño y desarrollo profesional?

Gráfico N.4 ¿Qué tipo de información te gustaría recibir con mayor frecuencia sobre oportunidades de desarrollo profesional? (Selecciona todas las que correspondan)

Gráfico N.5 ¿Consideras que la comunicación sobre el desarrollo profesional es transparente en la compañía?

Gráfico N.6 ¿cómo calificarías la capacidad de los líderes para fomentar el desarrollo profesional de sus equipos?

Gráfico N.7 ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en tu área de trabajo?

Gráfico N.8 ¿Qué factores te motivan a buscar crecimiento profesional dentro de la empresa? (Selecciona todas las que correspondan)

Lista de Figuras

Figura 1: La jerarquía de las necesidades, según Maslow

Figura 2: Teoría de las necesidades de Alderfer

Figura 3: Equidad en el intercambio social

Figura 4: Proceso cualitativo

Figura 5: Cálculo de la muestra

Figura 6: análisis PESTEL empresa Procter and Gamble

Lista de esquemas

Esquema N.1 Teoría de McClelland

Resumen ejecutivo

Las compañías hoy en día se esfuerzan por contar con la mejor fuerza laboral disponible en el mercado, y al mismo tiempo centran muchos de sus esfuerzos en implementar diferentes estrategias que mantengan a sus colaboradores motivados y fomenten el crecimiento personal y profesional de los mismos, para que estas estrategias sean efectivas, es necesario conocer y entender las características de los cuatro diferentes grupos generacionales que conviven en las organizaciones actualmente, esto con el fin de aprovechar las fortalezas y trabajar en las debilidades de cada individuo.

Cada uno de estos grupos generacionales cuenta con características, motivaciones y propósitos diferentes, por lo que los líderes de las organizaciones necesitan tener este conocimiento para no generalizar los planes de acción. Para que las estrategias que se implementen sean efectivas, es necesario entender la manera en que los diferentes grupos generacionales perciben aspectos como la comunicación, el liderazgo dentro de la organización e incluso la motivación.

Con los datos obtenidos se realizó un análisis de contenido y tabulación con su respectiva descripción. Con esto se desarrolló una propuesta que incluye un plan estratégico para implementar las mejores estrategias gerenciales que fomenten el crecimiento de los empleados dentro de la compañía teniendo en cuenta su grupo generacional.

Introducción

Actualmente, la fuerza laboral de muchas empresas se encuentra concentrada en cuatro grupos generacionales: baby boomers, Generación X, generación Y o Millenials y los centennials o generación Z. Los cuatro grupos tienen diferencias en cuanto a sus principios, manera de afrontar la vida e incluso la educación que recibieron a lo largo de su vida. Por esta razón, se mantendrán diferencias en las personas que integran las empresas, por lo que esto debe ser considerado por los líderes para afrontar distintas situaciones laborales tales como el trabajo en equipo, motivación y relaciones laborales entre compañeros con el fin de mejorar la gestión del personal, ayudar con el crecimiento laboral y profesional de los colaboradores y velar por la consecución de los objetivos de la compañía.

Conocer sobre las diferentes generaciones, sus diferencias y atributos o características representa una gran oportunidad para los equipos de liderazgo y las organizaciones ya que pueden minimizar la resistencia en la integración intergeneracional al asegurar que cada estrategia de desarrollo y gestión sea la correcta para cada grupo. Según Ken Robinson (2019), “Los equipos creativos encuentran la forma de utilizar sus diferencias y energías, no sus puntos débiles.”

Es importante que las empresas adapten su cultura organizacional a las expectativas y demandas de las nuevas generaciones, pues esto puede afectar diferentes aspectos como actitudes laborales, personalidades, valores, principios, estilo de liderazgo e incluso motivaciones laborales. Por ello, este trabajo de investigación centra su propósito en definir estrategias y una guía que pueda ser utilizada por los gerentes o líderes de las compañías para gestionar y motivar de una mejor manera a sus

colaboradores teniendo en consideración el grupo generacional al cual pertenecen y sus características específicas.

1.1 Capítulo 1 Aspectos metodológicos

Este capítulo desempeña un papel fundamental en este trabajo de investigación, ya que establece la base para el estudio, identificando y delimitando claramente el área de investigación y justificando la importancia de abordar el problema en cuestión. Este capítulo proporciona una visión general de la pregunta de investigación, contextualiza el problema dentro del campo de estudio correspondiente y destaca su relevancia tanto académica como práctica. Además, ayuda al lector a comprender la necesidad de llevar a cabo el estudio y el impacto potencial que podría tener el conocimiento existente o en la práctica profesional, dicho esto, este capítulo establece el terreno sobre el cual se construye el estudio, guiando al lector hacia la importancia y la urgencia de abordar el problema en cuestión.

Como menciona Justin Long (2020): “El capítulo del problema de investigación es como el cimiento de una casa sólida; si está bien construido, el resto del edificio se sostendrá firmemente”.

1.1.1 Tema de la investigación

En el contexto actual de las organizaciones, es de suma importancia el crecimiento profesional de los colaboradores para mantener la competitividad y el éxito empresarial; sin embargo, las estrategias empresariales actuales o tradicionales para el desarrollo de personal pueden resultar poco o nada efectivas para todos los grupos generacionales que conforman las compañías, debido a las diferencias en los valores, expectativas laborales, motivaciones personales y laborales. Ante esta realidad, surge la

necesidad de investigar y diseñar estrategias específicas para cada grupo que tengan en cuenta aspectos como las características y necesidades de los empleados con el fin de fomentar un crecimiento profesional efectivo y sostenible. Por ello, tomando como objeto de estudio a Procter and Gamble, se pretende responder y brindar opciones de mejora sobre la interrogante de ¿Cuáles son las mejores estrategias gerenciales para fomentar el crecimiento profesional de los empleados según su grupo generacional en la empresa Procter and Gamble en 2024?

1.1.2 Antecedentes

Los antecedentes por exponer en esta tesis han sido tomados en consideración con el objetivo de que sirvan como referencias para la elaboración de la investigación. En relación con lo antes señalado, de acuerdo con John W. Creswell y J. David Creswell (2017), los antecedentes se refieren a “La base teórica y empírica que justifica la necesidad de llevar a cabo la investigación. Los antecedentes proporcionan un contexto para la investigación, demostrando la relevancia del problema de investigación y estableciendo una base para los objetivos y las preguntas de investigación”

Por ello, a continuación, se detallan algunos de ellos:

1.1.2.1 Antecedentes Nacionales

Castro Melanie y Mora Francela (2023) en su trabajo titulado **“Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los**

colaboradores Coocique R. L. para el año 2020”, realizado como tesis en la Universidad técnica Nacional de Costa Rica mediante una muestra de 196 colaboradores analizan la importancia de los beneficios e incentivos de los empleados según su grupo generacional, brindando propuestas de beneficios para aumentar la competitividad con relación a lo que ofrece el mercado de financiera privada.

De acuerdo con Castro Miguel (2023), las nuevas generaciones ven a las compañías como principal escuela para afrontar el cambio en la cultura, la forma de hacer negocios y las formas de trabajo colaborativo que van de la mano con la llegada de la tecnología.

Definitivamente los medios digitales transforman la manera en la cual se realizan ciertas tareas y convierten los puestos actuales de trabajo en puestos obsoletos.

De acuerdo con un estudio de Sintec Consulting denominado “Generations at Work”, asegura que hay una transición generacional que se vivirá en las empresas en 3 fases distintas.

Las nuevas generaciones (Millennials y Centennials) presentan menores niveles de compromiso con sus organizaciones, dan mayor atención al trabajo en equipo y a la obtención de recompensas económicas, en comparación con las generaciones de mayor edad.

Sobre los Millennials aseguran que se debe hacer una mención especial pues presentan características distintas a los demás grupos. Un ejemplo puntual del que se hace mención es que pese a estar muy atraídos por factores sociales como la generación de experiencias y el relacionarse con sus compañeros de trabajo más allá de vínculos

laborales, destacan del resto de las generaciones por ser los más dispuestos a trabajar horas extras y ser los más orientados a metas; siempre y cuando se logren entender y satisfacer sus principales necesidades.

Sanabria Priscilla, Chacon Ana, Linares Sonia y Salas Rodrigo (2017) mencionan que cada una de las generaciones encontradas y establecidas en este estudio, se caracteriza por pertenecer a etapas de la Costa Rica de antaño y la Costa Rica de hoy, mostrando los diferentes comportamientos y acontecimientos que marcaron la historia y el desarrollo del país.

Uno de los principales hallazgos del estudio es que la generación llamada en el mundo Millennials y sobre la cual mercadólogos y estudiosos han dado tanto énfasis; no coincide en su totalidad con la realidad de Costa Rica, pues algunas de sus características y actitudes en temas de tecnología, se pueden identificar en la Generación Digital, mientras que otras de carácter social y de valores, se ven más bien reflejadas en la Generación Virtual.

Por la importancia del tema conviene que cada organización dependiendo de su mercado meta investigue con mayor profundidad cada uno de estos grupos generacionales, para conocer más aún sobre el comportamiento de las personas que conforman cada grupo y poder así diseñar sus propias estrategias de mercado.

1.1.2.2 Antecedentes Internacionales

Recinos Lissie (2023), en su trabajo de investigación de la universidad de San Carlos de Guatemala titulado **“La motivación laboral dentro de las generaciones”**, determina que la motivación de los trabajadores que pertenecen la misma generación y

establece los factores emocionales, sociales y económicos que integran el perfil motivacional de las generaciones “BabyBoomers” “X” y “Y” considerando las diferencias que se generan a raíz de la edad y la experiencia dentro de la empresa.

Según Díaz Claudia, Lopez Mariangela y Roncallo Laura (2017), al explorar el tema de las generaciones, desde su Conceptualización hasta el entendimiento de las características de las generaciones que actualmente conforman la fuerza laboral, resultan evidentes las marcadas diferencias de estos grupos humanos en cuanto a conductas, expectativas, motivaciones, entre otros.

En el plano laboral, la administración de la diversidad generacional es un desafío para las organizaciones tanto por la dificultad de la gestión del talento humano con edades distintas como para el diseño de mecanismos para la atracción, promoción y fidelización de trabajadores pertenecientes a diferentes generaciones.

Fue posible evidenciar como las vivencias, experiencias y características de cada generación, fueron influenciando e incluso moldeando los principales valores del siguiente grupo generacional.

De acuerdo con Dutra Florencia (2017), en las organizaciones de trabajo, se da el encuentro de formaciones subjetivas producidas por diversas lógicas capitalistas, así se relacionan subjetividades que responden a lógicas de autogestión compulsiva, de ideales de éxito, atravesadas por la globalización, con subjetividades que responden a lógicas anteriores caracterizadas por la disciplina y el control.

La convivencia generacional trae consigo diferencias por las diversas formas y sentidos que le da cada generación a la actitud frente a la vida, la relación con la

autoridad, la motivación de las acciones propias, el feedback, el compromiso y el trabajo en equipo.

Las nuevas tecnologías actúan como mediadoras en múltiples procesos, entre ellos las formas de socialización e interacción y las formas de organización de trabajo nuevas (emprendedurismo y freelance) generando cambios, por ejemplo, en la forma de percibir el balance entre “vida personal-trabajo”.

De acuerdo con Gonzales Liana (2021), un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumenta, se incrementa la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

La existencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo puede aumentar las tensiones generacionales ya que aumenta la diversidad dentro de las organizaciones. Este conflicto puede disminuir la confianza, causando un espiral de resultados organizacionales negativo como la rotación, la desviación en el lugar de trabajo y la disminución de la productividad.

Ambas generaciones tanto X y Y alegaron que es fundamental el balance entre la vida personal y laboral, se consideran responsable acerca del medio ambiente, al momento de conseguir un trabajo valoran la de tomar decisiones, oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

1.1.3 Problema de la investigación

Las empresas hoy en día buscan contar con el personal más calificado dentro de su fuerza laboral, pero además buscan que su personal este motivado con el fin de retener el talento humano, es por esto por lo que es una necesidad para los líderes organizaciones innovar y desarrollar estrategias que les permitan lograr estos objetivos.

En Costa Rica, existe poca información referente a las nuevas tendencias de estrategias que se adapten a las características generacionales. Sin embargo, existe la necesidad de implementar estrategias y políticas internas enfocadas en esta adaptación, esto con el fin de evitar que se genere una falta de compromiso por parte del colaborador, un ambiente laboral tenso y una cultura organizacional no sólida.

La efectividad de estas estrategias va a variar y va a depender de las características de cada grupo generacional. Actualmente, la empresa Procter and Gamble no cuenta con una guía o manual gerencial con estrategias que faciliten el crecimiento profesional de los empleados tomando en cuenta su grupo generacional, por ello, esta investigación plantea el siguiente problema manera de interrogante:

¿Qué estrategias permiten fomentar el crecimiento profesional de los empleados según su grupo generacional en la empresa Procter and Gamble en 2024?

1.1.4 Justificación

En la actualidad, la realidad de las empresas es que cuentan con empleados que pertenecen a diferentes grupos generacionales, cada uno de los cuales posee características, motivaciones, habilidades y debilidades diferentes. Además, las múltiples

generaciones cuentan con distintas experiencias, valores, actitudes y maneras de realizar el trabajo. Por tanto, a partir del desarrollo de esta tesis, se pretende comprender las diferencias generacionales en el entorno laboral para entender como cada una de estas afecta el crecimiento profesional y el desempeño de cada uno de los empleados.

La autora Claudia Díaz (2017) menciona “En la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. El problema se complejiza pues cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente.” La combinación de esta diversidad generacional puede ser enriquecedora, pero también puede presentar desafíos en la comunicación colaboración y liderazgo dentro del entorno laboral.

A partir de la comprensión de las características y diferencias de cada uno de estos grupos generacionales, será posible crear estrategias que fomenten un ambiente de trabajo más óptimo, saludable, productivo y motivador lo cual beneficie al crecimiento del empleado y, al mismo tiempo, fomente la satisfacción laboral y con ello la retención de talento. Se debe tomar en cuenta que en la actualidad el mercado laboral es muy competitivo y se toma ventaja de las diferentes motivaciones de los grupos generacionales para la atracción de los empleados.

Adicionalmente, con el desarrollo de esta tesis y con la elaboración de las estrategias de gestión, se busca que las empresas promuevan una cultura organizacional más inclusiva y respetuosa de la diversidad generacional teniendo en cuenta el trato

personalizado por grupo identificando las características de claves de cada generación (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z, entre otras), así mismo comprender sus expectativas y motivaciones laborales. Al tener las estrategias definidas se podría también crear un plan de capacitación a los gerentes y líderes de la organización donde, de esta manera, aseguren el crecimiento profesional de su personal de la manera correcta.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia que permita el crecimiento profesional de los empleados según su grupo generacional en la empresa Procter and Gamble en 2024

1.2.2 Objetivos específicos

1. Clasificar las diferentes generaciones dentro en la empresa Procter and Gamble para la definición de planes de acción de desarrollo profesional.
2. Establecer estrategias de comunicación eficientes que permitan la interacción entre diversos grupos generacionales.
3. Aplicar estilos de liderazgo adaptados a cada grupo generacional y acordes con los objetivos de la empresa Procter and Gamble.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

A partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, se realizará la definición de las variables:

- Grupos generacionales
- Estrategias de comunicación para cada grupo generacional
- Estilos de liderazgo para cada grupo generacional

Los autores Gravetter y Forzano (2018) definen concisamente el término variable como: “Un atributo, una característica o una condición que puede asumir diferentes valores o categorías” (p.93).

Con el fin de ampliar la información de cada uno de los objetivos específicos, se realizará el debido análisis de cada una de las variables.

Variable 1: Grupos generacionales

Conceptualización

En esta investigación la variable de grupos generacionales tiene un papel fundamental, ya que, al comprender su concepto, así como las características de cada uno de ellos, se pueden establecer las ventajas y desventajas que a nivel gerencial es importante conocer para establecer diferentes estrategias que sean eficientes y que ayuden a la consecución de los objetivos organizacionales.

Operacionalización

Para efectos de la presente investigación y de acuerdo con la naturaleza del problema en estudio, la variable de grupos generacionales se va analizar mediante la definición de los distintos grupos presentes hoy en día en las empresas utilizando los años de nacimiento típicamente asociados con cada uno de ellos, adicionalmente a través de una encuesta se incluirán preguntas específicas sobre la edad o año de nacimiento para clasificar a los participantes en los grupos generacionales correspondientes.

Instrumentalización

La instrumentalización de la variable grupos generacionales implica el uso de herramientas y métodos específicos para medir y analizar las características y comportamiento de cada grupo generacional, en este caso, se utilizará una entrevista aplicada a la muestra de la población de finanzas de Procter and Gamble en donde se comprenderá sus necesidades, expectativas y desafíos relacionados con el crecimiento profesional. Adicionalmente, mediante observación directa se analizarán patrones sobre el comportamiento e interacción de los empleados de los diferentes grupos generacionales en el lugar de trabajo para identificar la percepción y la experiencia laboral entre los empleados de diferentes edades.

Variable 2: Estrategias de comunicación para cada grupo generacional

Conceptualización

Estrategias de comunicación para cada grupo generacional hace referencia a los enfoques planificados y adaptados de comunicación interna y externa diseñados específicamente para llegar y resonar con diferentes grupos generacionales dentro de una organización. Para esto, se debe comprender las características, valores, preferencias de comunicación canales y tecnologías preferidas por cada generación y con esto diseñar mensajes y tácticas de comunicación que sean efectivos y relevantes para cada grupo. Estas estrategias pueden incluir la selección de los canales de comunicación adecuados, el tono y estilos de los mensajes, la personalización del contenido y la integración de herramientas digitales y sociales según las preferencias generacionales identificadas. También, la necesidad de una comunicación inclusiva y coherente que promueva la comprensión mutua y el compromiso entre los diferentes grupos generacionales dentro de una empresa.

Operacionalización

Para efectos de la presente investigación y de acuerdo con la naturaleza del objeto de estudio, para la variable de las estrategias de comunicación para cada grupo generacional se medirá la efectividad de las estrategias de comunicación mediante la recopilación de información para ajustar las mismas según sea necesario.

Instrumentalización

Mediante la encuesta se segmentará a la audiencia de acuerdo con los diferentes grupos generacionales para adaptar los mensajes y estrategias de comunicación a las necesidades y preferencias de cada grupo, además al identificar los canales de comunicación preferidos por cada grupo se podrán utilizar de manera más efectiva para brindar el mensaje deseado.

Variable 3: Estilos de liderazgo para cada grupo generacional

Conceptualización

Los estilos de liderazgo para cada grupo generacional se refieren a los diferentes enfoques de liderazgo que se ajustan y que se aplican de manera diferenciada según las características generacionales de los empleados dentro de una organización. Esto conlleva comprender las preferencias de comunicación, motivación, desarrollo profesional y expectativas de liderazgo de cada grupo generacional y luego adaptar es estilo de liderazgo, las técnicas de gestión y las estrategias de influencia para maximizar la efectividad y el compromiso de los colaboradores de diferentes edades, acá es necesario también la flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de los líderes para abordar diferentes perspectivas y valores generacionales presentes en el lugar de trabajo para de esta manera promover un entorno laboral inclusivo y colaborativo.

Operacionalización

Para efectos de esta investigación, se analizarán los diferentes estilos de liderazgo utilizando modelos de liderazgo establecidos en la literatura académica y profesional, además la investigación incluirá el análisis de las características, valores, preferencias de liderazgo y expectativas de cada grupo generacional, luego se identificarán los estilos de liderazgo más adecuados para cada grupo generacional.

Instrumentalización

Como herramienta de evaluación se utilizará la encuesta para medir la preferencia de los empleados por los diferentes estilos de liderazgo, así como su percepción de cómo se aplican los mismos por parte de los líderes de su organización.

1.4 Alcance, delimitaciones y limitaciones

1.4.1 Alcance

El alcance de la investigación se enfocará en el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante un estudio que abarcará el periodo 2024:

- Clasificar las diferentes generaciones dentro de la empresa Procter and Gamble.
- Establecer estrategias de comunicación eficientes.
- Aplicar los estilos de liderazgo para cada grupo generacional.

1.4.2 Delimitaciones (temporales, territorial, institucionales)

Temporal:

Comprende los datos recopilados en el primer semestre del año 2024.

Territorial:

Dentro de las delimitaciones del proyecto, la investigación estará centrada en Santa Ana en la provincia de San Jose.

Institucional:

El estudio será efectuado para la empresa Procter and Gamble en Costa Rica en el área de finanzas debido a que es al que se tiene directamente acceso.

1.4.3 Limitaciones

“Ya no aprendemos a trabajar, sino que trabajamos para aprender.” (Deloitte, 2017). Como respuesta concreta a lo que significa un aprendizaje constante en la vida profesional, se debe tomar en cuenta la importancia que tiene un aprendizaje colaborativo donde la brecha generacional no debe de existir y los grupos de trabajo tanto interdisciplinarios como multigeneracional les comparten conocimientos y experiencias para crear, desarrollar e implementar propuestas a solución de los problemas que surgen diariamente en el sector empresarial, todo esto con el fin de mejorar la productividad y fomentar el trabajo en equipo independiente de la edad.

Cada una de estas etapas representará retos particulares y las organizaciones deberán adaptar sus estrategias de gestión de talento de forma recurrente, principalmente aquellas que tienen que ver con estrategias de atracción y retención de talento.

Cada uno de los grupos de personas que nacen en una fecha determinada, se han ido formando dentro de una sociedad y tienen sus propias vivencias y experiencias influenciadas por el entorno y la coyuntura política, social, cultural y económica que les ha correspondido vivir, por lo que son propuestas que no necesariamente se pueden adaptar a la realidad nacional.

La diversidad generacional que actualmente interactúa en el lugar de trabajo representa un reto para las organizaciones, pues resulta más complejo el desarrollo de acciones encaminadas a atraer y fidelizar al talento humano.

Según Addor (2011), nunca las organizaciones se habían enfrentado con el desafío de contar con un grupo tan heterogéneo de trabajadores, haciendo referencia a las generaciones que conviven en ese ámbito, cada una con sus características propias resultantes de cambios en el engranaje cultural, social, político, económico y científico

Los límites que separan las generaciones no están claramente delimitados, no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados y, desde luego, no pueden ser ignorados (Bauman, 2007).

2.1 Capítulo 2 Marco Teórico

El aporte teórico dentro de las investigaciones representa un valor importante, pues proporciona las bases del conocimiento dentro del entorno global del problema planteado. La recopilación de la información proporciona un fundamento importante para desarrollar el presente estudio de factibilidad.

En el siguiente apartado de este trabajo de investigación, se detallará cada variable establecida en los aspectos metodológicos, en cada una se revelará sus componentes, instrumentalización para su medición y su relación directa con el objeto de estudio. La idea es plantear un enfoque conciso de estas, para facilitar su comprensión dentro del análisis de las propuestas.

2.2 Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación

En este capítulo se pretende desarrollar algunos aspectos importantes sobre la empresa Procter and Gamble donde se llevará a cabo la investigación, así como un poco de su historia e información general.

2.2.1 Historia de la empresa Procter and Gamble

Procter and Gamble (P&G) es una multinacional estadounidense mundialmente conocida la cual fue fundada en el año 1837 por William Procter y James Gamble. Originalmente se dedicaba a fabricar jabones y velas, pero con el tiempo fueron diversificando su línea de productos hacia artículos de consumo masivo como por ejemplo detergentes, productos de cuidado personal y productos para el hogar.

A lo largo de la historia, la empresa ha sido pionera en muchas áreas empresariales como, por ejemplo, la publicidad masiva, la investigación de mercados y el desarrollo de nuevos productos, en 1930 introdujeron el concepto de “marca registrada” para diferenciar sus productos de la competencia, adicionalmente, durante la época de la gran depresión, la compañía siguió invirtiendo en publicidad logrando de esta forma mantener e incrementar su participación en el mercado.

Durante la segunda mitad del siglo XX, Procter and Gamble experimentó un crecimiento significativo a través de la adquisición de otras empresas y la expansión internacional. Luego en la década de 1980 adoptaron una estrategia de “focalización y descentralización” dividiendo la compañía en unidades de negocio autónomas para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta al mercado.

En los últimos años, la compañía ha continuado innovando y en paralelo se ha adaptado constantemente a los cambios en el mercado global, además, la empresa ha apostado fuertemente por la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial, siendo de esta forma una de las empresas líderes en el mundo en la industria de bienes de consumo.

2.2.2 Reseña de la empresa Procter and Gamble en Costa Rica:

Procter and Gamble inicio sus operaciones en Costa Rica en 1999 con la apertura de su primera planta en el país, desde entonces, la empresa ha mantenido una presencia significativa en el mercado costarricense ofreciendo una amplia gama de productos de cuidado personal y del hogar a los consumidores locales.

La oficina en Costa Rica se ha convertido en una de las más importantes de la región, ya que cuenta con procesos de mejora, innovación para el área y también para el resto del mundo. Actualmente, la compañía cuenta con aproximadamente 2500 colaboradores en el país y cuenta con departamentos como finanzas, recursos humanos, planeación, tecnologías de la información, entre otros.

2.2.3 Misión

Proveer productos de marca y servicios de calidad y valor superior, que mejoren la calidad de vida de los consumidores de hoy y de las próximas generaciones.

2.2.4 Visión

Ser reconocidos como la mejor compañía de productos de consumo y servicios del mundo.

2.2.5 Políticas de empleados

Política de Derechos de los Empleados: De acuerdo con su objetivo de ofrecer productos y servicios de marca de una calidad y un valor superior que mejoren las vidas de los consumidores de todo el mundo, ahora y en las futuras generaciones, la empresa está de igual modo comprometidos con mejorar las vidas de los empleados. Las marcas y las personas de P&G son la base del éxito.

Política de permisos parentales: En 2016, se anuncian mejoras en los beneficios de permisos parentales de EE. UU. para las mamás y los papás, incluyendo hasta un año libre durante el primer año del bebé combinando un tiempo de permiso remunerado y no remunerado. En 2017, se amplían los beneficios a todo el mundo

añadiendo mejores beneficios a los permisos por maternidad, adopción y paternidad en más de 25 países.

Política de trabajo flexible: Hay personas que utilizan el nombre y las marcas registradas de P&G en correos electrónicos y sitios web para tratar de cobrar tarifas a solicitantes de empleo interesados. Algunos ejemplos de estas tarifas son las comisiones de colocación o las comisiones de trámite migratorio. P&G no emplea agencias de contratación o colocación que cobran a los candidatos ningún tipo de tarifa inicial.

La compañía de forma ocasional a agencias de contratación o colocación para que ayuden a identificar candidatos para empleos específicos en P&G.

Declaración sobre los derechos humanos de P&G: Durante los más de 180 años de historia, el negocio ha crecido y cambiado, pero los valores fundamentales han perdurado. Los clientes, consumidores, empleados y socios comerciales saben que P&G hace lo que dice y que habla con sinceridad. Esta reputación de confianza e integridad, construida a lo largo del tiempo y fortalecida cada día, es lo que la diferencia del resto. Los Propósito, Valores y Principios (PVP) son la base de la Empresa y el respeto de los derechos humanos es básico en el modo en el que se gestionan sus negocios.

2.2.6 Propósito, Valores y Principios:

En conjunto, el Propósito y los Valores y Principios son la base de la cultura única de P&G.

Propósito

Ofrecer productos y servicios de marca de una calidad y un valor superiores que mejoren las vidas de los consumidores de todo el mundo, ahora y en las futuras generaciones. Como resultado, los consumidores los recompensarán con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo que la gente, clientes y comunidades en las que vivimos y trabajamos prosperen.

Valores

Integridad

Siempre tratando de hacer lo que es correcto siendo honestos y francos con cada persona., operando siempre dentro del marco de la Ley y teniendo presentes los valores y principios de P&G en cada una de las acciones y decisiones.

Liderazgo

Líderes en las diferentes áreas de responsabilidad, con un profundo compromiso de alcanzar resultados de liderazgo teniendo una visión muy clara de hacia dónde dirigirse.

Propiedad

Aceptar la responsabilidad personal de cubrir las necesidades del negocio, mejorar los sistemas y ayudar a otros a mejorar su eficacia. Considerándose dueños del negocio: tratando los activos de la compañía como propios y teniendo en mente el éxito a largo plazo.

Pasión por ganar

Decididos a ser los mejores en lo que realmente es importante. No se conforman con el estado actual del negocio y se busca siempre nuevas opciones que les permitan ser más eficientes siempre con un gran deseo por mejorar y por ser líderes en el mercado.

Confianza

Respetar a todos los compañeros de P&G, a nuestros clientes y a nuestros consumidores, y los tratamos de la misma manera en que queremos ser tratados. Tenemos confianza en la capacidad y en las intenciones de los demás. Creemos que nuestros colaboradores trabajan mejor cuando existe un ambiente basado en la confianza.

Principios:

Mostrar respeto por todas las personas

Crean que todas las personas pueden y quieren contribuir dando lo mejor de sí mismas. Se valoran las diferencias e inspiran y permiten que las personas logren altas expectativas, estándares y objetivos ambiciosos.

Los intereses de la empresa y los individuos son inseparables

Hacer bien las cosas en el negocio y actuar con integridad llevará a lo más alto tanto a la empresa como al individuo.

Se centran de forma estratégica en el trabajo

Solo se realizan tareas y se exigen tareas que añadan valor al negocio simplificando, estandarizando y agilizando el trabajo actual siempre que es posible.

La innovación es la piedra angular del éxito

Se da una gran importancia a las grandes y nuevas innovaciones para los consumidores desafiando lo convencional y reinventando la forma de hacer negocios para seguir ganando terreno en el mercado.

Valorar el dominio

Se cree que todas las personas tienen la responsabilidad de mantener continuamente su desarrollo y el de los demás, por lo que se anima y se espera un dominio técnico extraordinario y una excelencia en la ejecución.

Querer ser los mejores

La empresa se esfuerza en ser los mejores en sectores de importancia estratégica para la Empresa.

Orientación hacia las personas

Desarrollando una comprensión superior de los consumidores y sus necesidades, creando y ofreciendo productos, envases y conceptos que forman valores de marca ganadores.

La interdependencia mutua es un estilo de vida

Trabajando juntos con confianza y seguridad a través de las unidades de negocio, funciones, categorías y geografías.

2.3 Marco conceptual:

Una generación Humana es el conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años o también la duración de una fase de la vida de una persona: la infancia, la edad adulta, la mediana edad y la vejez. Se conoce como la teoría Generacional de Strauss y Howe. (Albéniz, 2016).

Además, de acuerdo con Cajal, Mabel (2021), una generación es un grupo de personas que coinciden dentro de un mismo periodo tiempo y que por tanto nacen, crecen y se desarrollan influenciados por el ámbito social, cultural y económico que se produzca en dicho periodo.

2.4 Generaciones en el área laboral

Se entiende como generación al grupo de individuos que conviven en un espacio y tiempo, tienen intereses comunes y sus valores los transmiten a una generación sucesora en la que dejan un legado. Hernández (2022) menciona que las diferencias generacionales, es la forma de diferenciar los tipos de generaciones que existen y cómo se conectan entre sí y que tantas son las diferencias que tienen entre cada una. Además, la diversidad generacional está presente en el hogar, en el trabajo y en las relaciones interpersonales.

Dentro de las diferencias entre los distintos grupos generacionales existentes en las empresas destacan su desempeño en el puesto laboral. Las diferencias generacionales siempre han estado presentes en las empresas, pero actualmente el desarrollo y avance tecnológico han hecho que estas se amplíen, obligando a los líderes organizacionales a administrar de mejor manera estas diferencias, para lo cual es necesario la alineación con la cultura organizacional de la empresa y las características y aspiraciones de los trabajadores por lo cual es de vital importancia conocer estas diferencias.

La administración estratégica de las diferencias entre los colaboradores de una empresa, implica comunicación, así como proporcionar tareas que los motiven y sobre todo tener la capacidad de desarrollar las diferencias como un valor agregado que impulse el desarrollo de los trabajadores e impacte su satisfacción dentro de la empresa, pero se logre simultáneamente el alcance de los objetivos de la compañía.

Actualmente existen cuatro tipos de generaciones, cada una con su propio nombre, características y forma de comportarse.

2.4.1 Baby Boomers (1946-1964)

Después de la Segunda Guerra Mundial, se generó un fenómeno el cual se denominó “Baby boom” que hace referencia a una explosión o incremento significativo en la natalidad, por lo que por esta razón el grupo que compone esta generación son las personas nacidas entre los años 1946 y 1964. Esta generación es conocida también como “Generación de postguerra” o “generación del auge de la natalidad”.

Características principales de la generación Baby boomer:

- Nacieron entre los años 1946 y 1964
- Tienen familias muy numerosas
- Tienen gran poder adquisitivo y capacidad de ahorro
- Poseen facilidad de palabra y tienen grandes relaciones publicas
- Disfrutan de noticieros y documentales
- Son generalmente muy hogareños y grandes lectores
- Son una generación muy creyente en Dios.
- Tienen mucha estabilidad laboral
- Les apasiona tratar temas como religión, política y los deportes
- Son muy conservadores y disfrutan de los días libres y vacaciones

De acuerdo con Torres, Rafael (2016), son profesionistas dedicados, adictos al trabajo y con resistencia al cambio y al nuevo contexto. Ocupan puestos directivos en las empresas y tienen de 50 y 65 años.

2.4.2 Generación X (1965-1980)

De acuerdo con Carcaño Edwin (2023), la generación X ha vivido una época de cambios significativos en la sociedad y que han tenido impacto en el mundo como la caída del muro de Berlín, los ataques terroristas del 11 de Setiembre y la revolución industrial y además son personas que nacieron en una época de guerras culturales donde recibieron una fuerte influencia de la música de y las películas de las décadas de 1970 y 1980 por lo que crecieron siendo pragmáticos. En su juventud, les tocó vivir una

decadencia social (1983-2005). Los miembros de este grupo generacional han aprendido a depender de sí mismos.

Características principales de la generación X:

- Son individualistas y toman decisiones por su propia cuenta.
- Han desarrollado habilidades para adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y políticos.
- Tienen escepticismo hacia las instituciones gubernamentales.
- Son flexibles en cuanto a sus preferencias y estilos de vida.
- Han aprendido a mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Son empleados reflexivos, abiertos a nuevas propuestas y que tienen la capacidad de trabajar tanto con herramientas análogas como digitales. Su edad promedio es de 45 años.

2.4.3 Millennials (1981-1996)

De acuerdo con los historiadores americanos Neil Howe y William Strauss un millennial es una persona nacida entre los años 1981 y 1996 los cuales crecieron durante la evolución de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y pasar a que estos artefactos fueran parte de su vida cotidiana. Otro nombre que se le da a este grupo generacional es “nativos digitales”.

Características principales de la generación Millennial:

- Le dan mucha importancia a la flexibilidad en sus vidas principalmente en sus trabajos.

- Han contado con acceso a tecnología desde edades tempranas.
- Su nivel de educación suele ser más alto que el de los grupos generacionales anteriores.
- Las mujeres de esta generación constituyen la primera generación de madres trabajadoras.
- Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
- Suelen compartir sus opiniones y posturas.

2.4.4 Generación Z (1997-2012)

De acuerdo con la psicóloga Isabel Ortega (2023), la generación Z debe sus rasgos al hecho de haber crecido en un mundo digital y globalizado que los dota de una consciencia social y un enfoque en la tecnología.

Son los más jóvenes (apenas rebasan los 30 años) y se identifican por una resistencia al compromiso, son dispersos y necesitan un guía.

Características principales de la generación Z:

- Tienen una gran conexión con la tecnología, utilizan fácilmente herramientas digitales para la comunicación, entretenimiento, búsqueda de información, entre otras.
- Valoran la diversidad en términos de raza, etnia, orientación sexual y género
- Han mostrado un fuerte interés por el activismo social y político impulsando movimientos y protestas en varios temas como por ejemplo en cambio climático.

- Han presentado grandes desafíos en términos psicológicos por lo que la salud mental es un tema importante para ellos.

2.4.5 Generación Alfa (2010–Actualidad)

La generación alfa comprende a las personas nacidas del año 2010 en adelante y que por consecuencia han crecido en un mundo completamente digital. La aparición de este grupo generacional coincide con el lanzamiento del primer ipad por parte de Apple, por lo que Mark CcCrintle fundador de la consultora australiana McCrintle Reserch da este nombre a esta generación basándose en el alfabeto griego.

Características principales de la generación Alfa:

- Son una generación digitalmente nativos
- Es una de las generaciones mas diversas en cuanto a etnia, raza y origen cultural.
- La educación en línea y aprendizaje a distancia se ha convertido en una parte común en la experiencia educativa de esta generación.
- Muestran alta conciencia por los temas ambientales y el cambio climático.
- Suelen depender mucho de sus padres para la toma de decisiones debido a su edad.
- Su comunicación se basa en gran medida en el mundo digital y redes sociales.

Cuadro N.1 Diferencias Generacionales

Baby Boomers (1946-1964): Optimistas, competitivos – Adictos al trabajo	Generación X (1965-1980): Flexible-Informal-Independientes.	Millennials (1981-1996): Competitivos-mente abierta – Orientados a los logros	Generacion Z (1997 & 2012): Global-emprendedores- Progresistas- Diversidad e inclusion
<p>Valoran la lealtad, el trabajo duro y el trabajo en equipo.</p> <p>Tipo de comunicación: Frente a frente o por llamadas telefónicas</p> <p>Recoendaciones al delegar tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y fechas de entregas claras • Aceptar la experiencia • Brindar el “¿Por qué?” • Evitar la micro gestión • Ofrecer soporte 	<p>Valoran el balance vida-trabajo</p> <p>Tipo de comunicación: Cualquier medio que les resulte eficiente incluyendo llamadas telefónicas</p> <p>Recomendaciones al delegar tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permitir retroalimentación mutua • Ser claro y directo • Brindar direcciones transparentes • Brindarles las herramientas y tecnologías necesarias • Nivelar la flexibilidad y la autonomía 	<p>Son tecnológicos, valoran las experiencias sobre las posesiones, buscan un propósito</p> <p>Tipo de comunicación: mensajería instantánea, mensajes de texto, correos electrónicos</p> <p>Recomendaciones al delegar tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darles propósito y significado • Nivelar las herramientas de colaboración • Brindar oportunidades de crecimiento personal 	<p>Son nativos digitales, progresistas y conscientes socialmente</p> <p>Tipo de comunicación: mensajería instantánea, mensajes de texto, redes sociales</p> <p>Recomendaciones al delegar tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser claros y concisos en la comunicación visual • Permitir la creatividad y la iniciativa • Brindarles las herramientas y tecnologías necesarias • Resaltar el impacto que tienen

Fuente: Departamento de recursos Humanos, empresa Procter & Gamble. (2023)

2.5 Conceptos básicos

Año de nacimiento

Es el año en el cual la persona nace. El año determina la generación a la cual pertenecen.

Características socioculturales

Cada generación cuenta con características sociales y culturales distintas.

Actitudes en el trabajo

Las actitudes pueden influir con la comunicación hacia ellos y en sus motivaciones y disciplina.

Formación y experiencia laboral

Las generaciones más recientes cuentan con más formación, pero menos experiencia laboral.

Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación son las acciones que lleva a cabo una organización dentro del área de comunicación para alcanzar de manera eficaz los objetivos y metas planteadas. Pueden establecerse por diferentes motivos: reestructuración, mejora de la imagen corporativa, búsqueda de un incremento en ventas, entre otras causas. (Sordo Isabel, 2022).

Comunicación intergeneracional

La autora Brenes, M menciona en su libro “La comunicación intergeneracional en Costa Rica: un estudio desde la psicología social” que la comunicación intergeneracional “podría entenderse como un proceso de interacción comunicativa entre diferentes grupos de edad o entre generaciones, un proceso de comunicación en que median actitudes, creencias y estereotipos en la percepción de los grupos de edad”.

Estilos de retroalimentación

La manera de recibir retroalimentación no puede ser generalizada, ya que cada generación puede percibirlo de una manera distinta.

Encuesta

Según Groves (2009) “Una encuesta es un estudio en el que se recopilan datos de una muestra de individuos, hogares, organizaciones o alguna otra unidad de muestreo a través de un conjunto de preguntas formuladas a cada uno de los miembros de la muestra. Los datos obtenidos se utilizan para describir, comparar y explicar las características de una población”

2.6 Estilos y teorías de comunicación

La manera de comunicarse varía dependiendo de cada generación. Con el fin de proporcionar un contexto sólido y comprender como los estilos de comunicación pueden impactar en el crecimiento profesional de los empleados en diferentes grupos generacionales dentro de una organización se exponen las siguientes teorías:

2.6.1 Teoría de los sistemas

Ludwig von Bertalanffy (1950) desarrolló una teoría interdisciplinaria que proporciona un marco conceptual para comprender diferentes tipos de sistemas complejos en varios ámbitos. Específicamente en el área de la comunicación organizacional, la teoría de los sistemas brinda una forma de entender cómo funcionan las organizaciones como sistemas independientes y como la comunicación fluye a través de estos sistemas, en donde se tienen los siguientes principios básicos:

- **Totalidad:** Los sistemas son vistos como entidades completas y holísticas, en donde el todo es mucho más importante que la suma de las partes, por esta razón, para comprender un sistema es necesario considerar cada una de sus partes.
- **Interdependencia:** Los elementos dentro de un sistema se encuentran interconectados con dependencia mutua, un cambio en una parte puede afectar a las otras partes del sistema.
- **Jerarquía:** Los sistemas pueden tener varios niveles de organización desde los componentes individuales hasta sistemas más grandes de los que forman parte.
- **Equifinalidad:** Los sistemas pueden alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y mediante diferentes caminos.

De acuerdo con lo anterior, la teoría de los sistemas en comunicación organizacional se enfoca en como la información y la retroalimentación influye dentro de una organización para ayudar a comprender como los distintos departamentos y funciones dentro de una empresa están interconectados y dependen de unos a otros para lograr los objetivos. Adicionalmente, proporciona un marco para analizar como los cambios en la comunicación dentro de una parte de la organización puede afectar a las

demás partes o áreas. Esta teoría también resalta la importancia de la retroalimentación en la comunicación organizacional, ya que permite que la empresa pueda ajustar sus acciones tomando como base la respuesta a la información recibida.

2.6.2 Teoría de la contingencia

Esta teoría fue desarrollada por Fred Fiedler (1960-1970) y básicamente se centra en reconocer que no existe una única manera “correcta” de comunicarse en todas las situaciones. De acuerdo con la teoría, la efectividad de la comunicación organizacional depende de una serie de factores contingentes como por ejemplo el entorno externo, la cultura organizacional, la estructura interna y las características individuales de los miembros de la organización. Por esta razón, esta teoría enfatiza la importancia del contexto en el que tiene lugar la comunicación organizacional.

Por otra parte, se menciona que la efectividad de la comunicación depende de la capacidad de adaptarse a las circunstancias específicas de cada situación por lo que lo que puede funcionar bien en un contexto podría no ser efectivo en un contexto diferente, adicionalmente, se sugiere que las organizaciones y los individuos deben ser flexibles en su enfoque de comunicación, adaptando su estilo y estrategia según las demandas y condiciones cambiantes del entorno.

2.6.3 Teoría de la comunicación simbólica

Esta teoría fue desarrollada principalmente por el sociólogo Hebert Blumer (1930). Esta se centra principalmente es el papel de los símbolos y mensajes simbólicos en la construcción de significado en la comunicación humana. Por esta razón, esta teoría menciona que los símbolos son objetos, palabras, gestos o señales que representan algo más de sí mismos, además sugiere que los seres humanos asignan significado a estos

símbolos a través de procesos sociales y culturales y que ese significado asignado a uno símbolo puede cambiar según el contexto y la interpretación del receptor.

Según esta teoría, los seres humanos utilizan símbolos para crear significado compartido y para interpretar el comportamiento y las intenciones de los demás en el contexto de la interacción social. Específicamente en el contexto de la comunicación organizacional, esta teoría se centra en como los símbolos y los mensajes simbólicos utilizados por las organizaciones para construir identidad corporativa, cultura organizacional y relaciones con los empleados y otras partes interesadas y además que los logotipos, lemas y otros símbolos pueden ser utilizados por las compañías para comunicar sus valores, metas y normas así como para influir en la percepción de los empleados y otras partes interesadas sobre la organización. Esta teoría también resalta la importancia de la interpretación y negociación de significados en la comunicación organizacional, pues reconoce que los símbolos pueden ser interpretados de maneras distintas por las personas e incluso grupos dentro de la organización.

2.6.4 Teoría de las redes

Esta teoría fue desarrollada a lo largo del siglo XX por varios investigadores de diferentes disciplinas, la cual se conoce también como análisis de redes sociales y es un enfoque teórico y metodológico que estudia las relaciones entre individuos, grupos u organizaciones y está basada principalmente en la estructura y dinámica de las conexiones sociales y como las mismas influyen en el comportamiento, la difusión de la información, la toma de decisiones y otros fenómenos sociales. En esta teoría los individuos y las entidades se presentan como nodos y las relaciones entre ellos se representan como enlaces o conexiones.

En la comunicación organizacional, la teoría de las redes se utiliza para comprender como fluye la información dentro de una organización, quien tiene acceso a la misma y como se toman las decisiones, además esta teoría puede utilizarse para estudiar y entender como las organizaciones se conectan con otras organizaciones en su entorno, como se difunde la información entre ellas y como se forman alianzas estratégicas.

2.7 Teorías de motivación en las organizaciones

Cada grupo generacional tiene motivaciones distintas, las cuales deben estar claramente definidas. La motivación y el desempeño laboral son variables que se presentan como determinantes para el logro de objetivos y metas, ya sean de cada organización o personales. Ambas variables deben estar alineadas para lograr los objetivos, es decir, no es suficiente con que una persona tenga conocimiento o habilidades, sino que debe contar también con alguna motivación que lo impulse a realizar el máximo esfuerzo posible y contribuya con la organización.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2005), “La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

La motivación en el ambiente laboral hace referencia a la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Por ende, el resultado del trabajo y la consecución de los

objetivos dependerá directamente de la satisfacción de las necesidades que presenta como individuo.

2.7.1 Teorías sobre motivación

En este apartado de la investigación, se utilizarán teorías de autores clásicos como lo son Herzberg (1959), Alderfer (1972), Maslow (1943), McClelland (1987), McGregor (1960), Adams (1963), Robbins y Judge (2009), las cuales son explicadas por el autor Chiavenato y hace referencia a ellas para explicarlas.

2.7.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría se da a conocer en el libro “la motivación hacia el trabajo”, la cual es una investigación realizada por Frederick Herzberg y colaboradores en donde menciona los resultados de un estudio de motivación donde les pidió a los trabajadores responder la pregunta “Piense en la ocasión en la que usted se sintió excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo, ya sea en el actual o en cualquier trabajo que usted haya tenido (...). Dígame que sucedió.” (1959)

Ante esto, Chiavenato (2004) cita la teoría desarrollada por Frederick para exponer el comportamiento de los individuos en una situación laboral, en dos factores los cuales son los siguientes:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Hacen referencia a los factores que no están al alcance de las personas ya que se encuentran en el entorno de estas, es decir, son las condiciones donde desempeñan su trabajo. Entre los principales

podemos mencionar el salario, la seguridad, la relación con los compañeros y las condiciones laborales.

2. Factores motivacionales o factores Intrínsecos: Hacen referencia a los factores que forman parte de las personas y que están relacionadas a su cargo y funciones que desempeñan. Entre los principales factores motivacionales se encuentran el reconocimiento, el logro, crecimiento, responsabilidad, entre otros.

2.7.3 La teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Esta es la teoría más reconocida donde se menciona que para cada persona existen cinco niveles de necesidades.

Chiavenato (2004) cita esta teoría de Abraham Maslow para mencionar las necesidades:

1. Necesidades de fisiológicas: A nivel piramidal se encuentran en el último nivel de la pirámide e incluyen las necesidades primarias como la alimentación, vestimenta entre otras. Las personas buscan satisfacer estas necesidades ya que se vinculan directamente con el vivir día a día.
2. Necesidades de seguridad: A nivel piramidal se encuentran en el segundo nivel, algunos ejemplos son la seguridad, estabilidad y protección contra el peligro, estas necesidades son muy importantes para las personas ya que para muchos hay una gran dependencia con la empresa a la cual laboran.
3. Necesidades sociales: Se encuentran a la mitad de la pirámide, se originan una vez las necesidades fisiológicas y las de seguridad están cubiertas. Estas incluyen las necesidades de asociación, comprensión, consideración, aceptación, amistad,

afecto y amor, cuando no se cubren estas necesidades la actitud de la persona es indiferente o incompatible.

4. Necesidad de estima: En esta necesidad se involucra la satisfacción, el reconocimiento, estatus, progreso, entre otros. Acá las personas toman en cuenta el valor que tienen dentro de la empresa.
5. Necesidades de autorrealización: Situada en la parte superior de la pirámide, se relacionan con la excelencia profesional y el autodesarrollo, tiene como principio que la persona quiera llegar lo más alto posible y lograr los objetivos que se plantearon.

Figura 2: La jerarquía de las necesidades, según Maslow



Fuente: Libro Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades

2.7.4 Teoría de jerarquía de Alderfer

Chiavenato (2009) menciona que Alderfer se basó en la pirámide de Maslow, y la redujo a las siguientes necesidades:

1. Las necesidades de existencia: se refieren a la felicidad del ser humano, como la subsistencia, conservación y la estabilidad.
2. Las necesidades de relaciones: se refieren a la intención de relacionarse con personas dentro de la sociedad.
3. Las necesidades de crecimiento: Se refieren al impulso de mejora en el desarrollo personal y avance como profesional.

Figura 3: Teoría de las necesidades de Alderfer



Fuente: Extraído del estudio realizado por Roger Mendez Benavides (2009)

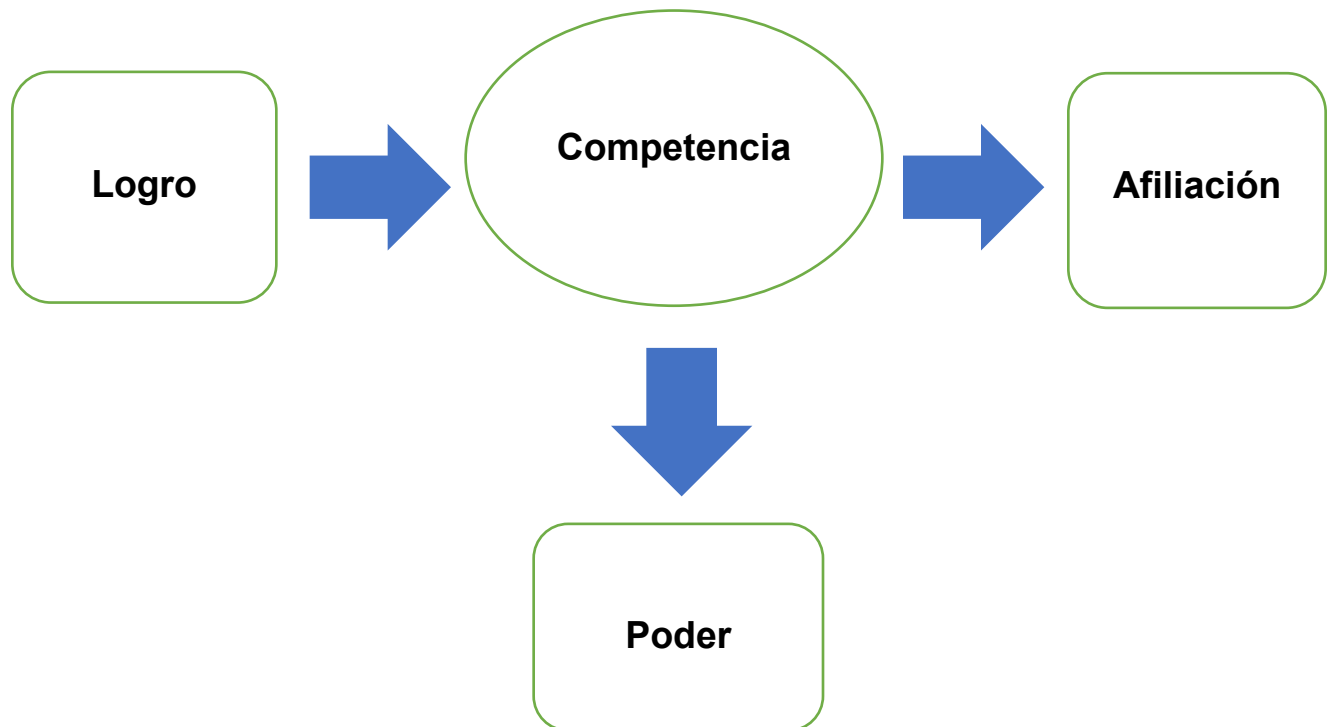
2.7.5 Teoría de McClelland

De acuerdo con Chiavenato (2009), la teoría de McClelland sostiene que el comportamiento de las personas parte de tres motivos básicos:

1. La necesidad de realización hace referencia a la necesidad de éxito, la búsqueda de la excelencia, velar por el éxito sin pensar en recompensas.

2. La necesidad de poder, relacionada al impulso de controlar a otras personas para influir en ellas y buscar prestigio sin tomar importancia al desempeño.
3. La necesidad de afiliación: Es la necesidad que se enfoca en las relaciones interpersonales cercanas y amigables, las personas evitan la competencia y buscan la amistad como prioridad.

Esquema N.1 Teoría de McClelland



Fuente: Elaboración propia

2.7.6 Teoría X y teoría Y

Chiavenato (2004) menciona a Douglas McGregor quien hace una comparación de dos estilos opuestos, en donde uno está relacionado a la teoría tradicional (teoría X) y el otro a la concepción moderna (teoría Y):

Teoría X

Se basa en las opiniones desorientadas y erróneas sobre la conducta humana, en donde se impulsan a las personas y se obligan a que realicen tareas establecidas por la empresa estando separado de los objetivos personas, entre las opiniones se pueden mencionar:

1. El individuo por naturaleza es flojo, evitan el trabajo.
2. Las personas tienen poca ambición y prefieren ser guiadas
3. Las personas no son capaces de asumir cambios ni asumen riesgos
4. Las personas no tienen disciplina ni autocontrol.

Teoría Y

Se basa en opiniones en tiempo real y sin preconceptos sobre naturaleza humana, para McGregor la teoría Y da a conocer una forma de administración más dinámica y liberal, la cual puede crear oportunidades y motivar el desarrollo personal. Entre las opiniones de esta teoría se encuentran:

1. El trabajo es satisfactorio para las personas, este esfuerzo es natural igual que descansar.
2. Las personas pueden controlarse y dirigirse a sí mismas, incluso pueden transformarse basándose en malas experiencias en otras empresas.

3. Las personas cuentan con motivación, asumen responsabilidades y cumplen con los objetivos de la empresa.
4. Las personas que llevan malas actitudes son por las malas experiencias vividas en otras empresas.
5. Los problemas empresariales necesitan de capacidades intelectuales del ser humano.

2.7.7 Teoría de la equidad

De acuerdo con Chiavenato (2009), esta teoría fue desarrollada por Adams y menciona que se debe a la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas con las de otros y una vez que estas relaciones son iguales hay un momento de equidad, pero cuando son desiguales las personas perciben una tensión negativa.

Figura 4: Equidad en el intercambio social

	Mi blanco:	Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$= \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$< \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$> \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Fuente: Comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009)

2.7.8 Teoría del refuerzo

De acuerdo con Chiavenato (2009), esta teoría trata el comportamiento inducido por el ambiente que rodea a un individuo, sin tomar en cuenta los procesos connotados, por lo que el comportamiento de una persona depende de factores que intervienen en el mismo, si es objetivo y favorable se reforzará. Esta teoría menciona también que, si el comportamiento de una persona es bueno o sus resultados son favorables, este vuelve a repetirse, pero si es malo no volverá a suceder o repetirse.

2.7.9 Teoría de la evaluación cognitiva

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), esta teoría está basada en las recompensas intrínsecas como manera de pagar al conseguir un desempeño favorable.

2.8 Definición y teorías de liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no solo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí. De acuerdo con Max Weber, un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora.

De acuerdo con un artículo realizado por Reddin consultants (2021) las teorías de liderazgo son un conjunto de enfoques, conceptos y modelos desarrollados para comprender y explicar cómo funciona el liderazgo en diferentes contextos. El objetivo de estas teorías es identificar las características, cualidades y comportamientos que hacen

que una persona sea un líder efectivo, así como los factores que influyen en la relación entre líderes y seguidores, esto ayuda a tomar las mejores decisiones organizacionales comprendiendo mejor el liderazgo.

2.8.1 Teoría del gran Hombre

Esta teoría surgió en el siglo XIX en gran parte a los aportes de Thomas Carlyle, en donde de acuerdo con esta teoría, los líderes nacen, no se hacen, por esta razón, sostiene que los líderes más efectivos son aquellos que tienen un grupo de características innatas que los distinguen del resto.

2.8.2 Teoría de los rasgos

Basada en un estudio realizado en el siglo XX por Ralph Stogdill, esta teoría está enfocada en identificar características o rasgos específicos que se asocian al liderazgo efectivo como por ejemplo la inteligencia, la autoconfianza y la integridad.

2.8.3 Teoría del comportamiento

Esta teoría surge como oposición a las teorías clásicas de la administración y está centrada en el estudio de los comportamientos y acciones de los líderes en vez de sus rasgos personales y al mismo tiempo explora la manera en que diferentes estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño del equipo. Gracias a esta teoría, muchas empresas han logrado cambiar sus enfoques de liderazgo.

2.8.4 Teoría de contingencia

Esta teoría está basada en el modelo de contingencia de Fiedler (1965) y sostiene que la eficacia del liderazgo va a depender del contexto por lo que no existe un enfoque de liderazgo único que pueda ser aplicado en todas las situaciones de manera efectiva.

2.8.5 Teoría de liderazgo transaccional y transformacional

Burns (1978) fue el primer autor en identificar esta teoría en donde destaca la diferencia entre el liderazgo transaccional, el cual se basa en recompensas y castigos y el liderazgo transformacional el cual está enfocado en inspirar y motivar mediante una visión compartida.

2.8.6 Teoría de Liderazgo situacional

Esta teoría fue desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard a finales de la década de 1960 en donde hacen énfasis en que el liderazgo debe adaptarse a la madurez y a las necesidades de los seguidores en una situación dada.

2.8.7 Teoría de líder carismático

De acuerdo con John Maxwell (2017), el liderazgo según esta teoría está basado en la influencia carismática del líder y de su capacidad para inspirar a los demás, este líder se percibe como un individuo excepcional y dotado de habilidades únicas.

2.8.8 Teoría de líder democrático

Según Lewin (1951), este líder fomenta la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones además de la colaboración en la dirección de un grupo. Este estilo de liderazgo fomenta el dialogo y confía en la razón para solucionar conflictos y busca incrementar la satisfacción de los empleados en su trabajo fomentando el sentimiento de pertinencia.

2.8.9 Teoría de intercambio líder-miembro

El origen de esta teoría se atribuye a Graen y Uhl-Bien (1995) y se centra en las relaciones individuales entre el líder y cada miembro del equipo teniendo como

argumento que estas relaciones pueden influir en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores.

2.9 Vínculos de los conceptos anteriores

Para diseñar diferentes estrategias en las organizaciones que puedan ayudar al crecimiento de los empleados y al mismo tiempo velar por el cumplimiento de los objetivos del negocio, es importante tener en cuenta las características de cada grupo generacional.

Se debe conocer el concepto de generación para asociarlo directamente a cada uno de los grupos de personas diferenciados por características y comportamientos que deben ser aprovechados para lograr una relación ganar-ganar entre el empleado y la compañía.

3.1 Capítulo 3 Marco Metodológico

El capítulo de marco metodológico es fundamental, ya que en este se establece el enfoque y los procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación.

En el inicio de este capítulo, se van a detallar los métodos a utilizar para continuar la investigación, en la cual se va a recolectar y procesar toda la información que sea útil para desarrollar el presente tema de estudio.

En esta sección se detallan los métodos y técnicas que se emplearán para recopilar y analizar datos, así como también se justifican las decisiones metodológicas tomadas en función de los objetivos de la investigación. En este capítulo se proporciona la estructura y el rigor necesarios para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos, y sirve como guía para el lector sobre cómo se llevará a cabo el estudio.

Según lo define Andres Rivas (2022), “el marco metodológico es la parte del escrito donde se argumentan los métodos, procedimientos, limitaciones para la recopilación de datos con relación a un tema o problema en específico”.

3.2 Metodología de la investigación

La metodología utilizada para este caso llevará a realizar una serie pequeña de entrevistas a empleados de la empresa Procter and Gamble, los cuales son colaboradores que tienen que ver directamente con el tema de investigación, posteriormente se analizarán los datos con el fin de desarrollar las estrategias

específicas para cada objetivo, las cuales sean prácticas, factibles y alineadas con los objetivos y valores de la empresa.

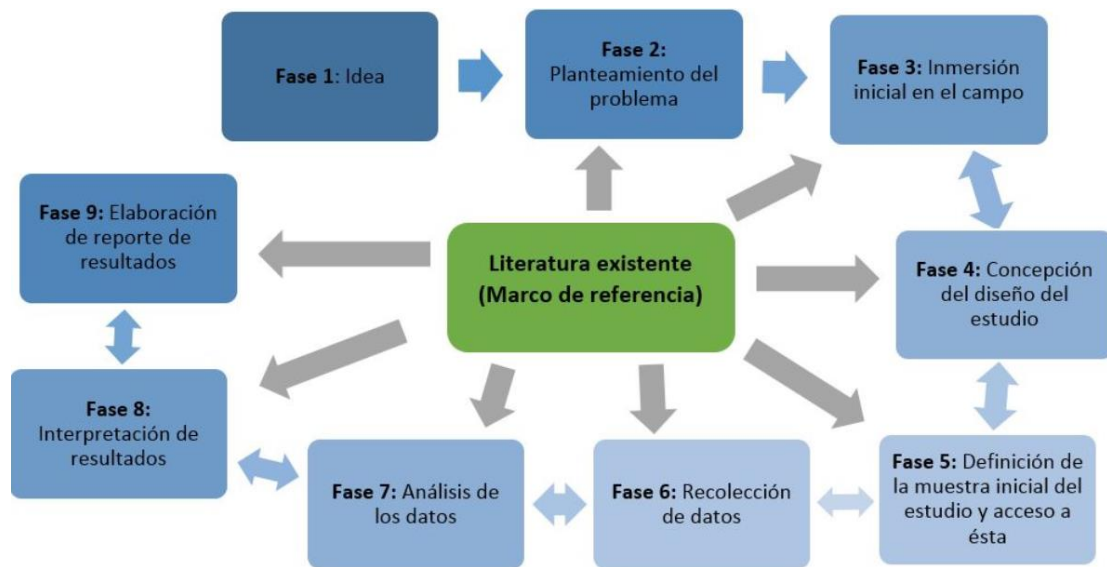
3.3 Enfoque metodológico

Los enfoques de una investigación son: “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta” (Sampieri, 2010, p.42).

Este estudio se puede clasificar bajo el método cualitativo ya que se buscan comprender las necesidades y percepciones de los empleados de diferentes grupos generacionales tomando en cuenta sus características, fortalezas y debilidades.

La escogencia de este enfoque se basa en que existe información acerca del tema en discusión, pero también se debe buscar y explorar acerca de este debido a que no hay claridad sobre la mejor estrategia gerencial para promover el crecimiento profesional de los empleados tomando en cuenta el grupo generacional al cual pertenecen.

Figura 5 Proceso cualitativo



Fuente: Tomada de Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 7.

3.4 Diseño de investigación

El diseño de investigación se define como los métodos elegidos por un investigador para combinarlos de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado de manera eficiente.

Algunos ejemplos de diseños de investigación incluyen descriptivos, correlacionales, experimentales y no experimentales entre otros.

3.4.1 Diseño no experimental

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, ya que el enfoque de esta no requiere la manipulación directa de las variables independientes ni la asignación aleatoria de participantes a diferentes condiciones experimentales, sino que se basa en

la observación y la recopilación de datos tal como se presentan naturalmente son intervenir en el entorno ni en los participantes. Este diseño es el más apto para esta investigación debido a que se busca comprender las relaciones entre las variables, describir las características de la población que en este caso son los diferentes grupos generacionales dentro de la organización y generar una propuesta que responda al objetivo general.

De acuerdo con Robson (2011), un diseño no experimental se define como “un enfoque de investigación que se centra en la observación y recopilación de datos tal cual se muestran naturalmente”.

3.4.2 Diseño Transversal descriptivo

Un diseño de investigación transversal descriptivo es un enfoque metodológico que se utiliza para recopilar datos en un solo punto de tiempo, con el objetivo de describir características o fenómenos en una población en un momento específico por lo que no implica seguimiento longitudinal de los participantes a lo largo del tiempo, por esta razón, esta investigación se desarrolla bajo este tipo de diseño.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), en su libro “Metodología de la investigación”, definen diseño transversal descriptivo como “diseño de investigación que implica la recopilación de datos de una muestra representativa de una población en un solo punto en el tiempo, con el objetivo de describir las características de interés en ese momento específico”.

3.5 Tipo de investigación

Es imprescindible resaltar el tipo de investigación a tratar en el presente trabajo, sin antes definir el concepto de investigación, como lo detalla Cegarra (2011): “La investigación es un proceso mediante el cual la inteligencia humana busca nuevos valores. Su fin es enriquecer los distintos conocimientos del hombre, provocando acontecimientos que le hablan del porqué de las cosas, penetrando en el fondo de ellas con mentalidad exploradora de nuevos conocimientos”. (p.51)

3.5.1 Investigación exploratoria

La indagación de este trabajo de investigación se cataloga como exploratoria la cual se caracteriza porque: “Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2011).

Con respecto al tema estudiado, la empresa Procter and Gamble no cuenta con estrategias que fomenten el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados según su grupo generacional.

Toda investigación o estudio realizado para saber más acerca de algún tema de interés, lleva consigo varios tipos de investigación implícitos, también los enfoques de esta hacen llegar a resultados más provechosos para los intereses institucionales.

3.5.2 Investigación Explicativa

Se especifica que una investigación es de tipo explicativa cuando no solo se dedica a indagar un tema o problema con pocos antecedentes, sino que detalla a profundidad los mecanismos de como este sería resuelto, es decir aporta más

fundamento en búsqueda de una solución y propuestas al mismo. Dada la siguiente definición, se establece este trabajo como investigación de tipo explicativa.

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Fidias G. Arias 2012),

3.6 Sujeto de estudio

El sujeto de estudio para esta investigación son los empleados de Procter and Gamble en donde específicamente el enfoque está en como la estrategia propuesta para fomentar el crecimiento profesional afecta a diferentes grupos generacionales dentro de la empresa. Esto incluye empleados de diferentes generaciones como los baby boomers, generación X, los millennials y la generación Z que trabajan en el departamento de finanzas de Procter and Gamble. El objetivo es comprender como estas estrategias impactan en el crecimiento profesional, la satisfacción laboral y otros aspectos relevantes para cada grupo generacional dentro de la empresa.

3.7 Definición y caracterización de la población de estudio:

3.7.1 Población

La autora Sharon L. Lohr (2019) define población como: “el conjunto completo de todas las unidades de muestreo que tienen alguna característica especificada y se encuentran dentro del alcance del estudio”.

La población de colaboradores de diferentes edades del departamento de finanzas de la empresa Procter and Gamble en Costa Rica, es la población de interés para esta investigación debido a que es el departamento al que se tiene acceso y porque esta área de la organización cuenta con una importante cantidad de personas de diferentes grupos generacionales. En este caso, la población de este departamento es de 110 colaboradores.

3.7.2 Muestra

La autora Sharon L. Lohr (2019) define muestra como: “Un subconjunto representativo de una población, seleccionado con el propósito de estimar ciertas características o parámetros de interés en la población”.

Se recurrirá al método de la encuesta para medir la percepción de la población de colaboradores de la empresa Procter and Gamble.

- **Muestreo Estratificado (por grupos generacionales):** La población es dividida en estratos y luego se seleccionan aleatoriamente una muestra de cada estrato. Esto garantiza que cada grupo generacional cuente este representado en la muestra.
- **Subtipo de muestreo:** según criterios de disponibilidad y conveniencia.
- **Muestra:** 11 personas de cada grupo generacional (44 personas en total ya que hay actualmente 4 grupos generacionales dentro de las empresas los cuales son baby boomers, generación X, millennials y generación Z.)

Para la selección de las 11 personas por cada grupo generacional se aplicarán los siguientes criterios:

- Identificación de los grupos generacionales: Dentro de la población de 110 personas se encuentran empleados en los diferentes grupos generacionales.
- Al no contar con la información detallada sobre la edad de cada empleado se estima que cada grupo generacional cuenta con 28 colaboradores.
- Se determina que para grupo generacional se incluirá una muestra de 11 colaboradores mediante un método de muestreo aleatorio simple el cual de acuerdo con Explorable (2009), es “una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional” (párr. 1).
- Una vez obtenidas las muestras de cada grupo generacional, las mismas se combinarán para obtener la muestra final.

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra en un diseño de muestreo aleatorio simple y teniendo un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% es la siguiente:

Figura 6: Cálculo de la muestra

Fórmula de muestreo simple aleatorio

$$n = \frac{N \times p \times (1-p)}{N \times p \times (1-p) / d^2 + z^2}$$

Donde:

- n es el tamaño de la muestra deseado.
- N es el tamaño de la población total.
- p es la proporción estimada de la población que tiene la característica de interés (en este caso, la proporción de personas en cada grupo generacional).
- d es la precisión deseada del intervalo de confianza.
- z es el valor crítico de la distribución normal estándar que corresponde al nivel de confianza deseado (para un nivel de confianza del 90%, $z \approx 1.645$).

$$n = \frac{110 \times \frac{1}{4} \times (1 - \frac{1}{4})}{110 \times \frac{1}{4} \times (1 - \frac{1}{4}) / 0.05^2 + 1.645^2}$$

$$n = \frac{110 \times \frac{1}{4} \times \frac{3}{4}}{110 \times \frac{1}{4} \times \frac{3}{4} / 0.0025 + 2.703}$$

$$n = \frac{110 \times \frac{3}{16}}{110 \times \frac{3}{16} / 0.0025 + 2.703}$$

$$n \approx \frac{110 \times \frac{3}{16}}{\frac{165}{32} + 2.703}$$

$$n \approx \frac{110 \times \frac{3}{16}}{5.156 + 2.703}$$

$$n \approx \frac{110 \times \frac{3}{16}}{7.859}$$

$$n \approx \frac{330}{7.859}$$

$$n \approx 42.03$$

Fuente: Elaboración propia utilizando la fórmula de muestreo del libro "Sampling Techniques" de William G. Cochran (1977).

En este caso, la muestra total según la fórmula es de 42.03 personas, sin embargo, como se quiere que esté dividida por igual entre los 4 grupos generacionales, la cual será de 44 colaboradores donde se incluirán 11 para cada grupo generacional.

3.8 Fuentes de información

En este apartado de la investigación se identificarán las fuentes de consulta útiles, las cuales darán información importante para sustentar la metodología aplicada a este caso, dichas fuentes serán clasificadas según el grado de publicación y de obtención como primarias o secundarias.

3.8.1 Fuentes Primarias

En esta sección de fuentes consultadas se hará referencia a las primarias, las cuales son importantes para el presente estudio porque se verá y se obtendrá de primera mano información relevante que ayudará a tener una visión más global del tema de estudio.

Las fuentes primarias poseen testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Entre las fuentes primarias en la cuales se pueden trabajar para el presente estudio están la entrevista y encuesta o búsqueda de información en la empresa Procter and Gamble específicamente en el área de finanzas.

La técnica que se utilizará para conocer más acerca de aspectos importantes para este tema de investigación es la entrevista de opinión, que es la que se preocupa por los ideales, opiniones y comentarios personales del entrevistado, en esta se deberá destacar los puntos ideológicos de los entrevistados que están directa o indirectamente asociados al tema en cuestión, estas darán datos importantes de cómo se percibe el crecimiento profesional y la motivación laboral en los empleados de Procter and Gamble de acuerdo con sus grupos generacionales.

El instrumento por utilizar es una breve encuesta la cual brindará una perspectiva del pensamiento de los colaboradores acerca del tema en cuestión.

3.8.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias de una investigación son aquellas que ya en algún momento han sido recopiladas. En esta investigación con el objetivo de obtener información confiable y verás, para el interés de investigar las mejores estrategias para

fomentar el desarrollo profesional y la motivación de los colaboradores asegurando también la consecución de los objetivos de la compañía, es importante conocer el concepto de lo que son las fuentes de consulta secundarias las cuales: “permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros”. (Stein, 2001, p.67)

Por otro lado, también las fuentes secundarias se pueden interpretar como que analizan o interpretan las fuentes primarias, entre las cuales se pueden mencionar los libros de texto, artículos de revistas, enciclopedias, bibliografías, publicaciones internas de la organización, entre otras.

Entre las fuentes secundarias de interés para esta investigación están trabajos de tesis similares realizados anteriormente en otras universidades, páginas de internet y bibliografía relacionada al tema en estudio.

3.9 Variables

Cuadro N. 2 Relaciones e Interrelaciones

Objetivo específico	Variable/ Unidad de análisis	Definición conceptual	Categorías/ Definición operacional	Instrumentalización
<p>1. Clasificar las diferentes generaciones dentro en la empresa Procter and Gamble para la definición de planes de acción de desarrollo profesional</p>	<p>Grupos generacionales</p>	<p>Una generación Humana es el conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años o también la duración de una fase de la vida de una persona: la infancia, la edad adulta, la mediana edad y la vejez. Se conoce como la teoría Generacional de Strauss y Howe. (Albéniz, 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Año de nacimiento: El año determina la generación a la cual pertenecen. 2. Características socioculturales: Cada generación cuenta con características sociales y culturales distintas 3. Actitudes en el trabajo: Las actitudes pueden influir con la comunicación hacia ellos y en sus motivaciones y disciplina, 4. Formación y experiencia laboral: Las generaciones más recientes cuentan con más formación, pero menos experiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Revisión de documentación
<p>5. Establecer estrategias de comunicación eficientes que</p>	<p>Estrategias de comunicación para cada</p>	<p>Las estrategias de comunicación son las acciones que lleva a cabo una</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilos de comunicación: La manera de comunicarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Revisión de documentación

<p>permitan la interacción entre diversos grupos generacionales.</p>	<p>grupo generacional</p>	<p>organización dentro del área de comunicación para alcanzar de manera eficaz los objetivos y metas planteadas. Pueden establecerse por diferentes motivos: reestructuración, mejora de la imagen corporativa, búsqueda de un incremento en ventas, entre otras causas. (Sordo Isabel, 2022)</p>	<p>varía dependiendo de la generación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Contenido de la comunicación: La calidad y claridad del mensaje puede variar dependiendo de la experiencia de cada grupo generacional. 3. Comportamientos en la comunicación: 	
<p>4. Aplicar estilos de liderazgo adaptados a cada grupo generacional y acordes con los objetivos de la empresa Procter and Gamble.</p>	<p>Estilos de liderazgo para cada grupo generacional</p>	<p>El liderazgo según John Maxwell es influenciar a sus subordinados para que mejoren sus capacidades y logren adquirir mayores conocimientos del área específica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivaciones: Cada grupo generacional tiene motivaciones distintas las cuales deben estar claramente definidas. 2. Estilos de retroalimentación: La manera de recibir feedback no puede ser generalizada ya que cada generación puede percibirlo de una manera distinta. 3. Expectativas de desarrollo: Cada grupo generacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Revisión de documentación

			tiene diferentes expectativas para desarrollarse como profesionales.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.10 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación para recopilación de datos

Para obtener la información en la presente investigación, se utilizarán métodos, técnicas e instrumentos mencionados seguidamente:

Observación:

Según J. Beltrán Llera y J.A. Bueno Álvarez (2010): El significado del término “observacional” no es unívoco. Este término es tan amplio que puede estar referido, tanto a las primeras fases de obtención de datos del método experimental como los procedimientos de investigación cualitativa e interpretativa asentados en supuestos fenomenológicos presentes en los paradigmas del método científico.” (p.40).

Método analítico-sintético:

El método analítico-sintético es explicado por Bernal Torres (2006) como el método que “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p.57).

Técnica de Registro

Luego de documentar, revisar, analizar y seleccionar la información veraz, que se obtiene de la revisión de documentos, entrevistas y cuestionarios, se procede a registrar la información para posteriormente realizar el debido análisis y comparación, por medio de tablas, gráficos y otras herramientas necesarias para esta investigación.

Análisis de documentos (políticas de recursos humanos, programas internos, entre otros)

- Necesidades, preferencias y expectativas de crecimiento profesional de cada uno de los grupos generacionales en la empresa.
- Estrategias personalizadas para fomentar el crecimiento profesional de cada generación.
- Recomendaciones para políticas y programas para garantizar una mejor adaptación a las diferentes necesidades generacionales.
- Retención empleados con mayor compromiso hacia la empresa y sus objetivos.

Limitaciones

- El tamaño de la muestra es muy limitado para conocer de manera precisa las perspectivas y necesidades de cada grupo generacional.
- Sesgo de respuestas en las encuestas y entrevistas por falta de interés o malentendido en las preguntas.

- Limitaciones en la generalización ya que el estudio se estaría basando en respuestas y opiniones de empleados de una misma empresa e incluso una misma industria o sector.

4.1 Capítulo 4 Análisis e interpretación de la información

En esta sección de la investigación se va a plasmar la información de las distintas fuentes que se tenían para el desarrollo de los objetivos planteados al inicio del estudio.

Se realizarán los análisis necesarios para determinar las estrategias para fomentar el crecimiento profesional de los empleados según su grupo generacional en la empresa Procter and Gamble en 2024.

4.2 Análisis e interpretación de la información

En el proceso de depuración de los datos obtenidos en la recolección, se ordenó, clasificó e interpretó todo el trabajo de campo realizado. La clasificación y tabulación se realizará de manera manual, lo cual proporcionará una mayor vinculación del investigador con la información obtenida. El análisis se realizó considerando aspectos cualitativos, los cuales permiten conocer otros aspectos más allá de métodos matemáticos.

El análisis e interpretación de los resultados refleja una importancia sustancial el problema planteado, esto debido que al obtener la mayor cantidad de información (indagación de documentación y encuestas) posible genera una idea clara y concisa de los resultados en forma numérica y cualitativa, de este análisis se obtendrá la estrategia gerencial para fomentar el desarrollo profesional de los empleados de la organización según su grupo generacional; a continuación, se expondrá la información detallada que conducirá a la resolución de los objetivos planteados.

4.3 Información y análisis de la encuesta

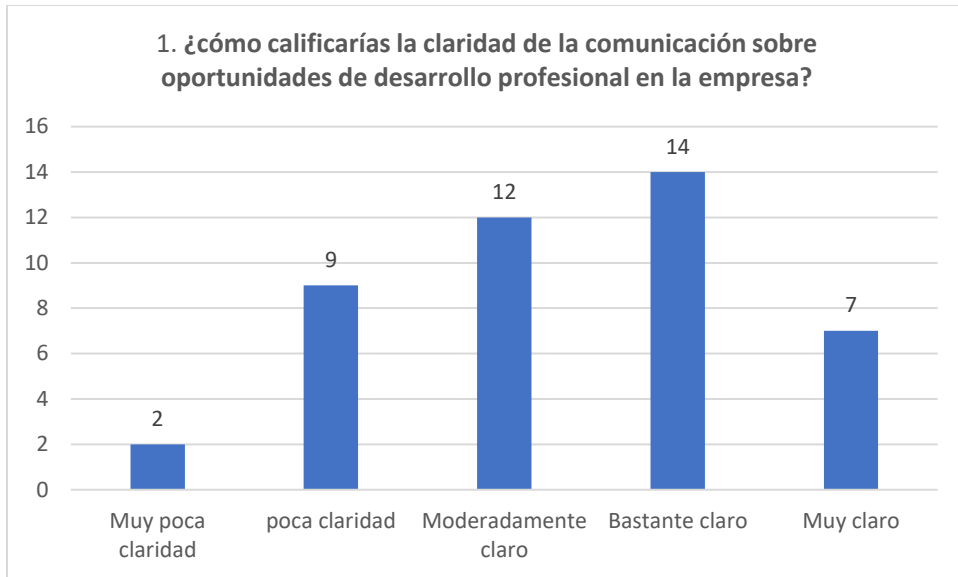
La encuesta fue diseñada con el fin de explorar las necesidades, las expectativas y la experiencia de los empleados en relación con el crecimiento y su progresión en sus carreras dentro de la organización.

El análisis y tabulación de estos datos brinda una visión profunda y estructurada de las opiniones de los empleados de diferentes grupos generacionales, lo cual es fundamental para diseñar estrategias efectivas que promuevan el crecimiento profesional y el compromiso dentro de la organización.

Mediante este proceso, se busca identificar áreas de oportunidad y fortalezas, así como desarrollar recomendaciones concretas para mejorar la experiencia de los empleados y potenciar el éxito empresarial.

A continuación, se describen los datos obtenidos en la encuesta de motivación generacional.

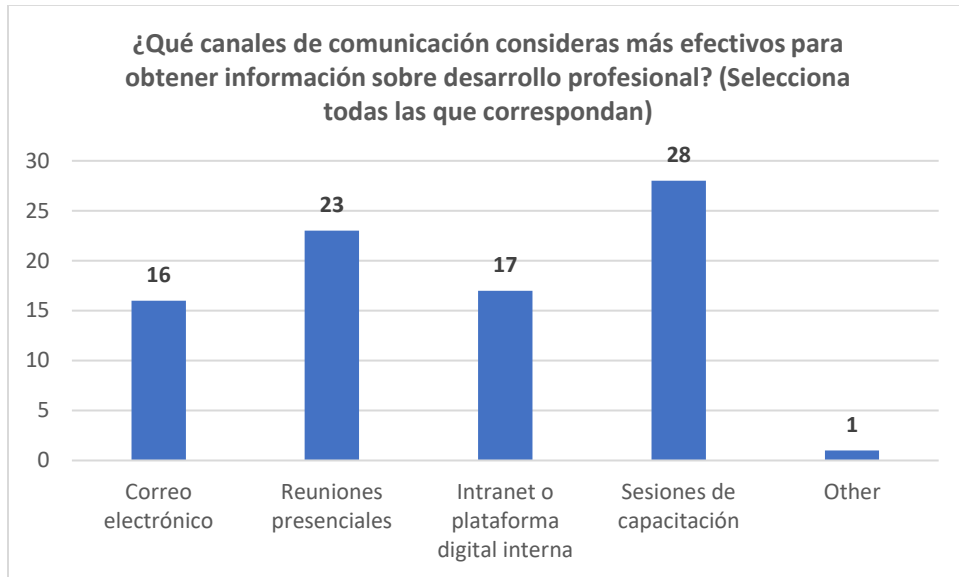
Gráfico N.1



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: Los datos obtenidos en la gráfica indican que la mayoría de los colaboradores (75%) consideran que en la compañía hay claridad en la comunicación sobre las oportunidades de desarrollo profesional por lo que se puede considerar esto como una fortaleza sin embargo es importante tomar en consideración el criterio de las 11 personas (25%) que consideran que la claridad en la comunicación es poco clara y con base en esto generar planes de acción.

Gráfico N.2



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, los medios de comunicación para obtener información sobre desarrollo profesional preferidos por los colaboradores de la empresa con las sesiones de capacitación y reuniones presenciales. La generación baby boomer y la generación X se inclina más por el correo electrónico mientras que los Millenials y la generación Z tienen preferencia hacia las plataformas digitales.

Con los datos mostrados en esta pregunta, se puede identificar que la compañía debe mantener el enfoque en las sesiones de capacitación constantes y tomar ventaja de las plataformas digitales para enviar comunicados o extender mensajes tanto empresariales como de desarrollo profesional y laboral.

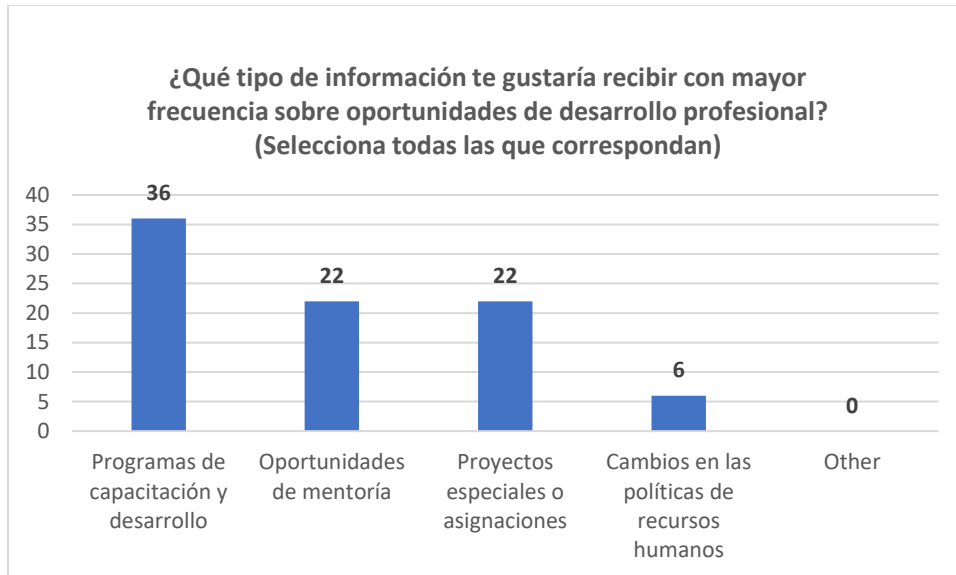
Gráfico N.3



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: Los resultados de las cuatro generaciones coinciden en que la retroalimentación recibida sobre el desempeño y desarrollo profesional se da en su mayoría mensual y ocasionalmente, esto debido a que la compañía establece para su grupo de liderazgo que las sesiones de retroalimentación se deben brindar como mínimo una vez al mes a cada empleado. Cabe resaltar que este estilo de retroalimentación con periodicidad mensual es una fortaleza de la cultura organización en P&G y se debe mantener, ya que está comprobado que es algo que los empleados valoran y los hace sentir cómodos.

Gráfico N.4



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: Los datos obtenidos en esta pregunta, hacen énfasis en que las cuatro generaciones coinciden en que les gustaría recibir información sobre programas de capacitación y desarrollo, para la generación Z y los Millennials es importante recibir información de proyectos especiales y asignaciones mientras que para los baby boomers y Generación X es importante las oportunidades de mentoría. Aquí se puede observar una oportunidad para la empresa al tener claro el tipo de información que los colaboradores desean recibir, en donde los programas de capacitación y mentorías son vitales para la satisfacción de los empleados.

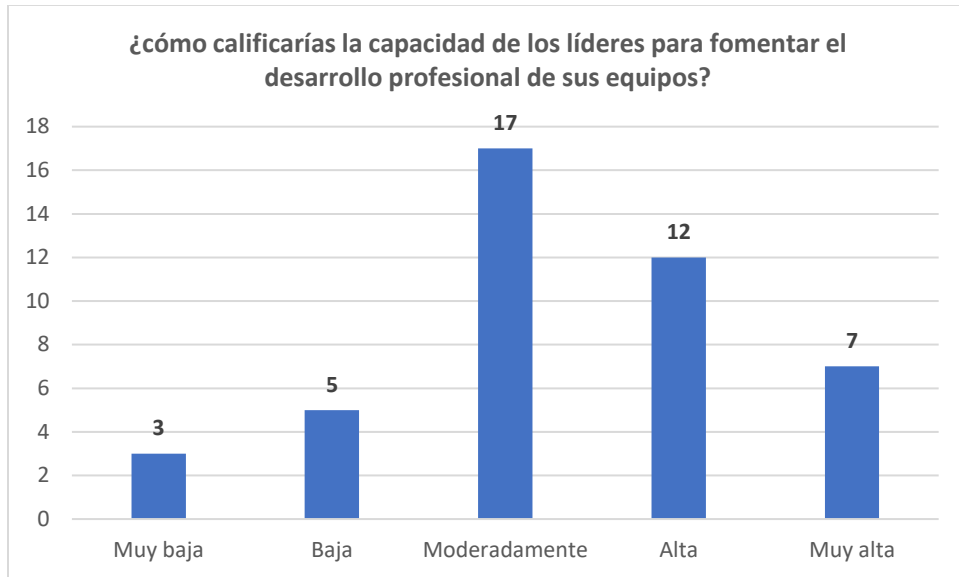
Gráfico N.5



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: De acuerdo con la información recolectada con esta pregunta de la encuesta, un 65% de los empleados considera que la comunicación brindada por la compañía sobre el desarrollo profesional es transparente, en donde principalmente es la generación Z quienes consideran que no lo es, habiendo así un área de oportunidad para la compañía con esta generación y con el 35% de los empleados de acuerdo con la muestra.

Gráfico N.6



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: Observando los datos obtenidos podemos notar que para el 65% de los colaboradores, la capacidad de los líderes para fomentar el desarrollo profesional de los equipos es entre moderada y alta, siendo los empleados de las generaciones baby boomers y generación Z quienes más los consideran, y, por otra parte, las generaciones X y Millennials consideran que la capacidad de sus líderes es baja y requiere una mayor atención. Es importante reaplicar las buenas practicas de los líderes que tienen mayores calificaciones en aquellos donde los empleados están percibiendo que la capacidad de liderazgo es baja para ir incrementando la satisfacción laboral de los empleados y lograr un nivel de satisfacción similar en los empleados de las diferentes generaciones.

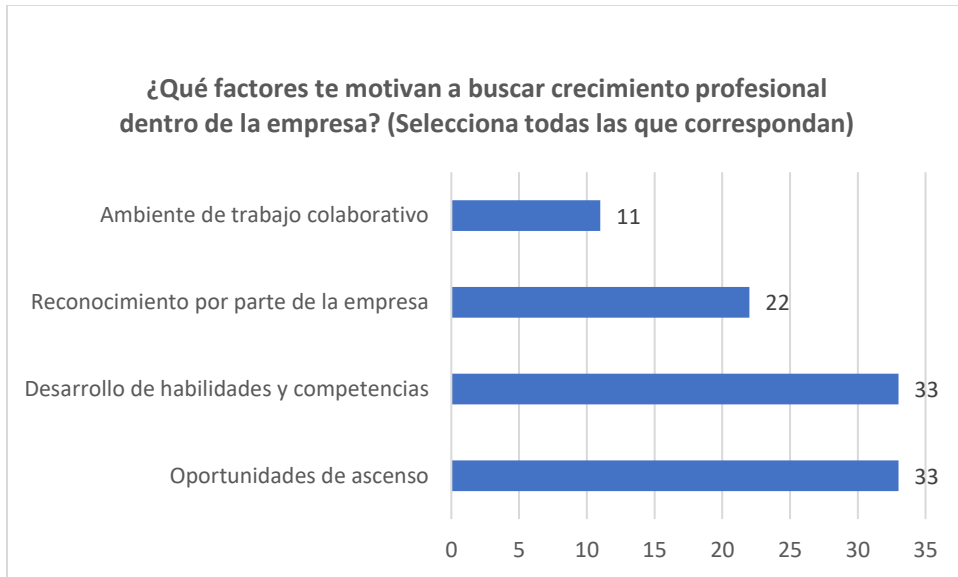
Gráfico N.7



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: Los datos obtenidos indican que los baby boomers perciben que el tipo de liderazgo que predomina en su área de trabajo es autocrático en el cual el líder toma las decisiones de manera unilateral sin consultar a los miembros del equipo, mientras que, para las demás generaciones, el estilo de liderazgo percibido es el transformacional donde los líderes inspiran y motivan al equipo. Los resultados arrojados por esta pregunta muestran una oportunidad para la compañía para capacitar a sus líderes y lograr que adopten estilos de liderazgo mas flexibles y adaptables a las diferentes necesidades y percepciones de los diferentes grupos generacionales reduciendo el estilo tradicional y autocrático para buscar un estilo más transformacional que evidentemente es el que los colaboradores perciben de una mejor manera.

Gráfico N.8



Fuente: Encuesta realizada a 44 colaboradores de la empresa Procter and Gamble, 2024.

Descripción: Los datos recopilados mediante esta pregunta, revelan que para las cuatro generaciones es muy motivante las oportunidades de ascenso y el desarrollo de habilidades y competencias. Para los baby boomers, su principal motivación es el reconocimiento por parte de la empresa, mientras que para la generación X el desarrollo profesional toma un valor más importante. La generación Z y los millennials valoran las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Se puede observar la importancia del desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento laboral como aspectos de suma importancia para los empleados, por lo que es un área que la compañía no debe descuidar y debe buscar las mejores estrategias para brindar opciones de crecimiento que mantengan motivados a su fuerza laboral.

Preguntas Descriptivas:

¿Qué acciones o comportamientos de los líderes consideras más efectivos para promover el crecimiento profesional de los empleados?

Los resultados de la generación Z señalan que la mejor manera en que los líderes puede promover el crecimiento profesional de los empleados es a través de la motivación y la transparencia al momento de dar retroalimentación. Para los millennials es importante que los líderes lideren con el ejemplo y empatía, mientras que para la generación X las constantes sesiones de retroalimentación con buena comunicación es la clave. Para los baby boomers es de suma importancia la inclusión del personal en la definición de las políticas de la empresa además de permitir a los subalternos tomar decisiones.

¿Qué desafíos o barreras sientes que obstaculizan tu crecimiento profesional en Procter and Gamble?

Para la generación Z, los millennials y la generación X, el desafío más importante que obstaculiza el crecimiento profesional dentro de la empresa es la falta de oportunidades de crecimiento y promociones a puestos de trabajo de mayor rango, mientras que para los baby boomers es la falta de inclusión de los empleados en la toma de decisiones.

¿Qué medidas específicas crees que podrían implementarse para mejorar el ambiente de trabajo y promover el crecimiento profesional?

Según los datos obtenidos en esta pregunta, la generación Z y los baby boomers consideran que el ambiente de trabajo puede mejorarse y se puede promover un mayor crecimiento profesional si se brindaran mentorías y capacitaciones a los colaboradores. Para los millennials una buena medida sería brindar cursos para mejorar las habilidades y con esto buscar el crecimiento profesional, mientras que para la generación X es importante que se dé más reconocimiento en público.

¿Como percibes el ambiente de trabajo y su impacto en tu motivación?

Las cuatro generaciones coinciden en su mayoría que el ambiente de trabajo es sano debido a que los compañeros y los líderes buscan como mantener motivados a los colaboradores, el ambiente muchas veces es tenso y retador, pero esto exige a los empleados a superarse día con día y continuar desarrollando sus habilidades.

¿Qué tipo de reconocimiento o incentivos te resultan más efectivos para mantenerte motivado(a)?

Para la generación Z, el mejor incentivo que la compañía puede brindar es el monetario, a través de salarios competitivos, bonos y otros. Los colaboradores de la generación millennial, así como los de la generación X y los baby boomers coinciden y dan importancia al tema económico, pero incluyen como un incentivo motivacional el reconocimiento en público cada vez que se alcanza un resultado positivo.

¿Cómo valoras la relación entre tus tareas diarias y los objetivos motivacionales?

De acuerdo con esta pregunta, para las cuatro generaciones de colaboradores, sus tareas diarias están muy alineadas con los objetivos de la compañía, lo cual resulta motivante porque les muestra que su trabajo es importante, sin embargo, mencionan áreas de oportunidad como evitar la monotonía en las tareas para no perder la motivación.

5.1 Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1.1 Conclusiones

De acuerdo con el análisis efectuado en esta investigación y con el fin de dar solución al problema planteado, los objetivos de la investigación y las variables establecidas, se determinan las siguientes conclusiones para cada una de esas variable:

Grupos generacionales

- 1.** La empresa Procter and Gamble cuenta con diversidad en su fuerza laboral, pues prácticamente las cuatro generaciones conviven dentro de ella, por esta razón, es importante que los líderes y áreas gerenciales comprendan las características y preferencias de cada uno de estos grupos generacionales ya que esto es vital para diseñar estrategias gerenciales efectivas que promuevan el desarrollo profesional.
- 2.** De acuerdo con la investigación, se identificó que cada generación tiene diferentes motivaciones y expectativas con respecto a su desarrollo profesional dentro de la organización, por lo que se requieren enfoques personalizados por parte de la gerencia, además según la encuesta realizada, hay aspectos motivacionales distintos en cada uno de los grupos generacionales y en la manera en que perciben las diferentes temas como el liderazgo, comunicación y crecimiento profesional.
- 3.** Cada grupo generacional tiene fortalezas y habilidades únicas, por lo que pueden ser aprovechadas por la empresa a través de mentorías y capacitaciones tomando como ventaja que esto es un aspecto que según los entrevistados es importante

para ellos. Estas son herramientas muy útiles que la compañía puede utilizar para fomentar el desarrollo profesional de sus colaboradores ya que mediante el aprovechamiento de sus fortalezas en diferentes tareas diarias pueden sentir que su aporte es valioso para la compañía y su trabajo es de impacto, y del mismo modo al trabajarse en mejorar sus debilidades tendrán la percepción de que la compañía invierte en su desarrollo personal y profesional, por lo que dará mas confianza al empleado estrechando su vinculo y compromiso con la empresa.

Estrategias de comunicación para cada grupo generacional

1. La comunicación transparente es fundamental para generar un ambiente laboral en donde todas las generaciones se sientan valoradas y motivadas para crecer y desarrollarse personal y profesionalmente.
2. Contar con estrategias de comunicación efectivas es fundamental para el éxito de las iniciativas de desarrollo profesional, las cuales deben estar adaptadas a los diferentes estilos y medios de comunicación que prefiere cada grupo generacional.
3. Las generaciones más jóvenes como los millenials y generación Z se inclinan más hacia la comunicación digital, mientras que los baby boomers y la generación X muestran preferencia hacia la comunicación cara a cara como por ejemplo las reuniones presenciales por lo que es importante mantener abiertos ambos canales de comunicación y tomar ventaja de las plataformas y herramientas digitales con las que cuenta la compañía como el chat de Microsoft teams, el correo electrónico y al mismo tiempo mantener algunas sesiones como entrenamientos o

capacitaciones de forma presencial donde los empleados sientan una mayor cercanía con su grupo de liderazgo y, por ende, a la compañía.

4. La retroalimentación constante sobre desempeño y rendimiento es fundamental para ajustar y mejorar continuamente los métodos de comunicación utilizados procurando siempre asegurar el desarrollo profesional de los empleados. La retroalimentación fue señalada en las entrevistas como una herramienta que da seguridad y confianza a los colaboradores en donde como mínimo debería suceder una vez por mes.

Estilos de liderazgo para cada grupo generacional

1. Los diferentes grupos generacionales se sienten cómodos cuando están sujetos a estilos de liderazgo que se alinean con sus expectativas y preferencias laborales.
2. Los millenials y la generación Z sienten más seguridad y se desempeñan de mejor manera cuando tienen líderes con un enfoque de liderazgo participativo y colaborativo, pues estos valoran la inclusión y autonomía en el trabajo, así como que sean incluidos en la toma de decisiones, por lo que es importante que la compañía desarrolle estos estilos en sus líderes principalmente en los que mantienen enfoques mas direccionales.
3. En el caso de los baby boomers y la generación X, los estilos de liderazgo más eficientes son los que toman ventaja de la experiencia de los colaboradores como por ejemplo el liderazgo transformacional.
4. Independientemente del estilo de liderazgo utilizado por cada líder, es importante que los líderes conozcan y entiendan las diferencias generacionales en cuanto a

la retroalimentación y el reconocimiento adaptando sus prácticas para asegurar que el equipo se siente motivado y crece día con día.

5. De acuerdo con la investigación, es importante que los líderes comprendan las motivaciones individuales de cada empleado para fomentar su crecimiento profesional.

Generales

1. Se logra cumplir con el objetivo general de la investigación ya que al conocer la perspectiva y opinión de los empleados entrevistados de los diferentes grupos generacionales y a través del plan estratégico, se logra definir el camino a seguir y las estrategias gerenciales que fomenten el crecimiento profesional de los empleados de la empresa.
2. El problema plantado inicialmente en la investigación es también resuelto y con la implementación del plan estratégico, la compañía Procter and Gamble tendrá una guía que le facilitara la creación de un ambiente laboral inclusivo donde todos los empleados tengan las mismas oportunidades de crecimiento sin importar su grupo generacional, así mismo este plan puede aplicarse en el futuro cuando una nueva generación ingrese a la fuerza laboral de la compañía.
3. La motivación es de suma importancia para el desarrollo profesional de los colaboradores independientemente del grupo generacional al cual pertenezcan, esto puede tener impacto en su compromiso con la organización, satisfacción e incluso su desempeño.

4. Fomentar un entorno laboral de apoyo que reconozca los diferentes logros de los colaboradores, es importante para impulsar su crecimiento y aprovechar la motivación que esto pueda generar.
5. La adaptabilidad de la compañía es clave en el éxito de las iniciativas de desarrollo debido a que cada empleado tiene necesidades y aspiraciones únicas, muchas veces ligadas a las características del grupo generacional al cual pertenecen.
6. Las estrategias gerenciales de desarrollo profesional de la compañía deben considerar todas las características, habilidades, fortalezas y debilidades de los diferentes grupos generacionales para la mejor toma de decisiones, ya que generalizar a todos los grupos podría mantener motivados y satisfechos a una parte de la fuerza laboral pero desmotivado a otra parte.

5.1.2 Recomendaciones

Para promover exitosamente la implementación de estrategias gerenciales que promuevan el crecimiento profesional de los empleados teniendo en cuenta su grupo generacional, se determinan las siguientes recomendaciones para cada variable en donde los encargados principales serán el departamento de recursos humanos de la organización, los diferentes líderes de los equipos, ya que son la población que cuenta con mayor poder de decisión y pueden influenciar sobre los diferentes empleados:

Grupos generacionales

1. Realizar capacitaciones constantes a los líderes y gerentes sobre las características y preferencias de cada grupo generacional para lograr fomentar mayor empatía y comprensión. Para lograr esto, se debe tomar

ventaja de las diferentes técnicas y métodos de los expertos del área de recursos humanos. **Encargado:** Departamento de recursos humanos.

2. Adaptar la flexibilidad laboral teniendo en cuenta las preferencias de cada grupo profesional a través de trabajo remoto y horarios mas flexibles en donde los líderes organizacionales fortalezcan las políticas de trabajo flexible existentes e incluso realicen los ajustes necesarios. **Encargado:** Departamento de recursos humanos en conjunto con los líderes de cada equipo de trabajo.
3. Crear un ambiente laboral que promueva la diversidad y se valoren las contribuciones de los colaboradores independientemente de su edad o generación. Esto es un gran reto donde el departamento de recursos debe estar involucrado completamente para eventualmente brindar las capacitaciones necesarias a los diferentes líderes. **Encargado:** Departamento de recursos humanos en conjunto con los líderes de cada equipo de trabajo.

Estrategias de comunicación para cada grupo generacional

1. Para los millennials y generación Z, se recomienda utilizar plataformas de comunicación digital como el correo electrónico, mensajería instantánea como Microsoft teams en donde se brinde constantemente información sobre crecimiento y desarrollo profesional. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto.
2. Con respecto a la generación X ofrecer opciones de comunicación mixtas donde se incluyan medios de comunicación tanto digitales como los presenciales o cara a cara, pues se ha demostrado que es una generación que se adapta a ambos estilos. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto.

3. En el caso de los baby boomers, se debe priorizar la comunicación tradicional como por ejemplo las reuniones, capacitaciones y entrenamientos presenciales donde se pueda brindar toda la información necesaria sobre crecimiento profesional. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto.
4. Para las cuatro generaciones se debe fomentar la transparencia en la comunicación que genere confianza, así como mantener sesiones constantes de retroalimentación que hagan sentir a los empleados incluidos al escuchar su opinión para eventuales toma de decisiones. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto y los líderes de los diferentes equipos.
5. Adaptar las estrategias de comunicación a las preferencias de cada uno de los diferentes grupos generacionales para mejorar la efectividad de las iniciativas de desarrollo profesional, promoviendo una cultura de comunicación flexible, inclusiva y colaborativa en la empresa. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto y el departamento de recursos humanos.

Estilos de liderazgo para cada grupo generacional

1. Fomentar un estilo de liderazgo situacional donde los líderes adapten su estilo de liderazgo según las necesidades individuales y situacionales de los colaboradores según su grupo generacional. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto y el departamento de recursos humanos.
2. Desarrollar habilidades de empatía y comprensión por parte de los líderes donde se cree una cultura en el grupo de liderazgo de comprensión hacia las diferentes perspectivas y con esto se tomen las decisiones más aptas para cada situación.

Encargado: Equipo asignado para el proyecto y el departamento de recursos humanos.

3. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y de aprendizaje constante para todos los empleados independientemente de su grupo generacional, esto debido a que, de acuerdo con la investigación, los colaboradores de todas las edades muestran un deseo por seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente.

Encargado: Equipo asignado para el proyecto y el departamento de recursos humanos.

4. Evaluar y ajustar las estrategias de liderazgo constantemente donde se monitore el pacto de los estilos de liderazgo utilizados para asegurar la satisfacción de los empleados y de ser el caso realizar los cambios necesarios que optimicen los resultados. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto y el departamento de recursos humanos.

6.1 Capítulo 6 Propuesta de Proyecto

Como resultado de una serie de lineamientos en el análisis e interpretación de la información, así como las conclusiones y recomendaciones para esta investigación. Se diseña una propuesta formal que genere un valor agregado para el equipo de liderazgo de la empresa Procter and Gamble.

La propuesta consiste en un plan estratégico para el segundo semestre del 2024 y se detalla de la siguiente manera:

Plan estratégico

Objetivo General: Desarrollar e implementar estrategias gerenciales que fomenten el crecimiento de los colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta el grupo generacional al cual pertenecen, para mejorar el compromiso, la retención de talento y el desempeño laboral, así como la motivación en la fuerza laboral.

Misión del plan: Promover un entorno laboral inclusivo el cual se adapte a las diferentes generaciones presentes en la empresa, donde todos los empleados cuenten con oportunidades de crecimiento profesional contribuyendo al éxito de la empresa.

Visión del plan: Convertirse en un referente en la gestión de recursos humanos, destacando por la adaptabilidad y capacidad para comprender las necesidades y características de las diferentes generaciones en el trabajo para satisfacer las diferentes necesidades.

Objetivos SMART

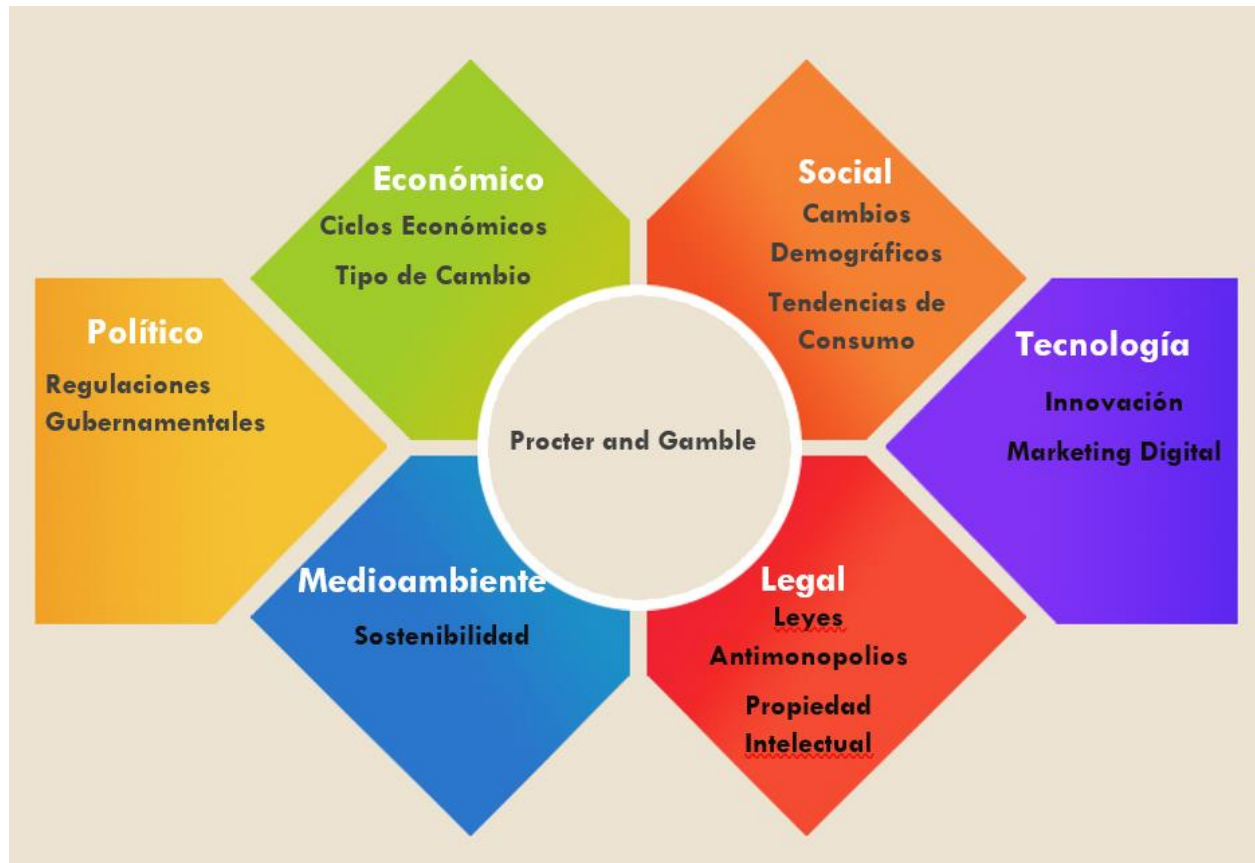
1. Aumentar la participación en programas de capacitación y desarrollo en un 30% en el primer año y un 50% en el segundo año.
2. Reducir la tasa de rotación de los colaboradores en un 10% en los próximos dos años.
3. Mejorar el índice de satisfacción laboral en un 10% en los próximos dos años.
4. Incrementar la productividad de la empresa en un 10% en los próximos dos años.
5. Reducir los conflictos entre generaciones un 30% en los próximos dos años.

Análisis PESTEL

De acuerdo con César Y. Amador-Mercado (2022), un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro.

Este análisis es importante para la compañía, ya que proporciona una comprensión completa del entorno externo en el cual opera la empresa, lo cual permite que pueda identificar oportunidades y amenazas para gestionar los posibles riesgos y adaptarse a los cambios de manera efectiva. Con el fin de determinar los aspectos del entorno que van a favorecer o perjudicar la propuesta del plan estratégico, se realiza el siguiente análisis PESTEL:

Figura 6: análisis PESTEL empresa Procter and Gamble



Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA

Según Fred R. David y Forest R. David. (2018), el análisis FODA, Un análisis de la situación estratégica de una empresa que se centra en las fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats) de la empresa o de su entorno externo

Este análisis es fundamental en esta investigación ya que funciona como una herramienta invaluable para la compañía porque proporciona información esencial que puede guiar la toma de decisiones y optimizar el desarrollo de estrategias empresariales.

Analisis CAME

De acuerdo con Dess, McNamara y Eisner (2015) el análisis CAME se centra en cómo convertir las debilidades en fortalezas, cómo adaptarse a las amenazas, cómo mantener las fortalezas y cómo explotar las oportunidades".

Para efectos del plan estratégico de esta investigación, el análisis CAME es importante porque ayuda a identificar las debilidades internas del plan estratégico de empleados de P&G, además permite adaptarse a las amenazas externas y ajustar las estrategias de desarrollo profesional de los empleados según sea necesario, Adicionalmente el análisis CAME muestra las oportunidades externas para que P&G pueda mejorar el plan estratégico y además muestra las fortalezas del plan asegurando que las mismas se mantengan y se aprovechen al máximo.

Cuadro N.3 Análisis FODA y CAME del plan estratégico para la empresa Procter and Gamble

Análisis FODA	Análisis CAME
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de programas de desarrollo personalizados para diferentes grupos generacionales. 	<p>Corregir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de formación específicos para cada grupo generacional.
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Competencia en el mercado para atraer talento. Cambios en las expectativas y motivaciones de los empleados de diferentes generaciones. 	<p>Afrontar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personalizar las estrategias de desarrollo de empleados para abordar los cambios demográficos y las expectativas de los diferentes grupos generacionales. Revisar los beneficios y programas existentes para que sean atractivos para competir con éxito por el talento.
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cultura empresarial enfocado en mejora continua Recursos financieros solidos para invertir en programas de desarrollo como este plan estratégico. Reconocimiento global por innovación y liderazgo 	<p>Mantener:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener y fortalecer la cultura organizacional basada en el desarrollo y el aprendizaje continuo. Continuar invirtiendo en programas de desarrollo de empleados y asegurar la disponibilidad de recursos financieros para estas iniciativas.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilización de tecnología avanzada para mejorar el desarrollo y crecimiento de los empleados. Aprovechamiento del conocimiento y la experiencia intergeneracional dentro de la empresa. Demanda creciente de talento diversificado en la industria. 	<p>Explotar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizar tecnología avanzada para mejorar la formación y el desarrollo profesional de los empleados. Facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados de diferentes generaciones para aprovechar la experiencia intergeneracional.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias gerenciales

Con el fin de alcanzar los objetivos SMART planteados en este plan estratégico, se determinan las siguientes estrategias gerenciales:

1. Analisis y comprensión de las características generacionales: Realizar una revisión de las características, preferencias y percepciones de cada generación mostradas en esta investigación.
2. Diseñar programas de capacitación que estén adaptados a las preferencias de aprendizaje y comunicación de cada generación utilizando los diferentes canales tanto virtuales como presenciales.
3. Establecer un sistema de retroalimentación para evaluar los programas de capacitación y con esto realizar los ajustes pertinentes.
4. Combinar empleados de diferentes grupos generacionales en programas de mentorías para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias.
5. Organizar diferentes actividades donde los empleados de diferentes generaciones puedan compartir tiempo y con esto promover la interacción entre los mentores y los mentees.
6. Hacer una revisión de las políticas de flexibilidad laboral de la compañía para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores de los diferentes grupos generacionales.
7. Fortalecer los programas de reconocimiento y recompensa tomando en cuenta las preferencias de cada grupo generacional.
8. Determinar criterios claros y transparentes para la evaluación del desempeño y distribución de recompensas.

9. Fomentar una cultura organizacional donde se fomente y se respete la diversidad generacional donde todos los colaboradores se sientan cómodos y valorados.

Análisis de riesgo

En el análisis de riesgo de este plan estratégico se pueden identificar algunos desafíos que deben tomarse en consideración porque podrían influir y afectar en la implementación exitosa del mismo, entre los riesgos se podrían incluir:

1. La resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores debido al temor de los cambios propuestos o desconocimiento de estos.
2. Las dificultades de comunicación entre las personas de los diferentes grupos generacional al tener preferencias distintas podría ser un desafío.
3. La implementación de los programas de capacitación requiere de recursos especialmente del área de recursos humanos, los cuales pueden estar limitados y enfocados en otras tareas
4. Dificultades o resistencia de los líderes ante las nuevas estrategias gerenciales al estar familiarizados y acostumbrados a otros estilos de liderazgo y comunicación.
5. Para reducir o atacar estos riesgos, se podría crear un equipo de recursos humanos que involucre líderes de los diferentes equipos para que estén enfocados y dedicados a la implementación del plan estratégico.

Indicadores (KPIs) de desempeño, medición y criterios de éxito

Los indicadores de desempeño son claves en el éxito de este plan estratégico ya que ayudan a medir el progreso de este, así como el grado de éxito. Para efectos de este plan estratégico propuesto para la empresa Procter and Gamble, se establecen los siguientes indicadores:

Cuadro N.4 Indicadores (KPIs) de desempeño, medición y criterios de éxito

Indicadores	Medición	Criterio de éxito
Participación en programas de capacitación y desarrollo	Porcentaje de colaboradores que participan en programas de capacitación y desarrollo	Aumento del 30% en la participación en programas de capacitación y desarrollo
Rotación de personal	Porcentaje de colaboradores que dejan la compañía en el periodo de un año fiscal	Reducción del 10% en la tasa de rotación de personal en comparación con el año anterior
Satisfacción laboral	Resultados obtenidos en las encuestas de clima organizacional que normalmente en la compañía se realizan anualmente	Aumento del 10% de la puntuación promedio obtenido en los años anteriores.
Productividad y rendimiento laboral ligados al crecimiento profesional	Métricas de rendimiento de producción por empleado	Incremento del 10% en la productividad y 15% de incremento en las promociones
Conflictos entre generaciones	Número de conflictos reportados entre empleados de diferentes generaciones	Reducción del 30% en el número de conflictos reportados con respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Plan de control y evaluación

Con el fin de evaluar al avance y los resultados obtenidos mediante este plan estratégico y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, se debe implementar el siguiente plan de control:

1. Revisión continua de los indicadores de desempeño (KPIs) establecidos anteriormente, esto con el fin de medir el éxito de las diferentes estrategias implementadas y garantizar el éxito del proyecto. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto junto con los líderes de los diferentes equipos.
2. Realizar un monitoreo mensual del progreso de los objetivos establecidos para realizar los ajustes necesarios en los momentos más oportunos. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto.
3. Realizar encuestas a los colaboradores de la organización para evaluar su percepción con respecto al crecimiento profesional con el que cuentan en la compañía. **Encargado:** Departamento de recursos humanos.
4. Comparar los resultados obtenidos con las tendencias o datos con los que se cuenta en este momento como resultados de años anteriores de encuestas de satisfacción laboral, tasa de rotación, entre otras y mantener el análisis constante de las tendencias a partir de la implementación del plan estratégico. **Encargado:** Equipo asignado para el proyecto y departamento de recursos humanos.

5. Realizar una evaluación del costo-beneficio del plan estratégico, midiendo los beneficios obtenidos en productividad y haciendo una comparación con los recursos económicos y tiempo invertidos en el plan estratégico. **Encargado:** Recursos humanos en conjunto con los líderes de los equipos.

Plan de comunicación

Con el fin de garantizar una comunicación clara con los colaboradores y respaldar esta implementación, se detalla el plan de comunicación:

Paso 1: Se identifica la audiencia o público meta clave el cual incluye todas las personas y departamentos involucrados, en el caso de este plan sería el departamento de recursos humanos, los líderes de los diferentes equipos del área de finanzas y los empleados que conforman estos equipos y que incluyen miembros de todos los grupos generacionales.

Paso 2: Definir los objetivos de esta comunicación con el fin de promover el plan antes de su implementación y generar buenas expectativas por parte de los empleados, además de dejar en claro con los líderes de los equipos la razón por la cual el compromiso con el plan es importante.

Paso 3: Utilizar los canales de comunicación más efectivos, los cuales fueron mencionados por los colaboradores en la encuesta y que en este caso serían el correo electrónico, chat empresarial, redes sociales internas de la compañía en este caso a través de Yammer y las diferentes sesiones presenciales de los líderes con sus equipos de trabajo.

Paso 4: Definir el mensaje central, el cual se va compartir en los comunicados, en donde se debe dar mucho énfasis a los beneficios y mejoras que este plan estratégico va traer a los empleados y a la compañía.

Paso 5: Elección de las personas mas aptas para brindar los comunicados, en donde idealmente seria el departamento de recursos humanos y los líderes que cuenten con mayor influencia dentro de la organización y además tomar ventaja de los eventos organizacionales que generen mayor asistencia e interés para tomar ventaja y anunciar el plan.

Paso 6: Fomentar constantemente la participación activa de los colaboradores en este plan estratégico y solicitar sus opiniones y retroalimentación para realizar los ajustes necesarios.

Paso 7: Medir los resultados obtenidos con este plan de comunicación para futuras reimplementaciones y optimizar la efektividad cada vez que se requiera.

Cuadro N. 6 Cronograma y plan de comunicación

Plan de comunicación			Jul-24					Ago 2024					Set 2024					Oct-24					Nov-24					Dic 2024					Ene 2025				
Paso	Tarea	Responsable	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
1	Se identifica la audiencia o publico meta clave	Recursos humanos y equipo de proyecto																																			
2	Definir los objetivos de la comunicación	Recursos humanos y equipo de proyecto																																			
3	Utilizar los canales de comunicación mas efectivos	Recursos humanos y equipo de proyecto																																			
4	Definir el mensaje central el cual se va compartir en los comunicados	Recursos humanos y equipo de proyecto																																			
5	Elección de las personas mas aptas para brindar los comunicados	Recursos humanos y equipo de proyecto																																			
6	Fomentar constantemente la participación activa de los colaboradores en este plan estratégico	Recursos humanos y equipo de proyecto																																			
6	Medir los resultados obtenidos con este plan de comunicación	Recursos humanos, equipo de proyecto y líderes de los equipos																																			

Fuente: Elaboración propia

Plan de contingencia

Durante el periodo de implementación del plan estratégico, puede ocurrir eventos inesperados que atenten contra el éxito del mismo; por esta razón, es importante tomar en cuenta el siguiente plan de contingencia en caso de ser necesario:

1. Preparar un análisis con los posibles riesgos internos y externos que puedan influir con el plan estratégico y con el alcance exitoso de los objetivos planteados en el mismo.
2. Desarrollar planes de acción para cada uno de los posibles riesgos en el cual se incluya los procedimientos, roles, responsabilidades y los canales de comunicación.
3. Definir un protocolo de comunicación para la fuerza laboral en donde se garantice que el mensaje compartido es el correcto y genere ningún tipo de estrés o preocupación en los empleados.
4. Evaluar los posibles impactos de cada uno de los posibles riesgos para identificar oportunidades y posibles mejoras.
5. Plan de revisión y análisis de la causa raíz del posible problema para realizar los ajustes correspondientes y evitar que suceda nuevamente en el futuro.

Costo estimado del proyecto

Para estimar el costo de este proyecto de plan estratégico, se toma en consideración que dos recursos del departamento de recursos humanos estarán enfocados y asignados complementamente en el mismo y el apoyo y participación de los

líderes de las organizaciones será una tarea asignada dentro de su plan de tareas que se evaluará a final de año como parte de sus metas, dicho lo anterior, se detalla la proyección de los costos aproximados:

Cuadro N.7 Costos estimados del plan estratégico

Elemento	Costo aproximado
Salario personal de recursos humanos (2 personas)	\$ 46,000.00
Herramientas tecnológicas	\$ 10,000.00
Sesiones de capacitación	\$ 15,000.00
Marketing y Comunicación	\$ 5,000.00
Recursos materiales	\$ 5,000.00
Total	\$ 81,000.00

Fuente: Elaboración propia

Los costos mostrados anteriormente se realizaran de manera anual de acuerdo con la implementación del plan estratégico.

Valor agregado y beneficios

El valor agregado de este plan estratégico para el departamento de finanzas de la empresa Procter and Gamble es el fomentar el crecimiento profesional de los colaboradores independientemente de su grupo generacional, logrando también utilizar las estrategias de comunicación y liderazgo más efectivas que procuren y aseguren la satisfacción de sus colaboradores y al mismo tiempo se alcancen los objetivos organizacionales. Para maximizar el impacto y los beneficios de este plan estratégico, es muy recomendable reapplicarlo en otras organizaciones o departamentos de la compañía.

Adicionalmente, al fomentar el crecimiento profesional de los empleados, la empresa se puede garantizar que su fuerza laboral estará motivada, por lo que su

compromiso con la compañía será mayor y se reducirá la rotación laboral, esto debido también a que la percepción de los colaboradores será la de una empresa con un ambiente laboral sano que brinda oportunidades de crecimiento y que adapta las capacidades y habilidades de sus líderes para que puedan tomar decisiones de una manera más inclusiva propiciando oportunidades laborales a todos los empleados que deseen crecer dentro de la compañía.

El tomar ventaja al conocer las diferentes características, fortalezas y debilidades de los empleados de los diferentes grupos generacionales definitivamente le dará a la compañía ventajas competitivas con respecto a su competencia, pues establecerá un claro ambiente laboral óptimo para los empleados y será un lugar del cual las nuevas generaciones querrán formar parte.

Referencias Bibliográficas

Castro, M., & Mora, F. (2023). Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Cooquite R. L. para el año 2020 (Licenciatura). Universidad Técnica Nacional.

Recinos, L. (2018). LA MOTIVACIÓN LABORAL DENTRO DE LAS GENERACIONES” (Licenciatura). UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Sanabria, P., Chacón, A., Linares, S. y Salas, R. (2017). La Verdad sobre las Generaciones en Costa Rica #Gentico. Yulök Revista de Innovación Académica, 1(1), 18- 35.

Dutra, Florencia (2017). Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional”. Universidad de la República Uruguay.

Gonzalez, Liliana (2021). Un estudio de caso descriptivo sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de la generación X y Millennials, y su impacto en la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo (Guayaquil, Ecuador – 2020). Universidad de Belgrano.

Castro, M. (2023, Julio). Relevos generacionales: La particular mezcla de baby boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z. Delfino.cr. <https://delfino.cr/2022/02/relevos-generacionales-un-aprendizaje-interminable>.

Belisario, N. (2021, marzo). 4 generaciones en un mismo sitio de trabajo. T&TA DE CENTROAMÉRICA. <https://ttaca.com/4-generaciones-en-un-mismo-sitio-de-trabajo/>.

Torres, R. (2016, octubre). Las Generaciones de las personas. Directing People. <https://directingpeople.org/las-generaciones-las-personas/>.

Cajal, M. (2021, enero). Tipos de generaciones: Nombres, clasificación y cómo se comportan online. Mabel Cajal. <https://www.mabelcajal.com/2020/10/tipos-de-generaciones.html/>.

Beltrán Llera, J., Bueno Álvarez, J.A. (2010) Psicología de la Educación. Barcelona España. Editorial Boixareu Universitaria.

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Clío América, 11(22), 188204. Doi: 10.21676/23897848.2440.

Giddens Anthony (2000). Sociología. Alianza Editorial, S.A. Madrid-España.

Puga Espinosa María Cristina, Peschard Mariscal Jacqueline y Escudero Teresa Castro (2007). Hacia la Sociología. Pearson Educación, S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez-México.

Procter & Gamble España. (s. f.). Procter & Gamble Spain. <https://es.pg.com/>

Hernandez, P. (2022b, marzo 3). Diferencias generacionales: qué son, características y ejemplos de brechas generacionales (familia, trabajo. . .). Cinco Noticias. <https://www.cinconoticias.com/diferencias-generacionales>.

Guerra, E. C. (2023, 8 marzo). La Generación X | Origen, años, características y datos – Edwin Carcaño Guerra. <https://edwincarcano.com/generacion-x/>

Sancler, V. (2021, 2 diciembre). Millennials | Qué son, características, tipos, estilo de vida, hábitos de consumo. Euston96. <https://www.euston96.com/millennials/>

Ortega, I. (2023, 27 julio). Generación Z: estas son las características que debes conocer. La Mente Es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/generacion-z-caracteristicas-que-debes-conocer/>

Khamlichi, M. D. (2023, 12 junio). ¿Qué es El liderazgo según John Maxwell? Científico. <https://www.cientifico.com/liderazgo-segun-john-maxwell/>

Yuridia. (2023, 28 noviembre). Teorías de Liderazgo | ¿Qué son y cuáles son? Reddin Consultants. <https://reddinconsultants.com/blog/teorias-de-liderazgo/>

Rodríguez Nova, A. M. (2014). Liderazgo y clima laboral. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

<https://portal.ucol.mx/dges/>. (s. f.). El portal de la tesis. <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>

Méndez, R., PhD. (s. f.). Modelo de Existencia-Relación-Crecimiento [ERC] del Dr. Alderfer. <https://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/modelo-de-existencia-relacion.html>

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2. Recuperado a partir de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>

Manchego, K. (2019). MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL MARISCAL NIETO, MOQUEGUA-2018". UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

Brenes Monge, Melania. (2009). Informe final de investigación 1. La comunicación intergeneracional en Costa Rica: Un estudio desde la psicología social. San Jose, CR.: Instituto de investigaciones Psicológica, Universidad de Costa Rica.

Torres, D. (2022). Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos. Blog.hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>.

Groves, R. M., Fowler Jr., F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). Survey Methodology. John Wiley & Sons.

Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques (Third Edition). John Wiley & Sons.

Corporativa, I. (2021, abril 22). La generación Alfa liderará un mundo 100 % digital. Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-alfa>

Ortega, C. (2023, octubre 15). Generación Alfa: Características de los nacidos en la era digital. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/generacion-alfa/>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications, Inc

Lohr, S. L. (2019). Sampling: Design and Analysis (Third Edition). Chapman and Hall/CRC.

Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2018). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (4th ed.). Cengage Learning.

David, F. R., & David, F. R. (2018). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson.

Dess, G. G., McNamara, G., & Eisner, A. (2015). *Strategic Management: Text and Cases* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Anexos

Encuesta sobre Estrategias de Crecimiento Profesional

¡Gracias por participar en esta encuesta! Tu opinión es fundamental para entender cómo podemos mejorar las estrategias de crecimiento profesional en Procter and Gamble. Las respuestas que proporcionas serán confidenciales y solo se utilizarán con fines de investigación académica. Por favor, responde honestamente a cada pregunta.

Información Demográfica:

1. Por favor, proporciona la siguiente información sobre ti:

Con que género se identifica:

Masculino ()

Femenino ()

Otro (por favor, especifica)

2. Edad:

Menos de 25 años ()

25-34 años ()

35-44 años ()

45-54 años ()

55 años o más ()

Estrategias de Comunicación:

Comunicación: La comunicación es la transmisión de información entre dos o más individuos. Todos los seres vivos presentan alguna forma de comunicación, ya sean señales químicas, sonidos o gestos.

Evalúa la efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas en Procter and Gamble para fomentar el crecimiento profesional.

3. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la claridad de la comunicación sobre oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

1 - Muy poca claridad ()

2 - poca claridad ()

3 - Moderadamente claro ()

4- Bastante claro ()

5 – Muy claro ()

4. ¿Qué canales de comunicación consideras más efectivos para obtener información sobre desarrollo profesional? (Selecciona todas las que correspondan)

Correo electrónico ()

Reuniones presenciales ()

Intranet o plataforma digital interna ()

Sesiones de capacitación ()

5. ¿Con qué frecuencia recibes retroalimentación sobre tu desempeño y desarrollo profesional?

Diariamente ()

Semanalmente ()

Mensualmente ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

6. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir con mayor frecuencia sobre oportunidades de desarrollo profesional? (Selecciona todas las que correspondan)

Programas de capacitación y desarrollo ()

Oportunidades de mentoría ()

Proyectos especiales o asignaciones ()

Cambios en las políticas de recursos humanos ()

Otro (por favor, especifica) ()

7. ¿Consideras que la comunicación sobre el desarrollo profesional es transparente en la compañía?

Sí ()

No ()

En cierta medida ()

Estrategias de Liderazgo:

Liderazgo: El liderazgo es un conjunto de habilidades del ser humano que le permite influir en la forma de actuar y pensar de otros, motivándolos para que realicen sus labores de manera más eficiente. Es la capacidad de idear cosas nuevas y tomar la iniciativa

Evalúa la efectividad del liderazgo en la empresa para impulsar el crecimiento profesional.

8. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la capacidad de los líderes para fomentar el desarrollo profesional de sus equipos?

1 - Muy baja ()

2 - Baja ()

3 - Moderadamente ()

4- Alta ()

5 – Muy alta ()

9. ¿Qué acciones o comportamientos de los líderes consideras más efectivos para promover el crecimiento profesional de los empleados?

10. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en tu área de trabajo?

Autocrático (decisión centralizada) ()

Democrático (participación del equipo en la toma de decisiones) ()

Laissez-faire (delegación total de responsabilidades) ()

Transformacional (inspiración y motivación del equipo) ()

Transaccional (énfasis en la recompensa y el castigo) ()

Motivaciones:

Motivación laboral: En la motivación laboral se ven involucrados intereses, deseos y aspiraciones que determinan el nivel de compromiso y esfuerzo que los empleados invierten en la persecución de objetivos, ya sea por un interés propio o por el bienestar de la organización.

11. ¿Qué factores te motivan a buscar crecimiento profesional dentro de la empresa? (Selecciona todas las que correspondan)

Oportunidades de ascenso ()

Desarrollo de habilidades y competencias ()

Reconocimiento por parte de la empresa ()

Ambiente de trabajo colaborativo ()

Otro (por favor, especifica) ()

12. ¿Qué desafíos o barreras sientes que obstaculizan tu crecimiento profesional en Procter and Gamble?

Ejemplos: Falta de oportunidades de capacitación, falta de reconocimiento, falta de claridad en las oportunidades de avance, etc.

13. ¿Qué medidas específicas crees que podrían implementarse para mejorar el ambiente de trabajo y promover el crecimiento profesional?

Ejemplos: Mayor flexibilidad laboral, programas de mentoría, reconocimiento público de logros, etc.

14. ¿Como percibes el ambiente de trabajo y su impacto en tu motivación?

15. ¿Qué tipo de reconocimiento o incentivos te resultan más efectivos para mantenerte motivado(a)?

16. ¿Como valoras la relación entre tus tareas diarias y los objetivos motivacionales?