

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MINIMIZAR EL IMPACTO CULTURAL ENTRE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y EL RESTO DE GENERACIONES PRECEDENTES, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR:

ESTEFANY ELIZABETH CARRILLO CRUZ	CC13075
CARLOS DANIEL FLORES MONCHEZ	FM08010
IDALIA LEONOR PORTILLO AMAYA	PA08005

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADAS Y LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano : Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretario : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador : Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez
Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
(Docente Asesor)

DICIEMBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Este triunfo se lo dedico a Dios, a mi mamá María Elena y a mi hijo David. Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a esta etapa tan soñada y anhelada en mi vida, a mi mamá por siempre motivarme a seguir adelante, alentarme a creer en mis capacidades y por inculcarme que solo con estudio podría obtener un mejor porvenir. A mi hijo, mi fuerza, mi razón de ser y en quien están enfocados todos mis esfuerzos, que a su corta edad ha tenido que sacrificar demasiado tiempo sin mamá. Agradezco a mis hermanas Alisson y Milena por ser parte de este triángulo equilátero, fuerte en todos sus lados, por estar siempre para mí y apoyarme cuando más lo he necesitado. A mi esposo Elí por compartir este sueño conmigo, luchar y sacrificar tanto por verme convertida en una profesional. Agradezco a mi abuela María Julia por creer en mí y por su apoyo incondicional. A mi equipo de trabajo por la paciencia y dedicación invertida en este trabajo, por su amistad, tolerancia y comprensión. Al docente asesor Dr. Gutiérrez por su enseñanza y tiempo invertido en este equipo de trabajo. A todos mis familiares, amistades y compañeros de estudio cercanos, por alentarme a creer en mí misma, por su apoyo, amor y cariño. Dios les bendiga.

Estefany Elizabeth Carrillo Cruz

A Dios, por su misericordia y amor infinito al darme sabiduría para lograr culminar mis estudios, por guiar cada paso que doy fortaleciendo mi corazón y poniendo a las personas correctas en mi camino. A mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños por todo su amor, todo su apoyo y sacrificios, sin ellos no lo hubiera logrado. A mi hermana por su cariño, por darme ánimos para seguir y no rendirme a alcanzar esta meta. A mi princesa, por ser esa lucecita en mi camino. Al amor de mi vida, por su amor, comprensión, por impulsarme siempre y estar conmigo a pesar de la distancia. A mis amigos y compañeros de trabajo de graduación, por la paciencia y perseverancia para lograr este sueño juntos, Dios les bendiga en todos sus propósitos de vida. A nuestro asesor de tesis por guiarnos, brindarnos su conocimiento y experiencia de vida también como docente durante la carrera, A mi familia y amistades más cercanas que Dios puso en mi camino y que han sido parte de este proceso y de mi vida... Gracias por todo el amor.

Idalia Leonor Portillo Amaya

Agradezco a nuestro Creador, primero que nada, que ha decidido que pueda llegar a este punto de mi vida, donde muchos sacrificios rendirán sus frutos con esta meta alcanzada. Agradezco a mi madre, Laura Mónico, que con mucho ahínco dedicó sus mejores años a que yo me desarrollaría académicamente, por lo que mi título será para ella. Agradezco a Ariela, porque como mi hermanita menor me enseñó lo que la responsabilidad y el cuidar de otros implica, te amo. Agradezco a mi alma mater, a la Universidad de El Salvador, donde pude formarme como un profesional y espero estar a la altura de tan reconocida institución. También doy gracias al docente asesor, por transmitir sus valiosos conocimientos y aceptar el reto de desarrollar esta temática. Agradezco a mi equipo de trabajo, que nunca tuvimos duda en que recorreríamos este camino juntos. Finalmente, agradezco a la persona que me recarga con un solo abrazo y a todos los ángeles que Dios puso en mi camino, porque a través de su amor, de su preocupación y ayuda, también fueron parte de este recorrido. #143 #EstaEsLaU #OkMillennial

Carlos Daniel Flores Mónico

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I:	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS DISTINTAS GENERACIONES, LOS MILLENNIALS Y LAS PRECEDENTES, LA COMUNICACIÓN, EL IMPACTO INTERGENERACIONAL EN EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MARCO LEGAL	
OBJETIVOS	1
GENERAL	1
ESPECÍFICOS	1
I. MARCO CONCEPTUAL	1
A. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	1
1. Estrategia de comunicación.....	2
B. DEFINICIONES Y MENTALIDADES GENERACIONALES	3
C. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4
1. Definición de comunicación.....	5
2. Tipos de comunicación.....	6
3. Medios de comunicación.....	9
4. La comunicación y la filosofía organizacional.....	10
D. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	11
1. Definición de cultura organizacional.....	11
2. Definición de clima organizacional	12
3. Tipos de inteligencias de los colaboradores en las empresas	13
E. PENSAMIENTO LINEAL Y NO LINEAL.....	15
F. DEFINICION DE EMPRESA.....	16
G. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	17
II. INTRODUCCIÓN A LAS GENERACIONES HUMANAS	18
A. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS GENERACIONES HUMANAS	18
1. Generación Baby Boomers.....	19
2. Generación X.....	20
3. Generación Y (Millennial).....	22
III. COMPORTAMIENTO INTERGENERACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL MUNDO LABORAL.....	25
A. CARACTERIZACIÓN DE COMPORTAMIENTO GENERACIONAL.....	25
1. Baby Boomers	25
2. Generación X.....	26
3. Generación Y (Millennials).....	27

B.	ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS GENERACIONES	40
1.	Liderazgo laissez-faire (Líder: Millennials, Colaborador: Millennial).....	40
2.	Liderazgo autocrático (Líder: Baby Boomers, Colaborador: otra generación)	41
3.	Liderazgo democrático (Líder: Generación X o Millennial, Colaborador: otra generación).....	41
4.	Liderazgo transaccional (Líder: Generación Baby Boomer o X, Colaborador: otra generación).....	41
5.	Liderazgo transformacional (Líder: Generación X o Millennials, Colaborador: Generación X o Millennial).....	41
IV.	MARCO LEGAL.....	42
A.	LEYES.....	42
1.	Constitución de la República de El Salvador	42
2.	Código de Comercio.....	43
3.	Código Tributario	44
4.	Código de Trabajo	45
5.	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	46
6.	Ley del Seguro Social.....	46
7.	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE)....	47
B.	ENTES REGULADORES PARA LA APLICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS LEYES	48
1.	Sala de lo Constitucional.....	48
2.	Ministerio de Economía	49
3.	Ministerio de Hacienda.....	49
4.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador.....	49
5.	Superintendencia de Pensiones.....	49
6.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	50
7.	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	50

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA OCASIONADOS POR LA BRECHA COMUNICACIONAL ENTRE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y EL RESTO DE GENERACIONES PRECEDENTES

OBJETIVOS	51
OBJETIVO GENERAL	51
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
I. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	52
A. IMPORTANCIA	52
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
C. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	54

2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	54
D.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
E.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	55
1.	TÉCNICAS.....	55
2.	INSTRUMENTOS.....	56
F.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	57
1.	PRIMARIAS.....	57
2.	SECUNDARIAS.....	57
G.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
H.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	57
I.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	58
1.	EJECUTIVOS.....	58
2.	EMPLEADOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	59
3.	CLIENTES.....	59
4.	ESPECIALISTAS.....	59
J.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	60
II.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	61
A.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	62
B.	LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA LABORAL ENTORNO A LA GENERACIÓN MILLENNIAL.....	64
C.	LA COMUNICACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL EN LOS CARGOS DE TOMA DE DECISIONES.....	66
D.	LA COMUNICACIÓN DE LOS MILLENNIALS Y SU INCIDENCIA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	68
E.	EL COMPORTAMIENTO INTERGENERACIONAL DE LOS MILLENNIALS.....	72
F.	LA COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL DE LOS MILLENNIALS.....	75
G.	FACTORES MOTIVACIONALES DE MILLENNIALS QUE INCIDEN A LOGRAR UNA COMUNICACIÓN ORIENTADA AL CUMPLIMIENTO DE METAS.....	79
H.	RETENCIÓN DE MILLENNIALS Y CAPTACIÓN DE IDEAS INNOVADORAS.....	81
I.	COMUNICACIÓN REACTIVA VERSUS COMUNICACIÓN PROPOSITIVA.....	84
J.	INTELIGENCIA INTERPERSONAL VERSUS INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	86
K.	COMUNICACIÓN MASIVA VERSUS COMUNICACIÓN PERSONALIZADA ORIENTADA AL OBJETIVO.....	88
L.	LA INCIDENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA COMUNICACIÓN.....	90
M.	DEPENDENCIA DE LA TECNOLOGÍA PARA COMUNICARNOS.....	94
N.	RAPIDEZ DE RESPUESTA VERSUS CALIDAD DE LA RESPUESTA.....	97
O.	LA SIMBOLOGÍA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL.....	99
P.	LA COMUNICACIÓN Y EL MERCADEO – LA FORMA DE VENDER.....	101

III. REFLEXIONES.....	103
IV. UTOPIÁS	108
CAPITULO III	
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MINIMIZAR EL IMPACTO CULTURAL ENTRE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACION DE LA GENERACION MILLENNIALS Y LAS GENERACIONES PRECEDENTES, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	
OBJETIVOS	113
GENERAL	113
ESPECÍFICOS	113
I. PROPUESTAS ORIENTADAS A CONOCER DE MEJOR MANERA A LOS MILLENNIALS EN EL SALVADOR.....	114
A. CLASIFICACIÓN EN EL TIEMPO PARA LAS GENERACIONES EN EL SALVADOR.	114
B. ACTUALIZACIÓN DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL (MODELO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL).....	120
II. ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA BRECHA COMUNICACIONAL INTERGENERACIONAL.....	124
A. ALFABETIZACIÓN DIGITAL PARA LAS GENERACIONES PRECEDENTES.....	124
B. REFORMULAR EL MODELO EDUCATIVO EN LAS UNIVERSIDADES ORIENTADO A LA GENERACION MILLENNIAL Y SUBSIGUIENTES	127
C. LA AUTOORGANIZACIÓN PARA EMPODERAR LA PSICOLOGÍA LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	131
D. REUNIONES CORTAS Y COMUNICACIÓN EFECTIVA	133
E. ESPACIOS DE TRABAJO ABIERTOS, LIBRES, MÁS HORARIOS FLEXIBLES Y TRABAJO DESDE CASA	136
F. CREACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS PARA CAPTAR A LAS NUEVAS GENERACIONES	138
G. MERCADEO ENFOCADO A LA NUEVA ERA	141
H. CREACIÓN DE UN ÁREA FUNCIONAL CON ENFOQUE EN LOS MEDIOS SOCIALES...143	
I. APROVECHAMIENTO DE LA PUBLICIDAD INDIRECTA	145
J. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR	147
K. IMPLEMENTAR LA OMNICANALIDAD.....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXOS	160

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 DIFERENCIAS ENTRE PENSAMIENTO VERTICAL (LINEAL) Y PENSAMIENTO LATERAL (NO LINEAL).....	15
TABLA 2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS, PARÁMETROS CUANTITATIVOS.....	17
TABLA 3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS, PARÁMETROS CUALITATIVOS.....	18

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 MENTALIDADES GENERACIONALES.....	4
FIGURA 2 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	6
FIGURA 3 CLASIFICACIÓN GENERACIONAL EN EL SALVADOR.....	114
FIGURA 4 LÍNEA DE TIEMPO PARA LAS GENERACIONES EN EL SALVADOR.....	119

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1 MEDIOS INTERACTIVOS PARA TRANSMITIR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	63
IMAGEN 2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	65
IMAGEN 3 INTEGRACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL.....	67
IMAGEN 4 VISIÓN COMPARTIDA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	69
IMAGEN 5 EL ROL DE LAS REDES SOCIALES EN LA RSE.....	71
IMAGEN 6 INTERACCIÓN ENTRE GENERACIONES.....	73
IMAGEN 7 MILLENNIALS COMUNICAN SUS EXPECTATIVAS EN REDES SOCIALES.....	76
IMAGEN 8 DIFERENTES FORMAS EN LAS QUE TRANSMITEN MENSAJES LAS GENERACIONES....	76
IMAGEN 9 PREFERENCIAS DE VESTUARIO GENERACIONAL.....	77
IMAGEN 10 FALTA DE CONTACTO VISUAL POR EL USO DE SMARTPHONES.....	78
IMAGEN 11 PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.....	79
IMAGEN 12 ACTIVIDADES RECREATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	81
IMAGEN 13 RETENCIÓN DE MILLENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES.....	81
IMAGEN 14 IDEAS INNOVADORAS DE LOS MILLENNIALS.....	83
IMAGEN 15 TOMA DE DECISIONES.....	84
IMAGEN 16 COMUNICACIÓN REACTIVA.....	85
IMAGEN 17 EMOCIONES VERSUS RAZONAMIENTO.....	87
IMAGEN 18 PROBLEMAS QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL.....	87
IMAGEN 19 USO DE APLICACIONES COMO UN ESTILO DE COMUNICACIÓN PERSONALIZADA....	89
IMAGEN 20 HÁBITOS DIGITALES.....	91
IMAGEN 21 EDIFICIO "FELIPE PEÑA", FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	93
IMAGEN 22 DEPENDENCIA TECNOLÓGICA.....	94
IMAGEN 23 PERFILES EN REDES SOCIALES SON DE IMPORTANCIA PARA LOS ENCARGADOS DE RRHH.....	98
IMAGEN 24 COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE EMOTICONES.....	99

IMAGEN 25 EL USO DE APLICACIONES MÓVILES INCENTIVA EL MERCADO EN LAS EMPRESAS	101
IMAGEN 26 PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DIGITALES	120
IMAGEN 27 PIRÁMIDE MILLENNIASLOW	123
IMAGEN 28 ALFABETIZACIÓN DIGITAL.....	124
IMAGEN 29 MODELO EDUCATIVO EN LAS UNIVERSIDADES	128
IMAGEN 30 AUTO ORGANIZACIÓN Y LA PSICOLOGÍA LABORAL	132
IMAGEN 31 OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS EN REUNIONES	134
IMAGEN 32 ESPACIOS DE TRABAJO PARA MILLENNIALS	136
IMAGEN 33 EVENTOS EN LA ERA MILLENNIAL	139
IMAGEN 34 COMUNICACIÓN DIGITAL.....	141
IMAGEN 35 MEDIOS SOCIALES.....	143
IMAGEN 36 PUBLICIDAD INDIRECTA.....	146
IMAGEN 37 EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR	148
IMAGEN 38 OMNICANALIDAD	149

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Instrumento de recolección de la información enfocado a empleados y ejecutivos de las organizaciones.
ANEXO 2	Instrumento de recolección de la información enfocado a clientes de las organizaciones.
ANEXO 3	Glosario de términos relevantes que aparecen en el documento.
ANEXO 4	Glosario de términos en inglés que aparecen en el documento.
ANEXO 5	Caso práctico.

RESUMEN

Cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido unas experiencias personales y laborales particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian de las demás personas y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional.

Las pequeñas y medianas empresas, comúnmente no invierten en un estudio que arroje propuestas encaminadas a generar un buen clima laboral y buena comunicación tanto entre la administración y su personal, así como entre los mismos empleados, esto debido a diversos factores, como pueden ser económico, tiempo disponible, cantidad de personal, entre otros partiendo de las diferencias generacionales, que intrínsecamente tienen características y metas diferentes.

El objetivo principal que persigue la investigación es la elaboración de estrategias de comunicación que ayuden a minimizar el impacto cultural y la brecha comunicacional entre los estilos de administración de la Generación Millennials y el resto de generaciones precedentes que se encuentran laborando en la pequeña y mediana empresa salvadoreña.

El presente trabajo se desarrolló bajo la óptica de una investigación cualitativa, de carácter inductivo y de tipo exploratoria y descriptiva; ya que estas investigaciones buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Para la recolección de la información se utilizó como técnicas la observación cualitativa y la entrevista, como instrumento se utilizó las anotaciones de campo y la guía de entrevista no estructurada.

Se estableció como unidades de análisis a los ejecutivos, empleados y clientes de las organizaciones, así como a especialistas en distintas áreas, tales como comunicación, educación, sociología, ciencias jurídicas y marketing, que aportaron distintas perspectivas alrededor de la problemática que es propiamente la comunicación y relación intergeneracional dentro de las organizaciones.

Por tratarse de una investigación cualitativa no se pudo concluir ni recomendar radicalmente, sino más bien, reflexionar y crear posibles utopías derivadas de los principales factores de comportamiento encontrados dentro del diagnóstico de la investigación, entre ellos: filosofía empresarial, redes sociales, dependencia tecnológica, toma de decisiones dentro de las organizaciones, comportamiento y comunicación intergeneracional.

Como principales reflexiones se tiene:

- Inserción de las generaciones precedentes en el uso de la tecnología: Los Millennials son personas que manejan de forma natural los medios tecnológicos, por el contrario, los Baby Boomers y la Generación X han ido adaptándose a los diferentes cambios, convirtiendo esto en una oportunidad de mejora para las empresas en alfabetizar digitalmente a las generaciones precedentes e incrementar la productividad.
- Consideración de ideas innovadoras: Parte de lo que identifica a la Generación Millennial es su impulso para crear nuevas formas de hacer las cosas, proponiendo ideas que innovan la metodología tradicional. Las empresas están promoviendo actividades que impulsan a sus colaboradores a pensar en nuevas formas de realizar su trabajo, aun cuando no pueda ser su área, pero detectan puntos de mejora.

Como principales utopías se tiene:

- Que los programas educacionales en las universidades, tomen en cuenta las diferencias generacionales formando aptitudes que faciliten la inserción, comunicación y empatía entre las personas dentro de las empresas.
- En un mundo empresarial ideal se llegarían a implementar las ideas innovadoras de todos los trabajadores y se respetaran las decisiones que ellos tomen, siempre y cuando contribuyan al beneficio de las empresas y compañeros de trabajo, sin menospreciar su nivel jerárquico, género, afiliación política o religiosa dentro de las mismas.

INTRODUCCIÓN

La administración como una ciencia social se encuentra compuesta por principios, técnicas y prácticas. Su aplicación en grupos de personas permite establecer sistemas que propicien el esfuerzo cooperativo, por ello un buen administrador debe aplicar sus conocimientos de acuerdo con las necesidades de la organización para la cual trabaja, sin restarle importancia al hecho de comprender y saber comunicarse con sus colaboradores, ya que la coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logra cuando los componentes se encuentran dirigidos en alcanzar un objetivo común.

Actualmente hay tres generaciones que están conviviendo en las organizaciones y que poseen características diferentes entre ellas, lograr que estas generaciones establezcan armonía y fidelizar al talento humano en sus trabajos es uno de los grandes desafíos a los que las empresas se enfrentan debido a los diferentes estilos de comunicación y de administrar el trabajo con cada generación. Por lo anterior, en el presente trabajo de investigación se busca hacer un análisis de como las diferentes generaciones – Generación Baby Boomer, Generación X y Generación Millennial – tienen rasgos propios en el ámbito laboral y comunicacional, permitiendo a través de dicho conocimiento hacer propuestas y estrategias de comunicación, que minimicen el impacto interno en las organizaciones.

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico que servirá de referencia para la investigación de campo, donde se tomaron en cuenta diversas fuentes teóricas para llevar a cabo la investigación. Inicialmente se definió y amplió lo que es una estrategia, la comunicación, relacionándolas con el ámbito empresarial, la cultura y clima organizacional, el pensamiento lineal y no lineal y como se clasifican las empresas en El Salvador, de acuerdo a la Fundación Salvadoreño para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES). Dentro del Marco Histórico, se tuvo en cuenta autores que realizaron una clasificación de índole generacional en la que se estableció que en cada generación hay conductas, prácticas, formas de pensar y hacer las cosas de diferente manera. Además, se coloca un marco legal que regula la actividad de las empresas, con todas aquellas leyes y entes reguladores, que se relacionan con el actuar de las mismas y sus elementos.

En el capítulo II, se detalla la metodología de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información primaria. De acuerdo al autor, Roberto Sampieri, el enfoque de una investigación cualitativa se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, por lo que no se estableció a partir de fórmulas, el universo y muestra de las unidades de análisis. La segunda parte del capítulo, trata de describir la forma de comunicación organizacional de las diferentes generaciones y su impacto en la consecución de los objetivos, abarcando aspectos relacionados con la comunicación dentro de las organizaciones: académicos, tecnológicos, filosofía empresarial, motivación, captación y retención de ideas innovadoras y responsabilidad social, estableciendo cuáles son las causas de una inadecuada comunicación entre los colaboradores de diferentes generaciones, creando una brecha comunicacional.

Finalmente, en el Capítulo III, se clasificó las diferentes generaciones con base a la historia propia de El Salvador, para reflejar el comportamiento y las características propias de las generaciones en El Salvador, la cual es diferente a las clasificaciones propuestas por otros autores especialmente a las clasificaciones de Neil Howe y William Strauss en Estados Unidos. Se hace una actualización de la Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow y se proponen estrategias que pueden utilizar los ejecutivos de empresas que les permita minimizar la barrera comunicacional.

No será posible eliminar esas barreras, ya que el ser humano siempre tiende a entender de diferente forma las cosas, aunado a los cambios vertiginosos de las industrias y que será más acentuado con la aparición de las próximas generaciones, Centennials y Generación Alfa.

**CAPÍTULO I:
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS DISTINTAS
GENERACIONES, LOS MILLENNIALS Y LAS PRECEDENTES, LA
COMUNICACIÓN, EL IMPACTO INTERGENERACIONAL EN EL CLIMA Y LA
CULTURA ORGANIZACIONAL Y MARCO LEGAL.**

OBJETIVOS

GENERAL

Documentar información sobre las características de la Generación Millennial y las generaciones precedentes aprovechando sus diferentes estilos de comportamiento en la administración de la pequeña y mediana empresa salvadoreña.

ESPECÍFICOS

- Definir términos relevantes para la presente investigación.
- Describir la evolución histórica de las generaciones humanas, su clasificación a través de los años y las principales características de cada generación.
- Identificar las características que influyen en los estilos de comportamiento en el ámbito laboral de la Generación Millennial y las generaciones precedentes.

I. MARCO CONCEPTUAL

A. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

El término estrategia proviene del griego *strategos* que significa “un general”. A la vez proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”, por lo tanto, el significado primario es el arte de dirigir operaciones militares. En un sentido más actualizado, se trata de una serie de acciones meditadas, encaminadas a un fin determinado.

El equipo investigador considera que, desde un punto de vista empresarial el concepto de estrategia representa la creación de valor, definida a partir de los objetivos, planes de la empresa, recursos y acciones enfocadas al logro de las actividades.

En la obra *Strategy and Structure* (1962), de Alfred Chandler¹, citado por Luis Pimentel (1999), en el documento *Introducción al concepto de planeación estratégica*, fundamentado en los pilares de la industria estadounidense a principios del siglo XX, definió el término estrategia como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

1. Estrategia de comunicación

Julián López Flórez² (2018), en el artículo *¿Qué es una Estrategia de comunicación?*, la define como “una herramienta que permite planificar en el tiempo de una forma organizada. La estrategia de comunicación es transversal a la comunicación interna, externa y debe de contemplar un manual o espacio pedagógico que les permita a las organizaciones estar claros con sus equipos de trabajo sobre sus tácticas a desarrollar, mensajes y formas de comunicar”.

En palabras del equipo investigador, estas estrategias pueden orientarse tanto de forma interna, cuando van encaminadas a establecer una buena comunicación entre los

¹ Alfred D. Chandler Jr. Historiador de la Economía Estadounidense, profesor de historia y negocios de la Escuela de Negocios de Harvard en la Universidad Johns Hopkins.

² Julián López Flórez. (Pereira, Colombia, s.f.), Comunicador especialista en marketing digital y CEO de Popup Networking.

colaboradores; y de forma externa cuando las organizaciones desean demostrar a sus clientes y proveedores, quienes son y que pueden ofrecer.

B. DEFINICIONES Y MENTALIDADES GENERACIONALES

De acuerdo con la definición que brinda la Real Academia Española, RAE (2019), dice que generación es un “conjunto de personas, que, por haber nacido en fechas próximas, y haber recibido educación e influencias culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

El concepto de Generación usado en la actualidad fue establecido en términos sociológicos por el francés Augusto Comte y al historiador Wilhelm Dilthey. Se retoman las ideas de José Ortega y Gasset y Karl Mannheim citados por Leccardi³ y Feixa⁴ (2011, p.14), quienes formularon también bases filosóficas sobre las generaciones.

³ Carmen Leccardi (Verbania, Italia, 1950). Profesora de Sociología Cultural en la Universidad de Milán-Bicocca y directora del programa de doctorado en Sociología Aplicada y Metodología de la Investigación Social.

⁴ Carles Feixa (Lleida, España, 1962). Antropólogo y profesor en la Universidad de Lleida.

Figura 1
Mentalidades generacionales



Fuente: Leccardi, C. y Feixa, C. *El concepto de generación en las teorías sobre la juventud*. Lugar de publicación: ULTIMA DÉCADA N°34, CIDPA. Valparaíso, Chile. Junio 2011, Pág. 11-17. Adaptado por los autores

C. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Así como es importante en las relaciones personales, la comunicación también lo es en las organizaciones. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, entre otros. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena transmisión de mensajes en las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1. Definición de comunicación

Según el Licenciado Américo A. Serrano⁵ (2011, pág. 231) “la comunicación es de vital importancia para expresar nuestros propósitos, necesidades y emociones, entre otros., de la misma forma se vuelve necesario en las organizaciones; a fin de explicar los objetivos por alcanzar y ser más productivos. Comunicación viene del latín “comunicare”, que significa comunicar, compartir. Comunicación es transmitir un mensaje, desde un emisor hasta un receptor, usando los medios funcionales y comunes de entendimiento”. Serrano establece, que en las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican dos niveles de comunicación empresarial:

- i. **Interna:** La que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados y que los empleados se conozcan entre sí, a través de boletines, posters, convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos, entre otros.

- ii. **Externa:** La que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores.

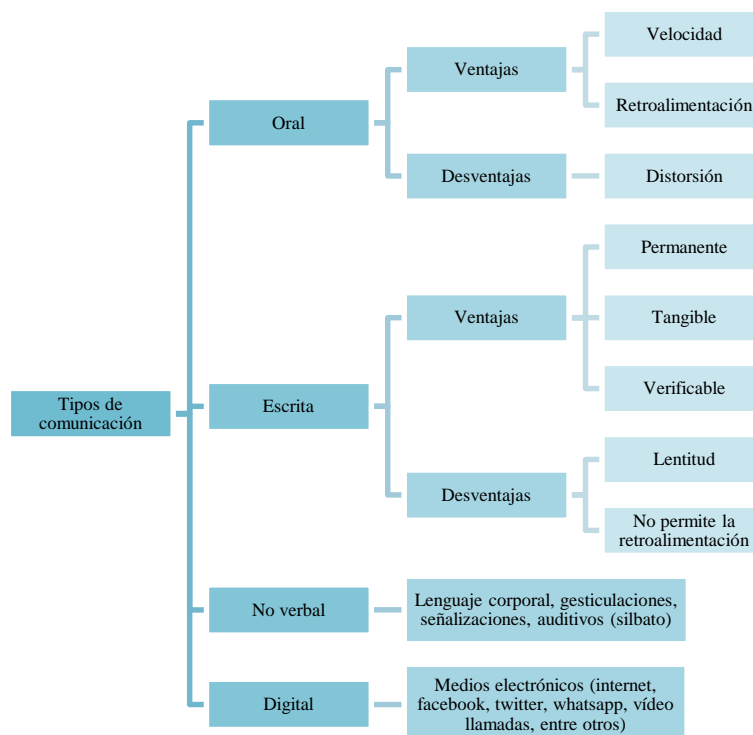
⁵ Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez (El Salvador). Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

La comunicación externa es más compleja desde el punto de vista administrativo y operativo, concierne a todas las relaciones que tiene la empresa con el ámbito exterior, y con el público para transmitir la identidad corporativa.

2. Tipos de comunicación

Existen distintos tipos de comunicación en las organizaciones, pues los emisores, la información y el canal por el cual circula pueden ser diferentes. A continuación, los principales tipos de comunicación interna que se dan en las empresas y que son objeto de investigación para este trabajo.

Figura 2
Tipos de comunicación



Fuente: Serrano Ramírez, A. A. (2011). Administración I y II. Mejicanos, El Salvador, Pág. 231.
Adaptado por el equipo investigador.

- i. Comunicación oral:** Según Lelia Zapata⁶ (2016), en el artículo *Los medios de comunicación interna*, “en este grupo se ubican las conversaciones telefónicas, las entrevistas personales de acogida, entrevistas de evaluación del desempeño, las reuniones de equipos, los seminarios y conferencias, las visitas a la empresa, los equipos de trabajo, los desayunos de trabajo, las comidas de información y los eventos sociales”.

Esta la podemos clasificar en comunicación reactiva y comunicación propositiva.

➤ **Comunicación reactiva y propositiva**

Al hablar de comunicación, es importante mencionar que, aunque hay varios tipos, hay quienes cuentan con habilidades comunicativas y las manejan de forma competente y distinta permitiéndoles tener excelentes relaciones personales, éxitos en su carrera profesional, así como una salud emocional satisfactoria.

De acuerdo a Carles Aparicio⁷ (2014), en su artículo *10 consejos para una comunicación proactiva*, se encuentra la comunicación propositiva o proactiva, donde no se trasladan los mensajes de forma precipitada, sino que luego de una rápida reflexión se pueden brindar conclusiones correctas o soluciones viables. Su finalidad es comunicar de una forma diferente, no esperar a que sucedan los hechos sino adelantarnos y dar propuestas.

⁶ Lelia Zapata (Madrid, España, s.f.) PHD, Master en Comunicación, Técnica en relaciones públicas, Formadora.

⁷ Carles Aparicio (Barcelona, España, s.f.) Periodista con Posgrado Planificación Estratégica de la Comunicación Empresarial (URL)

Por otra parte, el equipo investigador concluyó, que las personas reactivas son aquellas que esperan que las cosas sucedan o surjan para reaccionar, de igual forma, su comunicación se ve marcada por estas reacciones. La comunicación reactiva es un tanto subjetiva y limitada, ya que se ve influenciada por las emociones del emisor, de su entorno y el tiempo que se le brinda para dar una respuesta, además que no busca adelantarse a lo que podrían decir los clientes o la competencia.

Continuando con los aportes de Américo Serrano, en su libro Administración I y II, establece las clasificaciones siguientes:

ii. Comunicación escrita: Dicha comunicación comprende las cartas con diferentes fines (comúnmente bienvenida o felicitación), los informes, los manuales, la revista digital, la revista impresa, boletín de noticias electrónico, los boletines especializados, la hoja de sugerencias, las encuestas de opinión. Se incluye también en esta categoría, el tablón de anuncios el cual contiene cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares, utilizados generalmente en las campañas con diferentes fines.

Otro medio que suele editarse en formato impreso es el Manual de bienvenida. Este documento recoge y sintetiza toda la información de interés y utilidad para el colaborador.

iii. Comunicación no verbal: Esta se da por movimientos corporales y expresiones faciales (código no lingüístico gestual).

iv. Comunicación digital a través de medios electrónicos: Se refiere a todas las comunicaciones que se producen en Internet y se alojan en plataformas multimedia.

Tienen la gran ventaja de que ahorran costes y permiten medir su impacto y eficacia. Cuando se habla de comunicación digital se refiere sobre todo al uso de los correos electrónicos personalizados a todos los colaboradores, a la oficina virtual, a los medios sociales (redes sociales internas) y a la intranet que permite crear foros de opinión, debates, chats y similares.

3. Medios de comunicación

Para mantener una buena comunicación en la empresa, es esencial saber elegir los canales adecuados y desarrollarlos de manera eficaz.

La Universidad ESAN⁸, en su revista virtual Conexión Esan, establece que “La gestión de la comunicación interna es muy importante para mantener el buen funcionamiento de la organización. No solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que permite el establecimiento de un clima laboral saludable”.

Existen diversos canales de comunicación que las empresas pueden utilizar. Cabe señalar que estos pueden ser de dos tipos:

- i. **Formales:** Sirven para transmitir la información oficial (comunicados, órdenes, memorandos, entre otros.),
- ii. **Informales:** Se componen de las conversaciones y rumores. Si bien los canales formales permiten llevar un control más eficaz del flujo de la información, no permiten pronosticar por sí solos el comportamiento colectivo en la organización.

Para una gestión estratégica de la comunicación es necesario tomar en cuenta los flujos de información que corren por estos dos tipos de canales.

⁸ ESAN Graduate School of Business, (Lima, Perú).

4. La comunicación y la filosofía organizacional

De acuerdo al artículo *Filosofía organizacional*, publicado en la página web *Significados (2019)*, menciona que, “Las organizaciones y empresas tienen un compromiso organizacional, económico y social. En este sentido, para alcanzar el reconocimiento, competitividad e importancia en un sector, deben contar con una serie de políticas internas, que a su vez son reconocidas y cumplidas por todos los trabajadores”.

Filosofía organizacional es la que define la misión, la visión y los valores de una organización o empresa. Este conjunto de creencias y prácticas posibilitan el buen desempeño organizacional y calidad de respuesta a las necesidades de la sociedad. La filosofía organizacional genera el sentido de pertenencia de los trabajadores que se sienten parte importante de la organización o empresa donde desempeñan diversas labores respetando su política interna.

Según explican Jack Zenger⁹ y Joseph Folkman¹⁰, en el artículo *3 Maneras de obtener resultados y seguir siendo agradable (2017)*, “las personas están dispuestas a cumplir con sus funciones cuando entienden claramente lo que se les pide”; en cambio, la tensión aumenta si no saben qué están tratando de conseguir. Por lo tanto, la misión, visión y valores deben ser compartidos entre todos por igual, la ética profesional debe prevalecer sobre cualquier situación, de esta manera se asegura la posibilidad de ofrecer productos y servicios eficaces, de calidad y rentables.

⁹ Jack Zenger (Estados Unidos, s.f.). Doctor en Filosofía y Presidente y Cofundador de la empresa Zenger | Folkman.

¹⁰ Joseph Folkman (Estados Unidos, s.f.). Doctor en Filosofía y Presidente y Cofundador de la empresa Zenger | Folkman.

- i. **Misión:** Responde a preguntas básicas y motivadoras del por qué existe una organización o empresa, es decir, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuál es nuestro compromiso?
- ii. **Visión:** Se refiere a los alcances sociales y económicos propuestos por la organización o empresa.
- iii. **Valores:** Quienes forman parte de una organización o empresa deben cumplir con una serie de valores profesionales, empresariales y sociales a fin de su buen desempeño y cumplimiento de las normas internas. El trabajo en equipo se logra a través del respeto, la ética, el compromiso, la tolerancia, la honestidad, entre otros.

D. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición de cultura organizacional

Frank Peña Valdés¹¹ (2018), en el artículo *Cultura y clima organizacional: su impacto en las organizaciones*, hace referencia al conjunto de normas, creencias y valores que orientan el accionar de la empresa. Los líderes son las personas que tienen el poder de crearla, modificarla y hasta destruirla.

Para conocer la cultura tenemos que profundizar diferentes niveles que van de lo más visible a lo más intangible, y que son accesibles de manera diferente:

- i. **Primer nivel, artefactos:** Es el nivel más visible de la cultura, son sus producciones y creaciones que, en parte, están determinados por su entorno físico

¹¹ Frank Peña Valdés, (Santo Domingo, República Dominicana, s.f.). Licenciatura en Psicología, Maestría en Metodología de la Investigación Científica. Especialidad en Psicología del Desarrollo, Maestría en Desarrollo Humano

y social. Vemos la distribución de las oficinas, su tamaño y todo lo que ingrese por nuestra visión siendo accesible de manera inmediata y consiente.

- ii. **Segundo nivel, valores:** Reflejan el deber ser en las organizaciones, establecen lo que está permitido y lo que no. En líneas generales entendemos los valores como algo dinámico y progresivo a lo largo del tiempo. Un valor en sus orígenes fue la solución a un problema que se incorpora al quehacer diario de manera casi automática.
- iii. **Tercer nivel, presunciones:** En este nivel encontramos las ideas y premisas de las personas que lideran la organización. Estas premisas están tan arraigadas que hasta los líderes deben tomarse el tiempo de indagar el porqué de sus comportamientos. Este es el nivel se encuentra el corazón de la cultura y es sólo accesible a través de un profundo estudio cultural.

2. Definición de clima organizacional

Cameron Fincher¹² (1983), en el artículo *El clima organizacional dentro de una empresa*, publicado en la revista CE Contribuciones a la Economía, ubica al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos. Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones”.

¹² Cameron Fincher (Georgia, Estados Unidos, 1926-2010) Prolífico escritor, Master en Psicología, Profesor y Administrador de empresas.

Para el equipo investigador, el clima organizacional, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

3. Tipos de inteligencias de los colaboradores en las empresas

Fernando Martin del Campo¹³, explica en el artículo *La Inteligencia Organizacional (2015)*, que esta consiste, en transformar el conocimiento que tiene un individuo desde su perspectiva dentro de la organización y convertirlo en un conocimiento colectivo que permita compartir las reglas, estrategias y procesos para estandarizar y automatizar los modelos de trabajo, integrar las aplicaciones y servicios corporativos, y responder con creatividad a las demandas del mercado.

Dentro de la investigación se profundiza sobre *la inteligencia emocional* y *la inteligencia interpersonal*, por considerarse indispensable para el óptimo desarrollo de las actividades dentro de una organización.

i. Inteligencia emocional

Es un constructo que nos ayuda a entender de qué manera podemos influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre nuestras emociones como en nuestra interpretación de

¹³ Fernando Martin del Campo, (Guatemala, s.f.). Msc. Gestión y Sistemas y Director Ejecutivo IDS de Centroamérica

los estados emocionales de los demás. Este aspecto de la dimensión psicológica humana tiene un papel fundamental tanto en nuestra manera de socializar como en las estrategias de adaptación al medio que seguimos. Bertrand Regader¹⁴ (2013)

La inteligencia emocional en las empresas radica en la comprensión de las condiciones en las cuales deben convivir organizaciones y personas; este tipo de inteligencia ayuda a tener una mentalidad abierta y facilita el éxito tanto en la vida personal como laboral. El control de las emociones, tanto por el lado del autocontrol y la responsabilidad como por el de la buena comunicación y las habilidades sociales, para que sus equipos de trabajo cumplan sus objetivos. José Luis Zunni¹⁵ (2000)

ii. Inteligencia interpersonal

La inteligencia interpersonal forma parte del modelo de *inteligencias múltiples* de Howard Gardner ¹⁶ (1983), aunque otras corrientes psicológicas la denominan *empatía*. El modelo de Gardner define a la inteligencia interpersonal como “la que permite comprender a los demás y comunicarse con ellos, teniendo en cuenta sus diferentes estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y habilidades. Incluye la capacidad para establecer y mantener relaciones sociales y para asumir diversos roles dentro de grupos, ya sea como un miembro más o como líder”. Este tipo de inteligencia la podemos detectar en personas con habilidades sociales definidas, políticos, líderes de grupos sociales o religiosos,

¹⁴ Bertrand Regader (Barcelona, España. 1989) Psicólogo con especialidad en Psicología Educativa. posgrado en Economía.

¹⁵ José Luis Zunni. Economista experto en Management y Organizaciones. Profesor del ISTEP Business School del Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias de Madrid

¹⁶ Howard Earl Gardner (Pensilvania, Estados Unidos, 1943). psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard

docentes, terapeutas y asesores educativos. Y en todos aquellos individuos que asumen responsabilidades y muestran capacidad para ayudar a otros.

E. PENSAMIENTO LINEAL Y NO LINEAL

De acuerdo a Edward De Bono¹⁷, en su libro *Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad* (1970, Pág. 55), “las diferencias entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical son básicas. Su funcionamiento respectivo es completamente distinto. No se trata de decidir cuál es más eficaz, ya que ambos son necesarios y se complementan mutuamente. Lo que importa es una perfecta conciencia de sus diferencias para facilitar la aplicación de ambos. En el pensamiento vertical la información se usa con su valor intrínseco, para llegar eventualmente a una solución mediante su inclusión en modelos existente. En el pensamiento lateral la información se usa no como fin, sino sólo como medio para provocar una disgregación de los modelos y su subsiguiente reestructuración automática en ideas nuevas”.

Tabla 1
Diferencias entre pensamiento vertical (lineal) y pensamiento lateral (no lineal)

El pensamiento vertical	El pensamiento lateral
Es selectivo.	Es creador.
Se mueve sólo si hay una dirección en que moverse.	Se mueve para crear una dirección.
Es analítico.	Es provocativo.
Se basa en la secuencia de las ideas.	Puede efectuar saltos.
Cada paso ha de ser correcto.	No es preciso que lo sea.
Se usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales.	No se rechaza ningún camino.
Se excluye lo que no parece relacionado con el tema.	Se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.
Las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas.	Las categorías, clasificaciones y etiquetas no son fijas.

¹⁷ Edward De Bono (Malta, 1933). Escritor, Psicólogo, egresado de la Universidad de Oxford.

Sigue los caminos más evidentes.	Sigue los caminos menos evidentes.
Es un proceso finito.	Es un proceso probabilístico.

Fuente: De Bono, E. (1970). *Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad* (1986 todas las ediciones) Editorial Paidós SAICF, Pág. 47-55. Adaptado por los autores

F. DEFINICION DE EMPRESA

De acuerdo al autor Francisco López¹⁸ (2009), Empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que producen un valor material o un beneficio tanto para las personas que han aportado dinero (propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero de la empresa (empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (clientes). Para Idalberto Chiavenato¹⁹(1993), en el libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la Empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanza determinados objetivos”. Donde según María Estela Raffino explica que una organización puede desarrollarse en tres sectores dependiendo de su actividad económica, los cuales son el sector primario, secundario y terciario. Además, se debe considerar que, por la procedencia de su capital, se les conoce por empresas públicas, privadas y mixtas. Independientemente de su tamaño requieren de una estructura que puede ser constituida de diferentes formas, existiendo relaciones tanto jerárquicas como lineales.

¹⁸ Francisco López (Barcelona, 1954) Licenciado en Ciencias empresariales y MBA por ESADE y licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona.

¹⁹ Idalberto Chiavenato (Estado de São Paulo, Brasil, 1936) Licenciado en Filosofía y pedagogía, especializado en psicología educativa, MBA y PhD en Administración en la Universidad de Los Ángeles, Estados Unidos.

G. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Con el propósito de analizar y caracterizar a las empresas es conveniente contar con un parámetro de clasificación entre ellas, ya sea de tamaño, nivel de ventas o activos, actividad económica, entre otras. En El Salvador la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), publicó en la Revista Dinámica Empresarial (2004), los principales criterios para la clasificación de las empresas, detallados a continuación:

➤ **Parámetros cuantitativos**

- De acuerdo al número de personas
- De acuerdo al monto de los activos

Tabla 2
Clasificación de Empresas, Parámetros Cuantitativos

Clasificación de Empresas	Por el número de empleados	Por el monto de Activos
Microempresa	De 1- 10	Menos de \$11,500.00
Pequeña	De 11- 19	\$11,500.01- \$85,700.00
Mediana	De 20-99	\$85,700.01-\$228,600.00
Grande	De 100 ó más	Mayor de \$228,600.01

Fuente Revista Dinámica Empresarial, Editora FUSADES, 4to trimestre 2004, Pág. 22

➤ **Parámetros cualitativos**

- Grado de organización
- De acuerdo a la tecnología utilizada
- De acuerdo a la participación en el mercado

Tabla 3
Clasificación de Empresas, Parámetros Cualitativos

Clasificación de Empresas	Organización	Tecnología	Participación en el Mercado
Microempresa	Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional-Regional
Grande	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente Revista Dinámica Empresarial, Editora FUSADES, 4to trimestre 2004, Pág. 22

II. INTRODUCCIÓN A LAS GENERACIONES HUMANAS

A. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS GENERACIONES HUMANAS

La permanencia de los intereses, gustos, costumbres y hábitos de las personas que conforman una generación, hablan del tiempo en la que estas permanecen vigentes. Cuando llega el momento que estos aspectos empiezan a sufrir cambios, se dice que empieza a entrar una nueva generación. Antes del año 1900 no se ha definido una clasificación generacional, fue hasta 1991 que los autores William Strauss²⁰ y Neil Howe²¹, con la publicación de su libro *Generations: The History of America's Future*, sugiere que “Cada generación tiene una programación colectiva asociada a las experiencias a las que se ha expuesto durante su formación. Vivencias compartidas como eventos mundiales, condiciones económicas, desastres naturales, héroes, villanos y políticos de esa época, permiten que los miembros de una generación desarrollen características comunes.”

²⁰ William Strauss (Illinois, Estados Unidos, 1947-2007). Autor, dramaturgo, director de teatro y conferencista.

²¹ Neil Howe (California, Estados Unidos, 1951). Autor y consultor.

En dicho aporte, los autores clasificaron 7 generaciones humanas, clasificadas en periodos de 20 años aproximadamente. Las primeras, llamadas Generación Interbellum (1900-1914), Generación Grandiosa (1915-1925) y Generación Silenciosa (1926-1945), las tres caracterizadas por vivir en medio de guerras, represión y crisis; fueron pacientes, respetuosos, comprometidos y conformistas, callaban las injusticias.

A continuación, se describen las generaciones objeto de estudio, por ser estas las que se encuentran laborando actualmente.

1. Generación Baby Boomers

a. Orígenes

Según Paula Molinari²² citada en investigación titulada “*Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas*” (2011, p12) llegan al mundo entre 1945 y 1964, quienes se encuentran actualmente entre las edades de 55 y 74 años. Fueron clasificados con ese nombre, debido a la cantidad de bebés que nacieron durante el periodo que siguió a la Segunda Guerra Mundial. Los Baby Boomers, siendo estos adolescentes en los años 60, criados por la Generación Tradicionalista quienes marcaron la infancia de los mismos y crecieron en hogares con modelos militares de la época.

b. Características y costumbres

Según Carlos Altamirano citado por Marcia Almeida Guzmán²³ (2012. p.18), entre las principales características de los Baby Boomers se destacan la disciplina, el orden y el respeto a los demás; además cabe resaltar que sobresalen por su estabilidad laboral, su

²² Paula Molinari, (Argentina). Consultora, profesora, fundadora y presidente de Whalecom.

²³ Marcia Almeida Guzmán (Ecuador). Doctora en Bioquímica y Farmacia, PhD en Economía y Empresa. Profesora investigadora, Coordinadora Académica maestría Gerencia Calidad e Innovación de la UASB.

lealtad corporativa, prefieren empleos a tiempo completo, su ausentismo es bajo, están dispuestos a dar “la milla extra”, son optimistas, idealistas y mantienen buenas relaciones con sus autoridades.

Los Baby Boomers es una generación que aún sigue activa en el mercado laboral, sin embargo, algunos Baby Boomers ya gestionan procesos de retiro laboral, a pesar de eso se mantienen interesados en seguir trabajando o seguir formándose obteniendo títulos de postgrados y aplicando conocimientos como consultores en diferentes compañías, esto es debido a que poseen un sentido de crecimiento y desarrollo personal, aun en la actualidad los Baby Boomers cuentan con presencia activa en las organizaciones con cargos jerárquicos altos.

Los Baby Boomers juegan un rol fundamental en la sociedad, ya que son quienes generan cambios positivos sobre las generaciones sucesoras y pueden impulsar en ellos una visión empresarial, de liderazgo, de orden y estructura. La experiencia y visión de esta generación representa beneficios a las generaciones más jóvenes ya que son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad.

2. Generación X

a. Orígenes

Ana María Herrarte²⁴ (2018) clasifica a la Generación X como las personas nacidas entre los años 1965 a 1980, esta Generación se encuentra actualmente en las edades de 39 a 54 años de edad. Hijos de los Baby Boomers y son padres de Millennials, los pertenecientes a esta generación crecieron bajo la sombra de los Baby Boomers, siendo además una generación relativamente poco numerosa, crecieron con ideas liberales, pero

²⁴ Ana María Herrarte (El Salvador) Licenciada en Administración de Empresas y MBA en Banca y Finanzas.

sin afiliaciones de índole político, y se educaron bajo la premisa de que un título universitario garantizaba trabajos más dignos y valiosos, además fue una generación muy consumista que influenciaba el materialismo por ende no podían igualar el éxito económico de sus padres.

Hechos históricos de esta generación y que, influenciados por eventos como el fin de la Guerra Fría, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de la computadora, la aparición del Virus de Inmuno Deficiencia Adquirida (VIH), el auge del internet, entre otros eventos que marcaron sus características y su comportamiento. La incertidumbre laboral, económica y social, la destrucción del medio ambiente y el consumo de drogas. También padecieron de muy pequeños de los gobiernos militares y la represión, en los años 70. Paula Molinari (2011, p. 14).

b. Características y costumbres

Los cambios que se suscitaron en la estructura social de esta generación en modelo tradicional familiar de esa época, motivó que las madres de la Generación X, comenzarán a trabajar a partir de sus años de adolescencia, lo que ocasionó que esta generación se mostrara más independiente, resilientes, y adaptables, convirtiéndolos en una generación práctica. Tamara Erickson²⁵, (2012 p. 15).

La Generación X representa un equilibrio frente a las características dominantes de las demás generaciones. Han sido la primera generación que ha crecido junto con la tecnología lo que les brinda la capacidad de dominarla y se convierten en ventajas de desarrollo para su época; buscan el equilibrio laboral con su vida personal por lo que se encuentran

²⁵ Erickson, T. J. (Massachusetts, Estados Unidos). consultora de implicaciones estratégicas y organizacionales del cambio en la fuerza de trabajo.

mayormente satisfechos con ello. Se muestran desconfiados y se caracterizan por ser individualistas, pero buscan el apoyo grupal. Orientados a resultados, organizan su vida alrededor de su trabajo, pragmáticos, además mantienen lealtad con la empresa. (Paula Molinari 2011, p.15)

3. Generación Y (Millennial)

a. Orígenes

La Generación Y o Millennials son clasificados por Ana María Herrarte (2018) como aquellos nacidos entre los años 1981 y 2000, quienes actualmente se encuentran entre las edades de 19 y 38 años.

Paula Molinari (2011, p.17), considera que nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico, bajo la cultura de niños queridos y protegidos siendo hijos de los últimos Baby Boomers y de los primeros de la Generación X, considerada la generación más numerosa de la historia y la cual predominará por los próximos 40 años.

Los Millennials crecen marcados por eventos como ataques del 11 de septiembre al World Trade Center en Estados Unidos, la popularidad de Google, Youtube, Wikipedia, redes sociales tales como Facebook, WhatsApp, Twitter e Instagram, la guerra entre Irak y Afganistán, tsunami de Asia, la recesión del 2008 y Microsoft Office como parte de la vida académica y laboral, además de la hiperinflación que dejó sin trabajo y ahorros a los padres de esta generación lo que produjo la vulnerabilidad económica, a raíz de todos estos

acontecimientos a pesar de ser la generación mayor y más diversa. Díaz, S. C²⁶., López, L. M.²⁷ y Roncallo, L. L.²⁸ (2017, p.198).

b. Características y costumbres

El termino Millennial se utiliza para hablar de esta población que se hizo adulta en los primeros años del nuevo milenio y que, en consecuencia, tienen ciertas características que los diferencian de otras franjas volátiles, pero pocos saben de sus gustos, sus costumbres y sus intereses.

En el artículo *Millennials: 7 características para conocerlos mejor*, publicado en sitio web Nubi Blog (2017), los Millennials son jóvenes caracterizados por trabajar arduamente, están fuertemente comprometidos con su crecimiento profesional y, en general, todos han realizado prácticas antes de terminar su carrera. Esto hace que, una vez graduados, tengan conocimiento sobre su área de trabajo, una capacidad más desarrollada de liderazgo y mayor agilidad a la hora de tomar decisiones. El interés de la mayoría no es solo desarrollarse a nivel local, sino que también apuntan a crecer en otras áreas y otras regiones. Además, son jóvenes emprendedores, ya que la capacidad de esta generación de pensar en cosas nuevas no solo aporta un capital súper importante en el área del emprendedurismo, sino que también genera una gran revolución al interior de las antiguas empresas al proponer ideas disruptivas. Quieren ser un agente de cambio, tanto en el trabajo como en la sociedad, y ponen toda su cabeza y esfuerzo para convertirse en ello.

²⁶ Claudia Díaz-Sarmiento. Docente (Barranquilla, Colombia). Asesora Comercial, Licenciada y Master Administración de Empresas, Universidad del Norte.

²⁷ Mariangela López-Lambrano (Barranquilla, Colombia) Magister Administración de Empresas, Universidad del Norte.

²⁸ Laura Roncallo-Lafont (Barranquilla, Colombia) Magister Administración de Empresas, Universidad del Norte.

Por otra parte, en el artículo se expone que, los Millennials también son nativos digitales por el hecho de que crecieron en una era de un gran desarrollo de la tecnología y la manejan como si fuera algo que estuviera en su biología. Todo se da a través de una pantalla y de internet sus relaciones, sus entretenimientos, su trabajo, su manera de informarse; son multitareas, tienen la capacidad y la necesidad de hacer muchas cosas al mismo tiempo; se caracterizan por ser sociales activos, no solo es entretenimiento sino su forma de relacionarse y de mostrar cómo y quiénes son; interactuar con otros usuarios, compartir contenidos y seguir novedades en estas plataformas es una actividad que ocupa mucho de su tiempo. Se calcula que pasan entre 4 y 5 horas diarias frente a dispositivos conectados a internet. Si contamos que son 24 horas del día, 8 son para dormir y 8 para trabajar podemos concluir que, aproximadamente, un cuarto del día “útil” lo dedican a explorar en internet y en redes sociales, sin embargo, mientras más joven es una persona, mayor será la cantidad de horas que dedican a estas. Los Millennials aman lo que hacen, no les importa tanto ganar dinero si esto no está totalmente relacionado con pasarla bien. El porcentaje que busca trabajo en grandes compañías es cada vez menor, ellos prefieren un ambiente más relajado, donde existan grandes desafíos y las formalidades estén en segundo plano. Tienen mucha menor tolerancia a los trabajos que no están alineados con sus objetivos y sus valores. Si no les gusta, mejor buscan otra alternativa. Son exigentes, a la hora de consumir algo, son tantas las alternativas, que, si no están convencidos de querer hacerlo, buscan otra opción. Son volátiles y eso los transforma en muy críticos. Además, les interesa compartir sus experiencias en las redes tanto para recomendar o para bajarle el pulgar a todo lo que no los haya satisfecho y además son jóvenes que se caracterizan por estar preocupados por el medio ambiente, se involucran en proyectos que intentan revertir los excesos que se han

cometido con el medioambiente. Están preocupados por generar nuevas costumbres alejadas de la explotación de la naturaleza y por crear un vínculo más estrecho con el resto de los seres vivos.

III. COMPORTAMIENTO INTERGENERACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL MUNDO LABORAL.

A. CARACTERIZACIÓN DE COMPORTAMIENTO GENERACIONAL

1. Baby Boomers

Esta Generación considera el trabajo como algo sumamente importante, no toleran el ocio, valoran la productividad como principales características, son de mentalidad optimista, idealista y competitiva. El trabajo denota suma importancia para ellos, por lo que los hizo comprometidos, fieles a su vida profesional y a crear buenos equipos, además, esperan del trabajo seguridad y estabilidad ya que están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa y eso los convierte en la voz de la experiencia.

Según Paula Molinari, (2011, p. 13), citada anteriormente, los Baby Boomers en su mayoría poseen un nivel de educación superior a la Generación anterior o Tradicionalista, esto se traduce a que poseían amplias oportunidades de crecimiento; consideran la educación como medio de progreso, ya que les permite obtener una profesión. Es importante retomar que apuntaban lograr una carrera laboral ascendente, buscaban progresar en las empresas, con el objetivo de escala hacia altos puestos por lo que, toleraban determinadas situaciones con tal de no quedar afuera del grupo, como terminar largas reuniones y determinados movimientos políticos; es una Generación que piensa que el tiempo de la gente pertenece a la empresa. No comprenden fácilmente el por qué sus

empleados jóvenes no son movilizados por los mismos valores que hacían que ellos trabajaran tantos años para una misma empresa: la estabilidad y el beneficio económico.

En conclusión, el beneficio que los Baby Boomers representan para las organizaciones es la capacidad para usar su experiencia y visión de largo plazo en la solución de problemas, eliminar el negativismo en el trabajo y negociar mejor que sus colegas más jóvenes. Si bien es cierto que las generaciones más jóvenes se destacan por su capacidad para trabajar en equipo y por su experto manejo de la tecnología, los Baby Boomers son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad.

2. Generación X

La Generación X ingresa al mercado laboral en los 80's, se encontraron con un mercado en declive, inestable y comprometido, donde para los Baby Boomers la seguridad laboral y la creencia del crecimiento estaba en la fidelidad hacia la misma empresa, por lo que pierde valor para la Generación X, ya que ven el trabajo como medio para vivir, no viven para trabajar, para ellos el compromiso no se mide por las horas de permanencia en el trabajo, sino por los resultados. Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017, p. 197), citados anteriormente.

Dentro de las organizaciones son cautos y realistas ante la sensación de inseguridad, por lo que les gusta mantener opciones abiertas para no dar pie a situaciones inesperadas que los pueda poner en problemas. Por ello, no suelen encasillarse en una especialización y prefieren tener habilidades diversas y ser autosuficientes como les sea posible. Se incomodan cuando se trata de compromisos corporativos, desconfían de las instituciones, buscan estar respaldados considerando siempre las cosas malas que puedan ocurrir, son individualistas, siempre gestionan su autodesarrollo, están a favor de la desburocratización

organizacional, son emprendedores, siempre delegan y trabajan en equipo, y buscan un balance entre vida personal y laboral. Tamara Erickson (2012, p.16), citada anteriormente.

A pesar de no mostrar lealtad hacia las organizaciones, son personas con una gran adaptabilidad y saben establecer una relación equilibrada entre el ámbito laboral y personal. Sin embargo, en la actualidad dicha generación presenta profesionales mucho más maduros, preparados y con sentido de la responsabilidad dentro del marco laboral. De forma resumida, pareciera que los Baby Boomers y la Generación X son grupos muy distintos, en cuanto a sus actitudes frente al trabajo, además, fueron los Baby Boomers quienes comenzaron a hablar, desde un punto de vista mucho más conservador, sobre un problema entre equilibrio laboral y personal, y que fue profundizado por la Generación X, mostrándose disconformes sobre este concepto y se responsabilizaron al respecto.

3. Generación Y (Millennials)

a. Actitudes, valores y costumbres de los Millennials en el ámbito laboral

El mayor reto para las organizaciones, es el desarrollo de la capacidad de liderazgo de su fuerza laboral. Por lo cual el abordar y profundizar la enseñanza en valores, es una realidad a materializar, para contar con líderes auténticos hacedores de sociedad y lograr un estado de bienestar, en un mundo globalizado.

En la sociedad, se observa que en ella están reflejados los valores y conductas de las personas que la integran, igual resultado se obtiene al observar una organización. Los valores están presentes en la historia desde los inicios de la humanidad. Esas personas tienen necesidades básicas que cubrir, con motivaciones que las estimulan a actuar y son el factor clave de toda empresa. Las personas, en cualquier nivel de la organización son las

que consolidan el éxito o fracaso de la misma; por lo cual su valor real va más allá de ser un simple Recurso Humano. Nilda Chirinos²⁹, (2009, p. 148)

Considerando los valores universales que orienten a las organizaciones en el manejo afectivo de las relaciones de trabajo con sus demás colaboradores pertenecientes a la Generación Y, se puede decir que de acuerdo a sus actitudes los Millennials son:

Idealistas, buscan felicidad, conexión 24/7, trabajo en equipo, pensamiento social y activo, respeto por el otro, orientados al logro, estructurados, búsqueda de la mejor oferta, dinero, creativo, excelente formación académica, confidente, actitud desafiante y retadora, entusiasta, equilibrio laboral y personal, desarrollo profesional, salario ligado a objetivos.

Estos valores y características, son producto de la influencia del entorno y de las decisiones desdeñadas de la presión sociocultural y configura la conducta del individuo, que, actuando como principios estratégicos del pensamiento, de la elección y de la acción orienta a la consecución de los objetivos deseados.

b. Características y rasgos en las organizaciones

Generación Y o Millennials, descendencia que conforma el personal de relevo en lo laboral, son producto del movimiento de autoestima que están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos, son superiores tecnológicamente a las personas de generaciones anteriores, incluyendo a las de la Generación X. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias

²⁹ Nilda Chirinos (Valencia, Venezuela, s.f.) Docente en Universidad de Carabobo

y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características.

Cuando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes.

Para Nilda Chirinos (2009, p. 139), citada anteriormente, el reto de esta generación es que dependen del estímulo externo y la dirección de los superiores. Tienden a carecer de la independencia de la Generación “X”, lo cual crea otro conflicto generacional. Muchos de ellos tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso. Al ingresar a un lugar de trabajo ambicioso, competitivo, que ocupa las 24 horas del día y los 7 días de la semana, con mínima supervisión, donde el aprendizaje en el trabajo es la norma, van a luchar con ambientes que no tienen asesoría ni entrenamiento estructurados. De forma que, aunque son muy sofisticados técnicamente, suelen carecer de las herramientas interpersonales de autoconciencia que les ayuden a ser productivos en un ambiente multidisciplinario, agitado y sin estructuración.

La confianza de la generación “Y” está en la tecnología, ello conduce a considerar diferentes personalidades basándose en la flexibilidad laboral, de manera tal que sus evaluaciones deben estar con respecto a los resultados laborales y no dónde, cuándo o cómo fue realizado el trabajo.

c. Millennials y la tecnología

i. Tecnología (incidencia y dependencia)

La incidencia tecnológica es la influencia de la tecnología o lo relacionado a ella en un determinado momento, entorno y los efectos que esta causa en aspectos variados.

La Tecnología se define como el conjunto de conocimientos y técnicas que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades, *esto* es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de crear soluciones útiles. Definición según Blog de la PEAPT (2013)

Para Kenneth C. Laudon³⁰ y Jane P. Laudon³¹ (2012), citados en el blog Software SICOSS, explican que la tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. La tecnología ayuda a las empresas en diversos ámbitos tales como herramientas para lograr la optimización y mejora de procesos productivos, mejoras en la productividad, la comunicación, la conectividad y la toma de decisiones.

³⁰ Kenneth C. Laudon (New York, Estados Unidos, 1944). Licenciatura en Economía y Profesor de Sistemas de Información en la Stern School of Business en la Universidad de Nueva York.

³¹ Jane Price Laudon (New York, Estados Unidos, s.f.) Consultora en Administración en el área de sistemas de información y autora de siete libros.

Catherine Martínez³² (2017), en su artículo: *¿Cómo Influye la Tecnología en la Sociedad?*, explica que tanta es la importancia de la tecnología y su utilización en los últimos años, llegando a niveles como el anteponer los objetos tecnológicos a bienes fundamentales en la vida cotidiana. Por lo que, la tecnología puede ser motivo de frustración para las nuevas generaciones debido al uso de sistemas anticuados. Sin embargo, la dependencia no es una cualidad recomendable, ya que impide vivir y disfrutar del entorno vivo, la mayoría de las personas interactúan con las pantallas por lo menos ocho horas al día, más tiempo del empleado en cualquier otra actividad, incluyendo dormir. De forma rápida esta cultura crece cada día más, rompe con las barreras de todas las edades y alcanza todos los niveles de la sociedad, limitando cada día más las relaciones interpersonales y reemplazándolas por una interacción virtual.

ii. Simbología como medio de expresión

Se entiende por símbolo a todo aquel dibujo o diagrama que tenga por fin representar sintéticamente una idea, sensación, objetos, marcas, es uno elementos más importantes en cualquier lenguaje y sirve para comunicar sin necesitar textos o palabras. La simbología es un elemento importante dentro de la comunicación entre seres humanos, pero su significado no es explícito, en su mayoría está oculto o implícito y las personas lo reconocen a partir de la comprensión previo del símbolo. Cecilia Bembibre³³ (2015).

El equipo investigador considera que, en la actualidad, la relación de la simbología con la tecnología no responde solo a la comunicación entre pares, sino a una parte íntegra de

³² Catherine Martínez (s.f.). Licenciada en Ingeniería Mecánica. Políglota. Editora y Traductora

³³ Cecilia Bembibre Jacobo, (Argentina, s.f.) Investigadora Científica, Licenciada en Comunicación Social y Maestría en Ciencias del Patrimonio Histórico.

las nuevas generaciones en la sociedad. La función de los símbolos tales como emoticones incorporados a las expresiones digitales han crecido y transformado considerablemente, ya que añaden expresividad o elementos no verbales a los mensajes convirtiéndose en elementos esenciales en la comunicación virtual. Además, no existen estrategias que ayuden al aprendizaje con el uso de estos símbolos, sino que los interlocutores llegan a emplearlo ya que lo aprenden por medio de la observación. Una vez aprendido el uso particular de la simbología, se incorpora su utilización a los mensajes que escriben de forma habitual.

iii. Mercadeo

Esta disciplina se responsabiliza de estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las compañías con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas. Laia Cardona³⁴ (2018).

Según Ana Lourdes Cota³⁵ (2017), en el artículo “¿Qué es el marketing generacional?”, explica que el marketing/mercadeo ha catalogado y etiquetado en grupos de edades a los individuos sociales, asignándoles características de comportamiento que comparten entre ellos con el fin de facilitar la venta de productos a nichos específicos tomando en cuenta las expectativas y estilos de vida particulares, según los sucesos que se suscitaron en su época y desde las cuales se puede construir la publicidad que les atrae.

³⁴ Laia Cardona, (Barcelona, España, s.f.) Periodista, Blogger, Community Manager y experta en marketing y Publicidad Digital. Es la responsable del área de comunicación y marketing en Cyberlink.

³⁵ Ana Lourdes Cota Salazar, (México, s.f.) Licenciada en Mercadotecnia en la Universidad La Salle Noroeste y autor en Marketing de Star up

Según los hábitos de consumo por generaciones se tiene que la Generación Baby Boomer se trata de una generación que se siente atraída por los sentimientos o por la historia que transmite la marca. A diferencia, para poder conectar con los más jóvenes, se necesita una estrategia multicanal, ya que confían más en las empresas que todavía tienen algo analógico, lo que les permite comunicarse con ellas de manera telefónica o presencial. Los consumidores de la Generación X no siempre han vivido en un entorno digital, sino que han ido adaptándose poco a poco al mismo. Muy a pesar de estar expuestos al bombardeo publicitario de las marcas, suelen ser escépticos y desconfiados de los pronunciamientos propagandistas. Compran muchos productos, pero lo hacen con mayor conocimiento y con más conciencia del valor ya que prefieren los precios más bajos y aquellos productos que les resulten funcionales. La Generación Millennial destaca por su gran consumo de contenidos en la red, por su preocupación por el medio ambiente, por el uso de redes sociales más virtuales y por la compra en línea. Sienten predilección por las compras en internet y suelen usar mucho sus teléfonos móviles para ello; algunos de los factores que impulsan a ello son los descuentos, los envíos sin gastos adicionales, la rapidez de las transacciones y las devoluciones sencillas. Cristina Muriel³⁶ (2018).

d. Compromiso y retención de los Millennials en las empresas

La Generación Millennial ha demostrado a las empresas que sus principios, valores e ideas sobre la vida y el trabajo la hacen completamente diferente a sus predecesores. Son personas abiertas al cambio, flexibles, creativas, emprendedoras y apuestan por las nuevas tecnologías y la innovación, es decir, que con estas concepciones juzgan los lugares de

³⁶ Cristina Muriel Garín, (España, s.f.) Licenciada en Historia y Master de Formación del Profesorado, es redactora SEO en Digitalist Hub abordando temas de Marketing Digital.

trabajo donde quieren desarrollarse profesionalmente. Para el final de la década del 2020, los Millennials tendrán el mayor porcentaje de la fuerza laboral mundial, generando retos para las empresas que los emplean, y es que conocerlos y mantenerlos motivados será la mejor táctica para retenerlos.

Diversos autores tratan la problemática de cómo retener a esta nueva generación, que ha sido por mucho la más preparada académicamente y que espera que sus logros profesionales sean a corto plazo; concordando en 5 aspectos importantes que motivarán al talento humano más joven, permitiendo que sean estables dentro de una misma organización. De acuerdo a Juan Carlos Barceló³⁷(s.f.) en el artículo *Cómo motivar y retener a la Generación Millennial*, publicado en el sitio web de la IMF Business School, estos aspectos son:

i. Formación y aprendizaje continuo

Parte de las características de la generación que está creciendo en el ámbito laboral, es que son personas que “no se conforman con solo llegar, sino que tienen la necesidad de aprender y formarse continuamente y aplicar en sus puestos de trabajo ese aprendizaje.” Ganar nuevos conocimientos los mantiene alertas y adaptables, lo cual es un beneficio no solo propio, sino para la misma organización. Las nuevas tecnologías no deben quedar de lado, sino ser la herramienta por la cual los colaboradores pueden conectarse y recibir los cursos, que continuamente les genere nuevos retos.

³⁷ Juan Carlos Barceló (Madrid, España, s.f.) Consultor y Formador de Recursos Humanos, RRHH 2.0 y Marketing online.

ii. Comunicación empresarial

Parte de la motivación y retención de los empleados Millennials, es hacerlos sentir involucrados en los proyectos de la empresa a la cual pertenecen, transmitiendo de forma correcta la cultura de empresa, haciéndolos conocedores y que puedan compartirla. Los líderes, son elementos vitales para lograr que el personal sienta que tiene la capacidad de opinar y ser libre de expresar su creatividad, deben ser auténticos, transparentes y tener la capacidad de transmitir confianza, permitiendo fortalecer las conexiones, primero entre el líder-colaborador para luego sea empresa-colaboradores.

En el artículo *4 prácticas indispensables para motivar y retener Millennials*, publicado en el sitio BMA Group (2019), “Los Millennials necesitan y esperan comunicación frecuente, por lo que es imperativo interactuar constantemente con ellos y ofrecer comentarios y críticas acerca de su trabajo, la falta de comunicación u organización con su superior, ha sido causa suficiente para dejar un empleo. Las reuniones cortas pero regulares en la semana, promueve que exista una mejor participación y desempeño”.

De acuerdo a Juan Carlos Barceló (s.f.), continúa en el artículo citado anteriormente, exponiendo aspectos importantes sobre el compromiso y retención de Millennials en las empresas:

iii. Planes de carrera

Para que un colaborador se proyecte a largo plazo dentro de su empresa, debe existir la visión que las oportunidades de crecimiento y mejora, se encuentran dentro de ella. Si los Millennials no se sienten satisfechos con el progreso en su desarrollo, se aislarán y buscarán oportunidades en otros lugares. “Una de las mejores tácticas para atraer y retener al talento

Millennial en las organizaciones es, sin duda, la de ofrecerles la posibilidad de desarrollar un plan de carrera y desarrollo profesional. Además, es la mejor forma de conseguir aunar los objetivos, propósitos y estrategias de la empresa con los de esta generación.”

Los ejecutivos deben incluir a los Millennials en proyectos que fomenten su aprendizaje y desarrollo a través de colaboraciones, brindándoles experiencia.

iv. Flexibilidad y salario emocional

La flexibilidad en horarios, ambientes agradables de trabajo y un buen trato por parte de los ejecutivos encargados de áreas y que tienen colaboradores a su cargo, son variables tomadas en cuenta por los Millennials, ya que generan motivación y un equilibrio entre la vida profesional y familiar o personal. Por otra parte, aunque el salario no ha dejado de ser parte importante para los más jóvenes dentro de las organizaciones, deberán ser recompensados con salarios emocionales, generando empatía y apego a su lugar de trabajo.

v. Captación de ideas innovadoras

Diversas empresas están comenzando a reconocer el potencial que se puede explotar de sus empleados Millennials, por lo que se encuentran impulsando programas o abriendo canales que permiten obtener ideas transformadoras e innovadoras de su propio personal. Dichos programas hacen sentir en los colaboradores que su labor y esfuerzo son significativos, además, los motiva a hacer contribuciones valiosas que ayudarán a forjar el destino de las organizaciones.

e. Millennials y la comunicación intergeneracional

La Universidad del Valle de México (2018). En el artículo, *La importancia de la comunicación intergeneracional*, publicado en la revista Kids Emotion, define a la

comunicación intergeneracional como “un acto en el que se relacionan dos o más personas pertenecientes a diferentes generaciones, en el cual se alude un significado común”. Por lo tanto, es posible asumir que los problemas de incomunicación entre diferentes generaciones, derivan de la falta de significado común del mensaje que se esté transmitiendo.

María Àngels Viladot³⁸ (2001), en su artículo: *Comunicación intergeneracional*, expone que “las actitudes de los jóvenes Millennials son quizás las más características, visibles y estereotipadas”. Es cierto que la juventud no es una etapa estable emocionalmente, los cambiantes estados de ánimo del joven o de la joven: la ansiedad, la euforia, la depresión, etc., representan obstáculos ciertamente graves para la comunicación. Esta inmadurez emocional conlleva que el joven crea que solo entre los miembros de su propia generación puede sentirse a gusto y comprendido. Además, tiene una gran necesidad de sentir que forma parte de un grupo e incluso de diluir su personalidad entre la gran masa de jóvenes, todo ello es fruto de la enorme necesidad que tiene de creer en algo y lo que le conduce a agarrarse ciegamente a los dogmas que le ofrece el grupo.

En cuanto a la comunicación de la generación X, posiblemente es la menos clasificable. Si por un lado el ámbito social de la juventud está bastante definido en la escuela, las discotecas, los bares, etc., el de los adultos, es el ámbito laboral. Este es tan variado y complejo que es posible que esta sea la razón por la cual sea considerada la generación más heterogénea y menos definible. Aun así, se pueden observar hechos generacionales que mantienen unidas a las generaciones. Por ejemplo, a los adultos que actualmente tienen

³⁸ María Àngels Viladot (Barcelona, España, 1951) sociolingüista catalana. Licenciada en Filosofía y Letras (Sección Psicología) por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y doctora en Psicología por la Universidad de Barcelona (UB)

alrededor de cincuenta años, durante su juventud vivieron una serie de eventos sociales y políticos como el hipismo, que han determinado una misma evolución y adaptación a los nuevos tiempos que ha reforzado su sentimiento generacional.

Finalmente, la comunicación en la Generación Baby Boomer se encuentra estereotipada y etiquetada, como demuestran expresiones populares como "un viejo cascarrabias" o "las batallitas del abuelo". En efecto, un elemento que define en gran medida la comunicación en la vejez es la experiencia vital acumulada.

f. Millennials y la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social dentro de su nivel estratégico en las empresas, detalla un artículo de La Prensa Gráfica (2019) titulado “*La responsabilidad social de las empresas*” por Tulio Magaña³⁹, “representa una estrategia de negocio integrada en cada fase de la cadena de valor de la corporación, de modo que contribuye a generar una relación de largo plazo entre sus accionistas y los beneficios para la sociedad.” Es principalmente con este enfoque al que las organizaciones debieran apuntar.

En el mismo artículo Tulio Magaña define “La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el continuo compromiso de las organizaciones de no afectar ningún valor social al crear riqueza, sino más bien asegurar la creación de valor compartido con su entorno. Se trata de que las organizaciones se conduzcan éticamente y contribuyan al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados, de sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en

³⁹ Tulio Magaña (El salvador, s.f.) Consultor en Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y Planificación, PNL y Coaching.

general”. La RSC no trata de la creación o promoción de una cultura filantrópica; ni pretende que las compañías se conviertan en organismos de beneficencia, más bien, el papel que tendrían que asumir las organizaciones debería ser en favor del desarrollo sostenible, lo que significa un equilibrio entre crecimiento económico y el desarrollo social.

Por otra parte, las personas que se encuentran al final de la Generación X, así como los de la Generación Millennial, fueron bombardeados en su juventud por temas como el calentamiento global, la contaminación causada por empresas multinacionales, la desaparición de especies animales, el hambre, los daños causados por las diferentes guerras; creciendo en ellos un sentido de Responsabilidad Social más arraigado y por ende más motivados a apoyar estas causas, determinó el equipo investigador.

Los medios digitales y redes sociales son actualmente canales que multiplican exponencialmente el alcance y repercusión de cualquier campaña, desde las de mercadeo a las de Responsabilidad Social Empresarial. Estos medios están permitiendo que exista una comunicación bidireccional, haciendo que las empresas practiquen la escucha del contexto social, conociendo qué es lo verdaderamente relevante para sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y la sociedad en general; poniendo valor a sus proyectos de responsabilidad mediante una comunicación a gran escala, que hoy en día es factible gracias a las redes sociales, haciéndolos más auténticos, con relevancia y emoción. José Martínez Carrascosa⁴⁰, (2015).

⁴⁰ José Martínez Carrascosa (Madrid, España, s.f.) Periodista especializado en comunicación institucional y 2.0

B. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS GENERACIONES

Cuando se habla de Administración de Empresas se tienen distintos autores que son referentes como Frederick Taylor, Max Weber y Henri Fayol, entre muchos otros, además, temas relacionados como la administración científica, Teoría X y la Teoría Y, Just in Time, Benchmarking, Calidad Total, y por su puesto el proceso administrativo con sus etapas, la planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, estas teorías y doctrinas que a lo largo de los años han sido aplicadas y han evolucionado con los cambios socio-políticos, económicos y tecnológicos, e instruidas en las universidades, forman una línea transversal para los ejecutivos o directivos de una organización, quienes amalgaman dichos conocimientos con su forma de liderazgo y por ende su forma de administrar, condicionado en gran medida por la generación a la que pertenecen y el tipo de personalidad de los colaboradores. A continuación, los estilos de liderazgo más representativos y como estas se relacionan a las generaciones en estudio:

1. Liderazgo laissez-faire (Líder: Millennials, Colaborador: Millennial)

El liderazgo laissez-faire se caracteriza por delegar, brindando libertad y confianza al colaborador sin intervención ni retroalimentación constante. “Su nombre proviene del origen francés cuya traducción es “dejar pasar” o “dejarlo ser”.

“El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos. Ya que estos trabajadores son expertos y poseen las competencias para rendir de manera independiente, son capaces de cumplir con las tareas con muy poca vigilancia.”

Al no apegarse a la rigidez de la empresa, este tipo de liderazgo permitirá que se explore la creatividad del colaborador, brindándole autonomía para su desenvolvimiento, pero funcionará si el tipo de personalidad de dicho colaborador es independiente. De no ser así, podría haber inconvenientes con los plazos de entrega e incluso en la calidad del trabajo presentado, generando costos adicionales y poca productividad.

2. Liderazgo autocrático (Líder: Baby Boomers, Colaborador: otra generación)

Este tipo de liderazgo se presenta al haber toma de decisiones directamente de las figuras de autoridad, sin cuestionamientos y de forma unidireccional. Esto suele tener un impacto positivo en procesos que requieren rapidez en toma de decisiones, o cuando los empleados no han alcanzado un nivel óptimo de experticia y se requiere aumentar la productividad. Sin embargo, el riesgo mayor radica en amenazar el ambiente laboral al no tener en cuenta la opinión de los colaboradores y no garantizar la fidelización con la compañía.

3. Liderazgo democrático (Líder: Generación X o Millennial, Colaborador: otra generación)

Se le llama liderazgo participativo y es lo opuesto al liderazgo autocrático al priorizar la participación de todos los colaboradores, ya que, aunque la decisión final la tiene el líder sí se consideran las opiniones de los subordinados. Esto garantiza la fidelización de los colaboradores con la empresa y se retiene el talento. Sin embargo, a diferencia del liderazgo autocrático, las decisiones podrían demorar en tomarse debido al consenso de opiniones.

4. Liderazgo transaccional (Líder: Generación Baby Boomer o X, Colaborador: otra generación)

“El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores.” Es una relación de beneficio mutuo puesto que el colaborador se beneficia con las distintas gratificaciones que su líder le brinda y este a su vez se beneficia con el buen desempeño y productividad. El punto clave de este liderazgo radica en establecer claras las expectativas con los objetivos que se quieren alcanzar, así como de la recompensa a recibir.

5. Liderazgo transformacional (Líder: Generación X o Millennials, Colaborador: Generación X o Millennial)

Este tipo de liderazgo se caracteriza por requerir un nivel superior de comunicación de cara al cumplimiento de objetivos, estableciendo las expectativas utilizando la cultura y

motivación de cada elemento del grupo. Este tipo de liderazgo busca influir en los colaboradores ganándose el respeto y su figura de autoridad por medio de la confianza y transformando así todos los niveles de los departamentos.

Según Jonathan García-Allen⁴¹(s.f) el líder transformacional requiere un nivel de experticia en los temas a desarrollar ya que este tipo de liderazgo funciona con conceptos intangibles como “la visión de la empresa, los valores y las ideas del grupo, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.”

A pesar de que los beneficios se visualizan en un excelente clima laboral, no se deben descuidar los protocolos internos ante crisis que requieran reacciones rápidas.

IV. MARCO LEGAL

A. LEYES

1. Constitución de la República de El Salvador

Fundamentos de la convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona humana, en la construcción de una sociedad más justa, esencia de la democracia y el espíritu de libertad y justicia, valores de nuestra herencia humanista.

Art. 1.- El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

⁴¹ Jonathan García-Allen (Reus, 1983) Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona, con especialidad en Psicología de las organizaciones.

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Además del artículo anterior, se considera lo establecido en el Capítulo II, acerca de los Derechos Sociales, en la Sección Segunda, específicamente los referidos al Trabajo y la Previsión Social.

Trabajo y Seguridad Social

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades; físicas, mentales o sociales.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Está fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

2. Código de Comercio

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil. Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

3. Código Tributario

FINALIDAD

Artículo 1.- El presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídico tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

a. Ley de Impuesto a la Transferencia De Bienes Muebles y Prestación De Servicios

DEL IMPUESTO

Artículo 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

b. Ley del Impuesto sobre la Renta

HECHO GENERADOR

Art. 1.- La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

RENTA OBTENIDA

Art. 2.- Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.
- c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y,
- d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del código tributario.

En el caso de pasivos no documentados y provisiones de pasivos en exceso, la renta obtenida se imputará en el periodo o ejercicio de imposición respectivo.

4. Código de Trabajo

Sirve de herramienta de consulta frecuente y facilita a sus lectores la mejor comprensión de la relación entre la normativa nacional e internacional en materia de trabajo y se realice manera natural el objeto principal previsto en el artículo uno de nuestro Código de Trabajo: armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios

que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución. (7).

5. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

CREACIÓN Y OBJETO

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

6. Ley del Seguro Social

Art. 1.- De acuerdo al art. 186 de la constitución se establece el seguro social obligatorio como una institución de derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y, f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en el oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

*Nota: Este inciso no contiene la reforma del D.L. N° 262/19, ver su contenido al final de la Ley. Entrará en vigencia el 14/03/2020

7. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Ley MYPE)

El Ministerio de Economía, a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), promovió, desde 2010, un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (MYPE) del país, que abordara y estableciera las demandas y los intereses propios de este sector.

Para la formulación del Proyecto de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa, Ley MYPE, se consultaron diversos sectores del país: personas emprendedoras y empresarias; sector financiero; organismos internacionales; instituciones gubernamentales; organizaciones no gubernamentales, gremiales empresariales y otras entidades relacionadas al sector de la MYPE.

Esta Ley tiene por objeto, “Fomentar la creación, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial, en condiciones de equidad; fortalecer su competitividad para la integración de las mismas a la economía formal del país”. Y su finalidad es el “estimular a la Micro y

Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación”

Finalmente, la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Ley MYPE, es resultado de un mandato constitucional que establece que el fomento y desarrollo del comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño, su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una Ley. La Ley MYPE fue aprobada por la Asamblea Legislativa el 25 de abril de 2014 y sancionada por la Presidencia de la República, el 28 de mayo del año citado.

B. ENTES REGULADORES PARA LA APLICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS LEYES

1. Sala de lo Constitucional

La Corte Suprema de Justicia se organiza en cuatro salas: de lo Constitucional; de lo Civil; de lo Penal; y de lo Contencioso Administrativo. Cada una de ellas a través de sus decisiones resuelve en la más alta instancia nacional, asuntos relativos a sus materias. La Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia conoce los procesos de amparo, habeas corpus o exhibición personal e inconstitucionalidad de las normas jurídicas y dirime las posibles diferencias entre el Órgano Ejecutivo y el Órgano Legislativo. Conforman la Sala de lo Constitucional cinco Magistrados y, por su trascendental importancia e influencia en todos los demás aspectos del derecho y la justicia, su Presidente es también el Presidente de la Corte Suprema de Justicia y el Órgano Judicial.

2. Ministerio de Economía

Encargado de diseñar y definir políticas nacionales de fomento y desarrollo de la competitividad de la MYPE. Elaborar políticas sectoriales que incluyan el enfoque de género. Diseñar programas y políticas con enfoque de género para el desarrollo sostenible en coordinación con las entidades del sector público y privado.

3. Ministerio de Hacienda

Institución del Estado, que tiene como objetivo dirigir y administrar con responsabilidad y compromiso las Finanzas Públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.

4. Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador

Su Visión es ser una institución que brinda servicios de calidad, con calidez y eficiencia a la población trabajadora, ejerciendo transparentemente la gestión pública, teniendo como base la justicia social, la inclusión y la igualdad de género. Y su Misión, es ser la Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, garante de los derechos laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social en un marco de equidad y justicia social.

5. Superintendencia de Pensiones

Organización de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, de carácter técnico, de duración indefinida, con autonomía administrativa y presupuestaria, para velar por el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables al funcionamiento del sistema de pensiones. Busca fiscalizar y controlar en forma independiente al funcionamiento transparente del sistema de pensiones, contribuyendo a su desarrollo.

En particular, de las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP) y del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS, Régimen de Pensiones), en beneficio de los intereses de los afiliados y pensionados, y que, a la vez, promueva el desarrollo del sistema de pensiones en forma ordenada, transparente, eficiente y solvente.

6. Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Entidad gubernamental autónoma, comprometida a brindar de manera integral atención en salud y prestaciones económicas a los derechohabientes con calidad y calidez basados en los principios de la seguridad social.

7. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

Parte de sus funciones es el impulsar el desarrollo de las MYPEs, en el marco de las estrategias de desarrollo inclusivo, equitativo y sostenido del país. Contribuir al desarrollo de la base productiva a nivel local y nacional. Ejecutar políticas nacionales de fomento y desarrollo de la competitividad de la MYPE.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE LA INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA SALVADOREÑA OCASIONADOS POR LA BRECHA COMUNICACIONAL ENTRE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y EL RESTO DE GENERACIONES PRECEDENTES.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico integral acerca de la incidencia actual que ejerce la Generación Millennial en el ámbito laboral y el resto de generaciones precedentes, así como de la brecha comunicacional que existen entre ellas; permitiendo generar estrategias innovadoras para las diferentes empresas donde conviven varias generaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la metodología a utilizar para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que se trata de una investigación cualitativa.
- Establecer las unidades de análisis necesarias para llevar a cabo la investigación y de igual forma el instrumento que más se adecua para la recolección de la información.
- Determinar algunos factores de comportamiento más comunes que se dan en las organizaciones donde conviven varias generaciones.

I. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo anterior se estableció que en las empresas existen generaciones que tiene diferentes características y que probablemente estas impacten en una óptima o pésima comunicación, en tal sentido, el presente capítulo tiene como propósito compilar mediante la investigación cualitativa, aspectos relacionados con el comportamiento de la Generación Millennial en cuanto a su forma de comunicarse, relacionarse e integrarse con las generaciones precedentes dentro de las organizaciones, llámese a estas Baby Boomers y Generación X.

A. IMPORTANCIA

Las pequeñas y medianas empresas generalmente no invierten en un estudio que genere propuestas encaminadas a mejorar el clima laboral entre diferentes generaciones y reformar la comunicación tanto entre la administración y su personal, así como entre los mismos empleados, esto debido a diversos factores, como pueden ser económico, tiempo disponible, cantidad de personal, entre otros partiendo de las diferencias generacionales, que intrínsecamente tienen características y metas diferentes.

Fue importante desarrollar esta temática para conocer la incidencia o impacto cultural originado por las diferencias generacionales, para así proponer estrategias o técnicas que permitan a las empresas minimizar los problemas de comunicación entre las generaciones para promover y retener a su talento más joven; mediante factores motivacionales vanguardistas.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación requirió el uso de métodos y técnicas que contribuyeron a llevarla a cabo, ya que permitió establecer las características del problema. El presente trabajo se desarrolló bajo la óptica de una investigación *cualitativa*, donde Sampieri (2010, p.364) explica que este enfoque busca comprender la perspectiva de los participantes, individuos y grupos pequeños de personas, acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad, por lo que no tiene una secuencia lineal. Esta investigación se caracteriza por no utilizar datos numéricos ni se fundamenta en la estadística.

Conjuntamente, la investigación es de carácter *inductiva*, ya que sugiere que, a partir de un fenómeno dado, se puede encontrar similitudes en otros, permitiendo entender procesos, cambios y experiencias. Donde los investigadores entrevistaron a una persona, analizaron los datos que se obtuvieron y se determinó un diagnóstico inicial, posteriormente se entrevistó a otros individuos, se analizó esta nueva información y se revisaron los resultados, del mismo modo, se continuó efectuando y analizando más entrevistas para comprender las diferentes opiniones. Es decir, se procedió a evaluar cada uno de los casos, hasta llegar a la similitud o repetición de las respuestas, obteniendo el diagnóstico de la situación actual relacionada al fenómeno en estudio, la brecha comunicacional entre la generación Millennial y sus precedentes dentro de las organizaciones.

C. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se utilizó la investigación de tipo *exploratoria* ya que según Sampieri (2010, p.79) estas investigaciones se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y *descriptiva* ya que estas investigaciones buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Por lo tanto, permitió abordar el impacto de las diferencias generacionales dentro de las empresas, de tal manera que se describieron los diferentes hechos y características referentes a las causas de una comunicación deficiente en cada unidad de análisis en la pequeña y mediana empresa salvadoreña. Cabe mencionar, que se amplió el horizonte de investigación por el hecho que las diferencias intergeneracionales no se limitan solo a la empresa privada, sino también, en el sector público y en la gran empresa.

1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Esta investigación se realizó con el propósito de obtener aspectos teóricos y conceptuales. Las fuentes que se utilizaron fueron:

Libros de texto, trabajos de graduación, artículos de periódicos, artículos de revistas, aspectos legales que tengan relación con los problemas de comunicación, revistas científicas y toda la información que se relacione con el fin de enriquecer la investigación.

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se llevó a cabo entre el personal, clientes y ejecutivos de diferentes empresas que se encuentren en el rango de la pequeña y mediana empresa; mediante entrevistas, charlas y

abordajes informales que permitieron recopilar información sobre las características de los sujetos en estudio y a la vez realizar un diagnóstico.

D. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación constituyó el plan general de los investigadores para obtener respuestas a las interrogantes, además este desglosa las estrategias básicas que los investigadores adoptaron para generar información verídica e interpretable.

En la presente investigación se utilizó el *método no experimental*, ya que no se pretendió manipular ninguna variable, es decir que la investigación se llevó a cabo únicamente con los hechos tal como son y están en la realidad, limitándose a describir los hallazgos del fenómeno en estudio.

E. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

1. TÉCNICAS

Estas consistieron en el conjunto de procedimientos de los cuales se hizo uso, con el objeto de recolectar datos, dicha información fue registrada para su posterior análisis. La encuesta no fue parte de las técnicas utilizadas, ya que no forma parte de los estudios con Enfoque Cualitativo.

a. Observación cualitativa

La observación es fundamental dentro de cualquier estudio y es mejor utilizada cuando se conoce lo que se va a investigar, no se trata de una simple contemplación, implica profundizar en situaciones sociales y mantener un papel activo, con reflexiones constantes. Implica estar atentos a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Esta técnica permitió distinguir aspectos que segmentaron a los entrevistados, tales como la generación a la que pertenecían, si eran personas activas laboralmente y si tenían la actitud colaborativa para proporcionar y compartir sus experiencias.

b. Entrevista

Para la presente investigación, esta técnica fue la más conveniente a utilizar, ya que las preguntas relacionadas con la investigación fueron respondidas por las personas que brindaron datos de interés, por ser los actores sociales quienes proporcionaron las conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas de sus empleados, clientes, entorno, y como éstas cambian de generación a generación. *Ver anexo I y 2*

2. INSTRUMENTOS

a. Anotaciones o notas de campo

Para Sampieri, (2010, p.376) “es necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento”. Este instrumento se utilizó para registrar diferentes anotaciones mientras se llevaban a cabo las entrevistas, además, para la observación y recopilación de documentos; apoyándose en grabaciones de audio para constatar que lo anotado este en lo correcto.

b. Entrevista no estructurada

Para llevar a cabo la entrevista no se utilizó una guía para orientar las preguntas que se hicieron a las personas, sino más bien, se trabajó con preguntas abiertas, sin un orden establecido, las cuales fueron adquiriendo características de conversación, ya que las respuestas brindadas daban paso a nuevas preguntas. Para lo cual se procuró crear un ambiente propicio y de confianza para que respondieran de manera espontánea, libre, sin inhibiciones y así poder obtener información de calidad. *Ver anexo I y II*

F. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. PRIMARIAS

Las fuentes de información primaria para la presente investigación, comprendieron toda la información recabada de las entrevistas con los ejecutivos de las organizaciones, así como los empleados de las mismas y de igual manera la relación con los clientes.

2. SECUNDARIAS

La información secundaria comprendió libros, diccionarios, sitios web, estudios realizados por otros investigadores sobre la Generación Millennial y las generaciones precedentes, donde se aborden temas acerca de la implementación de estrategias para mejorar la comunicación, la cultura y el clima organizacional. Además, revistas, leyes, publicaciones realizadas por instituciones gubernamentales, boletines informativos de prensa, todos asociados al tema.

G. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo con trabajadores, trabajadoras y ejecutivos de organizaciones que laboran en la pequeña o mediana empresa, al igual que en la gran empresa y el sector público del Área Metropolitana de San Salvador. Además, de los clientes y/o usuarios de las mismas.

H. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA

Tal como se indicó al inicio en la metodología de la investigación, el trabajo se realizó mediante el Enfoque Cualitativo, el cual según Sampieri (2010, p.395) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Además, este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición

numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. Por lo tanto, no se utilizó fórmulas matemáticas para determinar la muestra, sino un marco de referencia y la cantidad exacta de casos que conformen la muestra quedó a discreción de los investigadores optando por un rango de 30 a 50 entrevistas que dependió de la similitud o repetición de las respuestas, los cuales llevaron a determinar el diagnóstico desarrollado.

Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectaron con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

I. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis en la investigación fueron los representantes, directores y/o jefes en las organizaciones con edades correspondientes a las tres generaciones objetivo de esta investigación; así como empleados de las mismas y clientes.

1. EJECUTIVOS

Se pretende obtener información debido al cargo y funciones que desempeñan los ejecutivos, ya que son los encargados de seleccionar, dirigir, retroalimentar y retener al recurso humano que se considera el más importante hoy en día para las organizaciones, por lo tanto, deben de contar con habilidad para observar desde su cargo y óptica el comportamiento de sus colaboradores y determinar las estrategias que se requieren para lograr que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa favorablemente.

2. EMPLEADOS DE LAS ORGANIZACIONES

Los empleados son el recurso más importante de las organizaciones, por considerarse la carta de presentación de las mismas, además se piensa que los empleados afectan directamente la experiencia y satisfacción del cliente. Por lo tanto, es importante que entre los empleados exista un ambiente integral y una comunicación fluida para que esto se vea reflejado en la lealtad de los clientes y esto contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

3. CLIENTES

Existe una amplia variedad de clientes en las organizaciones, los cuales esperan ciertos servicios, precios y promociones que se adapten a sus necesidades y sobre todo buscan y prefieren establecimientos que les atraiga y donde les brinden una atención de calidad. Por ello, esta unidad de análisis resulta relevante para la investigación, ya que se necesita conocer la dinámica comunicacional entre el cliente Millennial y las organizaciones que cuentan con personal intergeneracional, logrando mermar posibles brechas comunicacionales.

4. ESPECIALISTAS

Se pretende recabar información técnica con personas expertas en distintas áreas, tales como comunicación, educación, sociología, ciencias jurídicas y mercadeo, que aportaron distintas perspectivas alrededor de la problemática que es propiamente la comunicación y relación intergeneracional dentro de las organizaciones, como agentes externos a la convivencia que ocurre dentro de las mismas.

J. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Según Sampieri (2010, p.439) la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; el análisis no es estándar, ya que cada entrevista requiere de un esquema propio de análisis.

El equipo investigador siguió un proceso de análisis que incorporó las concepciones de diversos teóricos de la Generación Millennial y las generaciones anteriores, además de las interpretaciones propias como investigadores. Al ser entrevistas no estructuradas, se evitó estandarizar el esquema de las preguntas, donde estas se tornaron en una conversación más participativa. Hubo muchas opiniones y para evitar cuestionamientos de personas que no autorizaron se les mencionara dentro de la investigación, se optó por mantener su identificación en anonimato, ya que lo pertinente para la investigación es la opinión y la calidad de respuestas que estas pudieran proporcionar. Sin embargo, para aquellas que sí lo autorizaron fueron mencionadas en cada apartado; además, los mismos entrevistados brindaron respuestas que serán utilizadas para la elaboración de las propuestas y estrategias a desarrollar en el capítulo III.

II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A través de los siglos, la humanidad siempre ha hecho uso de la comunicación para ejecutar acciones en beneficio de la colectividad y lograr los objetivos ya sea en el ámbito familiar, religioso, militar y comercial. Una buena comunicación es esencial para transmitir los deseos, necesidades, expectativas, sentimientos, ideas; tanto de los niveles superiores e inferiores y viceversa.

Las teorías tradicionales acerca de la comunicación establecen tipos, medios, canales y elementos que la componen con el propósito que se cumpla las indicaciones, dando por sentado que el receptor acatará lo dicho por el emisor, considerando que el proceso es totalmente lineal. Esta forma de comunicar funcionó hasta finales del siglo XX, sin embargo, durante los últimos 30 años, la comunicación ha sido influenciada por los diferentes medios tecnológicos caracterizados por la rapidez con la que viaja la información, distorsión en los términos utilizados en el lenguaje, comunicación a toda hora, respaldo tecnológico de los mensajes escritos y audiovisuales.

Aunado a lo anterior, tanto emisores como receptores han modificado su forma de comunicarse, adaptándose a la tecnología, formas de comportamiento, habilidades, hábitos. Tal como se explicó en el capítulo I, diversos autores realizaron una clasificación de índole generacional en la que se estableció que en cada generación hay conductas, practicas, formas de pensar y hacer las cosas de diferente manera.

Es en este sentido, el presente diagnostico trató de describir la forma de comunicación organizacional de las diferentes generaciones y su impacto en la consecución de los objetivos, para ello, se ha organizado el diagnostico que abarca los siguientes aspectos relacionados con la comunicación dentro de las organizaciones: académicos, tecnológicos,

filosofía empresarial, motivación, captación y retención de ideas innovadoras y responsabilidad social.

Para recolectar la información se abordaron personas laboralmente activas, prestando principal atención en aspectos distintivos de cada generación donde se podían identificar por su forma de vestir, edad proyectada y comportamiento general. Por otra parte, en centros comerciales se abordó a individuos o personas a quienes se identificó a qué generación pertenecían y si se encontraban económicamente activas, para conocer sus opiniones acerca de los cambios generacionales y cómo la comunicación interna y externa en las empresas ha beneficiado o afectado el servicio al cliente.

A continuación, se detalla los factores de comportamiento identificados:

A. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Las empresas conforme a la Teoría Tradicional deben contar con una misión, visión, valores y objetivos institucionales, ya que comprenden la identidad propia de las organizaciones la cual deberá ser comunicada hacia todos los que las conforman. Destacando la opinión del Doctor en Ciencias de la educación, Dr. José Gutiérrez⁴², manifiesta que “se han incorporado varios aspectos que han modificado la manera tradicional de comunicarse entre las diferentes unidades organizacionales; de igual manera, era costumbre que la empresa diera a conocer su misión, visión, valores, objetivos y metas por medio de manuales de bienvenida y de organización, sin embargo, esta manera de

⁴² Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras (San Salvador, El Salvador, 1956) Ingeniero, Master en Administración de Empresas y Doctor en Ciencias de la Educación, docente de la Universidad de El Salvador.

difundirla se ha visto modificada debido a la tecnología, haciéndola más atractiva con el objetivo de captar la atención de las nuevas generaciones”.

El método utilizado para que dicha información sea transmitida, es a través de medios interactivos como los recursos audiovisuales, presentaciones, inducciones, videos cortos, caricaturas, publicaciones en redes sociales, entre otras, buscando que quede en la memoria de los trabajadores por un largo periodo de tiempo.



La misión, visión y sus valores en las empresas, son elementos que preferiblemente debieran ser analizados y actualizados conforme a los objetivos que se van replanteando, para un período no mayor a cinco años, debido a la velocidad en que va creciendo la competencia y la exigencia de los clientes. Empero, la perspectiva de una entrevistada propia de la generación X, “hay empresas que consideran importante relacionar los objetivos del plan organizacional con su filosofía, ya que ambos definen el rumbo a seguir y hacia dónde se quiere llegar”. Dicha correlación es de vital importancia tanto para los ejecutivos como para los colaboradores porque son los actores principales para la consecución de los objetivos.

Según las opiniones de jóvenes Millennials abordados durante una reunión de compañeros y compañeras próximos a graduarse y que se encuentran laborando, expresaron que sigue siendo vital divulgar la filosofía empresarial dentro de las organizaciones, únicamente se hace un esfuerzo inicial para las personas que se encuentran en la etapa de reclutamiento, pero a medida se desenvuelven en sus puestos de trabajo y

transcurre el tiempo, ya no se da una retroalimentación, sino que únicamente se entregan calendarios, separadores, se colocan pizarrones informativos, los cuales no generan el efecto deseado, ocasionando una falta de empatía por parte de los trabajadores Millennials hacia la organización, dando inicio a la brecha comunicacional.

Varios empleados Millennials de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos, denotaron que la manera en que se les traslada la filosofía, es de forma escrita e incluso por correos electrónicos, sin embargo, no realizan reuniones donde les hagan una retroalimentación de los mismos, pero consideran la importancia en que este sistema debería ser modificado, teniendo diversas formas para llevar el mensaje y no solo en el aspecto inductivo, sino que a lo largo de toda la carrera laboral.

B. LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA LABORAL ENTORNO A LA GENERACIÓN MILLENNIAL

Según la opinión de un docente de una universidad privada, Lic. Nelson Aguilar⁴³, la administración a través de los años se ha establecido como una ciencia, una técnica o un arte en constante cambio, al igual que sus principios. Manifestaba que luego de la Revolución Industrial, se creía que lo más importante era la producción en masa, porque de esta forma se generaría más ingresos con la venta, sin embargo, se dejó de lado al que hoy conocemos como recurso más valioso, al empleado. Y es que los grupos de personas, son un reto en cualquier área en la que se encuentren.

⁴³ Lic. Nelson Omar Aguilar, (La Libertad, El Salvador, 1969) Catedrático de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Modular Abierta, con Post Grado en Marketing Digital.

En la época de los Baby Boomers, en la década de los años sesenta, comienzan los primeros autores a desarrollar el tema de Clima Laboral o Clima Organizacional y su importancia dentro de las empresas, ya que se puede establecer el buen funcionamiento de las organizaciones respecto al capital humano que poseen.

Imagen 2
Importancia del Clima Laboral



Un responsable de departamento de Calidad, que pertenece a la Generación X, comenta que “la nueva fuerza laboral, los Millennials, esperan que la información se reciba fluidamente. Esta generación está acostumbrada a colaborar con sus predecesores, pero lo hacen de manera electrónica y esperan un feedback instantáneo”. Otra opinión es que las personas que están entrando al mercado laboral, tienen conocimientos generales del puesto a desempeñar, junto con conocimientos técnicos, analíticos y capacidad para trabajar en un entorno en redes sociales, sin embargo, no tienen experiencia de las tareas propias a desempeñar en el puesto de trabajo.

Por otra parte, un joven perteneciente a la generación Millennial, comentó que sus congéneres, son personas exigentes con respecto a lo que esperan de un empleo por lo que no tienen problema en abandonarlo, esto provoca desequilibrios dentro de las organizaciones ya que no pueden retener el capital humano dentro de las mismas, lo cual ocasiona rotación de personal o incorporación de nuevos elementos, alterando la armonía que ya existía en la organización.

Cabe recalcar, que el Clima Laboral parece no estar ligado o tener una relación directa con las diferencias de edad de los empleados dentro de un mismo entorno, por el contrario, hay otros factores que tienen un mayor impacto, como lo es la forma en cómo se relacionan unos con otros, la formación académica que recibieron al igual que su grado de escolaridad, las bases familiares con las que cuenta, ya que, si su entorno familiar fue problemático, confrontativo y alejados unos de otros, se ve reflejado en la convivencia que un colaborador pueda tener con sus compañeros, opinión de un Contador Público que tiene a su cargo 6 personas. Considera, además, que las empresas deben tomar acciones que produzcan satisfacción y motivación, para que sus propios empleados generen un ambiente armonioso, donde todos se sientan a gusto, no una carga que tienen día con día y que se sienten agradecidos por formar parte de ese equipo.

C. LA COMUNICACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL EN LOS CARGOS DE TOMA DE DECISIONES

Con relación a los roles y/o puestos de trabajos, el equipo investigador consideró que, se acostumbraba que los cargos de alto nivel sean ocupados únicamente por las personas de mayor edad, ya que poseen el nivel académico requerido, amplia experiencia en las actividades a desarrollar, la cual había sido adquirida en el mismo lugar de trabajo durante sus años de labor, por lo que se les consideraban las personas idóneas para ocupar dichos cargos.

Un recién graduado en la licenciatura en Administración de Empresas, manifestó que “existen pocas oportunidades para tomar un puesto de aprendiz como era en generaciones anteriores, a pesar que los programas de aprendizaje y pasantías ayuda a que los jóvenes encuentren trabajo reduciendo el desempleo”. Es necesario que surjan cambios, pero los

ejecutivos no pueden esperar, sería oportuno aprovechar la próxima generación que es más avanzada digitalmente.

Imagen 3
Integración de la Generación Millennial



En la actualidad, de acuerdo a la información obtenida, se considera más valioso obtener posiciones de alta jerarquía tomando en cuenta aptitudes y habilidades propias de la persona, conocimiento obtenido a través de estudios académicos realizados,

considerando que la experiencia se irá adquiriendo con la práctica que desempeñará día con día.

Los nuevos empleados llegan con la expectativa no solo de lograr un ingreso económico y que este crezca con el tiempo, sino, además, que los conocimientos académicos adquiridos sean puestos a prueba, con trabajos que los reten constantemente a auto aprender, ya que la experiencia que se gana con el tiempo no lo es todo, de hecho, esperan que sus compañeros de mayor edad únicamente sirvan de guía para generar una sinergia entre su trabajo y el conocimiento obtenido con los años, acotó un jefe de reclutamiento en el área de recursos humanos.

Según la opinión de un colaborador administrativo de un restaurante, “los grupos sociales en las organizaciones, tienen un sentido de pertenencia a grupos en específico que van determinados por la edad, afinidad, gustos en común y experiencias personales”. Actualmente, dentro de las organizaciones se encuentran laborando las tres generaciones objeto de estudio y la convivencia entre ellos no se da de una manera en general, sino más bien, existen grupos sociales conforme a las edades de los mismos; es decir, grupos sociales

donde solo convive la generación de los Baby Boomers, grupos sociales donde interactúan de mejor manera las personas pertenecientes a la generación X y grupos sociales donde interactúan y conviven personas pertenecientes a la generación Millennial, quienes a parte de convivir dentro de la compañía, también conviven fuera de la misma en reuniones entre los mismos compañeros, además de contar con grupos de chat en las redes sociales, donde tratan temas de interés en común y no tanto temas laborales.

Es importante considerar, que esta situación no representa una realidad absoluta en todas las empresas, ya que se presenta en ocasiones un sentido de pertenencia que va ligado al equipo de trabajo al cual se pertenece, sin hacer distinciones de edad o de generaciones.

D. LA COMUNICACIÓN DE LOS MILLENNIALS Y SU INCIDENCIA EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El grupo investigador estableció, que en El Salvador hablar de Responsabilidad Social Empresarial es un término que ha recobrado fuerza debido a su exposición en redes sociales, donde con el pasar de los tiempos las empresas van tomando conciencia de la importancia de aplicar una visión social más comprometida para dinamizar el desarrollo de la sociedad salvadoreña, aun cuando no se debe dejar todo el peso de esta responsabilidad a los gobiernos y a pesar de las limitaciones que como país se pueda tener, es tarea tanto de las empresas como de sus colaboradores comprometidos, el sumar esfuerzos para ser organizaciones más competitivas y prósperas, siendo esa la combinación que genera que los programas de RSE logren llevarse a cabo con éxito.

Tomar como propios esos compromisos en el deseo de marcar la diferencia en su entorno, es la forma con la cual la Generación Millennial ha ido retando a sus organizaciones a no quedarse atrás en convertirse en espacios más humanos y responsables

socialmente. Para un agrónomo, los Millennials buscan “empresas donde tengan conocimiento de que trabajar, consumir productos y/o servicios que estén orientados a un mejor impacto ambiental y a reducir la huella negativa, al mejoramiento de la sociedad a través de inversiones responsables, empresas más humanas, abiertas, honestas y sobre todo sentirse parte de lo que hacen por medio de programas de voluntariado donde pueden ayudar a las diferentes causas sociales y ambientales”.

La responsabilidad social empresarial requiere de una visión compartida y dejar de lado el pensar para sí mismos, y que en ocasiones los medios de comunicación han incidido en fomentar y apoyar el pensamiento individualista, donde la consecución de los objetivos es alcanzada sin tomar en cuenta a los demás. Tal como surgió de la opinión de un empleado de una entidad bancaria perteneciente a la Generación Millennial, donde expresó que “los esfuerzos que realiza su organización con respecto a la responsabilidad social son cerrados,

Imagen 4
Visión compartida en la Responsabilidad Social
Empresarial



señaló que la entidad se encuentra avalada por las ISO con respecto a temas medio ambientales y que está enfocado a no dañarlo más de lo que está, donde cada colaborador debe estar pendiente en no hacer uso ineficiente de los recursos como papel, agua y electricidad”. Al respecto, el entrevistado

comentaba que hay agencias que cuentan con “paneles solares que ayudan a reducir el uso de energía eléctrica y que esos son los esfuerzos que se realizan con respecto a la RSE, también cuentan con campañas de reforestación y que son los jóvenes los que se unen al voluntariado, aunque desconoce si hacen una difusión completa de mencionadas

actividades en toda la institución”, a su vez acotando “que la educación empieza desde el hogar en conjunto con la formación educativa, donde promueven y hacen participes del trabajo en equipo, generando la idea de responsabilidad social en cada persona, tomando en cuenta el entorno que se les está dejando a las nuevas generaciones”.

Por otra parte, el Lic. Aguilar, citado anteriormente, opinó que “los Millennials que están entre las edades de 30 y 35 años, son pocos los que están en cargos directivos, propietarios de empresas, CEO o gerentes, y considera que nada tiene que ver el ámbito generacional o las edades con la Responsabilidad Social Empresarial que se esté llevando a cabo, las políticas de RSE que practican las empresas se basan en los puntos de vista, perspectivas y la conciencia social que tienen los directivos o dueños de las empresas, ya que son ellos los que dan los lineamientos a los CEO/Directores Ejecutivos para que estos puedan impulsar estas políticas relacionadas con el medio ambiente, inversión en las comunidades y cualquier programa que tenga beneficios para la comunidad”.

Adicionalmente, el sociólogo e influencer, Lic. Guillermo Pantoja⁴⁴, en la conferencia “La incertidumbre Millennial y el futuro del movimiento cooperativo” impartida en CACTIUSA de R.L. acotó que “las perspectivas de los jóvenes de toda la Generación Millennial son orientadas a una *reconexión* con su entorno, hablamos de derechos humanos, derechos de la mujer, derechos de niñez y adolescencia, así como del medio ambiente”. Todos esos aspectos hacen que aparezca la RSE, un tema que está de moda en la empresa privada, y que sin Millennials no existiría como tal, ya que la mayoría de

⁴⁴ Lic. Guillermo Pantoja (San Salvador, El Salvador, 1982) *Licenciado en Sociología y Master en Coaching Personas y de Negocios, Conferencista para líderes y lideresas cooperativistas.*

colaboradores jóvenes son los que están involucrados en este tipo de proyectos, los cuales generan un impacto positivo en la sociedad.

Sin embargo, cuando las organizaciones desean dar a conocer lo que se está haciendo en materia de RSE y atraer a colaboradores y clientes, que estén comprometidos con la filosofía de acciones positivas encaminadas al apoyo de la comunidad y el medio ambiente, tienen que hacerlo a través de canales que permitan llegar a estos grupos que están asumiendo roles más activos, con el objetivo de dar visibilidad de las temáticas sociales, ambientales, voluntariados corporativos y diversidad de género, comentó el sociólogo.

Imagen 5
El rol de las redes sociales en la RSE



Para el equipo investigador, en la actualidad, las redes sociales son las que están jugando ese rol convirtiéndose en un aliado para las empresas a la hora de comunicar políticas de RSE. Es de vital importancia el mensaje que se va a transmitir, es decir, que no solo basta con parecer ser una empresa socialmente responsable, sino el serlo realmente, convirtiéndose en un trabajo para los Community Managers, donde son los Millennials los que desarrollan esa posición en algunas empresas.

Con respecto a los canales de difusión, en la opinión de un evaluador de calidad de un Call Center, comentó que la empresa donde él labora, “hacen uso del correo electrónico y comunicados, esto es de forma interna siendo estos los medios que se utilizan para impulsar los programas de RSE dentro del mismo, pero lo que los Millennials están usando para poder compartir y llamar la atención con respecto a esos temas son los medios y plataformas digitales así como redes sociales, en su opinión personal él no está al 100%

conmovido, pero que como Millennial posee ciertas convicciones enfocadas a evitar dañar más su entorno realizando pequeñas acciones encaminadas al cuidado y responsabilidad que como ciudadano se debe tener.

Otro aspecto fundamental en la comunicación de la RSE, son los influencers, ya que por medio de estos jóvenes que utilizan diferentes plataformas y la cantidad de seguidores con los que cuentan, logran un impacto a través de sus mensajes, ya que los motivan a ser partícipes de causas, movimientos o eventos de forma activa en programas de RSE, convirtiéndose en voceros de las organizaciones y logrando construir una mejor sociedad.

No obstante, el evaluador de calidad, considera que los influencers ahora en día son una parte crucial dentro de los canales de comunicación digitales, ya que las personas depositan confianza en ellos y tienen un gran alcance. Además, considera que poco a poco la mediana y gran empresa comienza a penetrar por medio de los llamados influencers en la sociedad salvadoreña, sin embargo, estos no son encaminados a temas relacionados con RSE, si no más que todo en materia comercial o de mercadeo.

E. EL COMPORTAMIENTO INTERGENERACIONAL DE LOS MILLENNIALS

Cada generación tiene su propio comportamiento dentro de una organización, según reportaje de La Prensa Gráfica (3 de julio de 2019)

“Los Millennials son, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas.” (Gutiérrez, A., 2014. FORBES)

donde entrevistan a diversas personas dentro del ámbito empresarial salvadoreño, manifiestan que, la Generación Baby Boomers, tenía como horizonte laboral comenzar a trabajar en un nivel inferior y a través de los años ascender a un puesto gerencial, en cambio

la generación X, su horizonte laboral comprendía un rango de 5 a 7 años para cerrar un ciclo y cambiar de ambiente laboral, finalmente la Generación Millennial, manifiesta que únicamente permanecen 2 años laborando en un mismo puesto de trabajo y luego busca otra alternativa que satisfaga nuevas expectativas, volviéndose esto un reto para las organizaciones de formar equipos de trabajo, donde las diferentes generaciones puedan aportar sus fortalezas en lograr los objetivos, tratando de limar las asperezas y que la comunicación sea fluida, coherente y sinérgica entre todos ellos y ellas.

De manera que, para que las organizaciones tengan un desempeño sobresaliente, los colaboradores deben compartir el propósito de la misma con satisfacción y pasión, sumando confianza y compromiso obteniéndose así la productividad deseada. Esta se logra a través de evitar la cotidianidad, ya que los Millennials tienen una actitud más dinámica y son multitareas, por lo tanto, buscan realizar actividades que les permitan aprender de personas que les parezcan interesantes, dado a que en su niñez y adolescencia a través del uso de tecnología y los videojuegos han desarrollado competencias que les permitan tener una perspectiva cognitiva, sumando conocimientos lo cual les facilitan improvisar, descubrir, enfrentar retos y donde la comunicación es imprescindible ya que es la clave para disipar las incertidumbres que surgen y generar soluciones.

En una entrevista con un ejecutivo que se desempeña en una compañía de seguros manifestaba que “en las organizaciones siempre será necesario conversar y que exista una verdadera interacción entre los miembros de las diferentes generaciones comunicando los

Imagen 6
Interacción entre generaciones



intereses en común; a través de plataformas que sean de fácil manejo y uso para todas las generaciones” asimismo se considera necesario que las organizaciones cuenten con líderes capacitados en el fortalecimiento de relaciones intergeneracionales, referente a lo que cada generación está familiarizado, para que se conozca a los colaboradores integrando de mejor forma equipos que estimulan un mejor clima laboral; permitiendo un intercambio de ideas, emociones y conocimientos, lo que se traduce al impulso de proyectos que les brinden interés y represente desafíos, haciendo para la Generación Millennial un trabajo más satisfactorio generando compromiso y bienestar dentro de la organización.

El equipo investigador, destacó que, los Millennials son caracterizados por ser personas que quieren que los sistemas administrativos sean más ágiles, que su tiempo personal no sea violentado por el trabajo, que sus acciones tengan un impacto y sean referentes para los demás. Pero dicha rapidez, también se traduce en crecimiento profesional, ya que esperan que su labor sea reconocida, y fuera del ingreso salarial, obtengan ascensos en sus puestos de trabajo en periodos cortos de tiempo. Por otro lado, un docente universitario comentó que esta generación toma decisiones con respecto a su vida profesional de forma diferente a sus antecesores, ya que las toman con respecto a los puestos que desempeñaran posteriormente y esperan que estos ascensos sucedan en periodos cortos de tiempo. En la época de la Generación Baby Boomers y generación X, la experiencia era altamente valorada para obtener un rango jerárquico, pero de acuerdo a las opiniones recopiladas se puede afirmar que es únicamente uno de los elementos a tomar en cuenta, ya que los nuevos empleados y líderes deben estar constantemente aprendiendo y desaprendiendo, porque no se trabaja bajo la premisa de que todos tienen una misma mentalidad y forma de realizar sus actividades, sino que se considera que las personas, los procesos y los clientes cambian.

Por otro lado, se indagó que los Baby Boomers son quienes buscaban mayor estabilidad laboral, entornos más silenciosos y cerrados para tener mejor concentración en sus actividades, mientras que las generaciones jóvenes como la de los Millennials prefieren espacios abiertos y menos restrictivos.

Un cliente abordado en un establecimiento de comida rápida de la Generación Millennial, destacó que las empresas prefieren colocar a jóvenes en puestos de trabajo relacionados con la atención al cliente donde el trato sea presencial, por ejemplo, cajeros de bancos, recepcionistas, meseros, impulsadoras, edecanes; esto se debe al considerarse que la juventud es más proactiva, dinámica, amable y servicial en comparación con las personas de mayor edad, sin embargo, opinó de igual forma que los puestos de trabajo que requieren una mayor experiencia son ocupados por personas pertenecientes a la Generación Baby Boomers y X.

F. LA COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL DE LOS MILLENNIALS

Se ha descrito anteriormente, cómo se diferencian en el comportamiento las distintas generaciones en el desarrollo de sus trabajos. “Los Millennials son personas que esperan que su trabajo llene sus expectativas, como el sentirse útiles, que su trabajo es valorado, que van ascendiendo en los diferentes cargos según el esfuerzo que dedican a sus actividades” -(opinión de un estudiante egresado de Administración de Empresas)-, además, que pretenden lograr un equilibrio entre su tiempo laboral y personal (salidas con amigos, emprendimiento, viajes, series, familia); por lo tanto, es necesario que se conozca la forma o manera que esta generación comunica sus expectativas.

Imagen 7
Millennials comunican sus expectativas en Redes Sociales



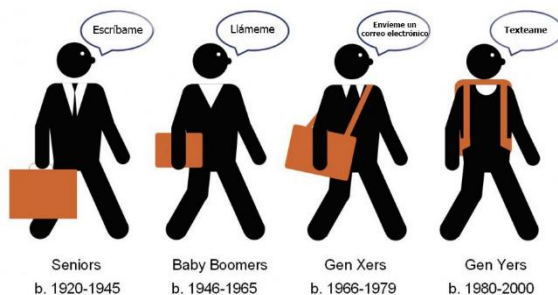
Como síntesis del resultado de 20 entrevistas desarrolladas en un centro comercial, hay diversas formas en que los Millennials comunican sus expectativas, apoyo o no a los objetivos organizacionales, cumplimiento de políticas, normas y reglas, entre estas están:

1. Medio de transmisión de mensajes

En cuanto a la forma de comunicarse entre subalternos-jefes y la transmisión de mensajes de una generación a otra, varía en cuanto al trato y palabras a utilizar, ya que consideran que a un compañero de trabajo perteneciente a la Generación Baby Boomers, debe de tratarse y hablarle con mayor respeto que a un compañero de trabajo que se encuentre en una edad similar, además el entorno familiar influye en gran manera a la hora de comunicarse ya que dependiendo de los valores inculcados en la familia, así se da el trato entre compañeros con respeto, discreción, tolerancia, y de igual manera facilita o empeora la transmisión de mensajes y nuevas ideas.

Imagen 8
Diferentes formas en las que transmiten mensajes las generaciones

Nuestra fuerza laboral de cuatro generaciones presenta desafíos.



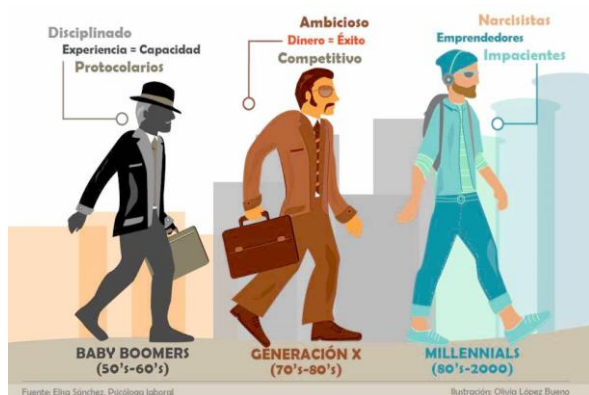
Una de las opiniones recabadas fue que, la transmisión de mensajes en su lugar de trabajo se realiza a través de reuniones presenciales y por medio de correos electrónicos, sin embargo, se considera un tanto más importante la transmisión de mensajes de manera presencial porque de

esta forma se aclaran dudas acerca del tema a tratar y son mejores explicados que a través de un correo electrónico. Además, la transmisión de mensajes se debe realizar utilizando un lenguaje formal, que no contenga palabras en inglés y sin mencionar solo parte de las palabras como “merca”, “diapo”, “capa”, etc.

2. Vestuario

Con relación al vestuario, opinaban que, es de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que con este se pretende transmitir un mensaje de seriedad, formalidad, inspirar confianza con su entorno y además por considerarse la carta de presentación de todo profesional para todos los trabajadores, donde cada uno se siente identificado y por lo tanto en la mayoría de los casos ya no se considera como una obligación más a cumplir, sino más bien como un elemento de identificación sumamente importante para cada trabajador y que comunica un buen servicio a los usuarios.

Imagen 9
Preferencias de vestuario generacional



En el campo laboral, según la opinión de algunos jefes dentro de la Generación Baby Boomers, explican que los Millennials acatan el uso del uniforme haciéndoles pequeños ajustes, aunque algunas empresas permiten que el último día laboral de la semana puedan llegar de

forma casual, donde los más jóvenes lo aprovechan para expresar su propio estilo, dejando de lado el formalismo del uso del uniforme.

En tal sentido, como equipo investigador considera que, las organizaciones deben tomar en cuenta el comportamiento de los Millennials en cuanto a la forma de vestir, entender y

respetar su lenguaje, ya que son un grupo social movido por las redes sociales que comparten su vida instantáneamente, las marcas de ropa han tenido que adaptarse y cambiar sus modelos de comunicación tradicionales, trasladarse a un entorno tecnológico para poder conquistar a la Generación Millennial.

3. Lenguaje corporal

La importancia que representa el lenguaje corporal, dentro de la comunicación no verbal, suele pasar desapercibido, pero resulta ser el elemento que complementa el mensaje que se desea transmitir con palabras.

De acuerdo a la opinión de quien manifestó ser una servidora del sector público, “a la hora de comunicarse en su institución, el lenguaje o la forma en que se expresan y transmiten los mensajes no varía de acuerdo a las diferentes generaciones que conviven dentro de la misma, por el simple hecho de ser una oficina de atención al público, por ello existe un código en el lenguaje corporal, la lingüística y la semántica”.

Por otra parte, un analista senior de una compañía aseguradora, expresó que durante una conversación es importante mantener el contacto visual y el mensaje que trasladamos con nuestro lenguaje corporal, ya que considera que hoy en día los jóvenes Millennials están demasiado pendientes de sus dispositivos móviles dando a entender actitudes de prisa, desinterés, aburrimiento o que simplemente tienen cosas más importantes que escuchar o ver; perdiendo valores tan básicos como el respeto, la empatía, la sinceridad y el prestar atención al interlocutor.

Imagen 10
Falta de contacto visual por el uso de
Smartphones



G. FACTORES MOTIVACIONALES DE MILLENNIALS QUE INCIDEN A LOGRAR UNA COMUNICACIÓN ORIENTADA AL CUMPLIMIENTO DE METAS

A medida se han ido incorporando las diferentes generaciones en las organizaciones, se han ido configurando nuevos métodos para promover y mantener la motivación, basados en las necesidades psicológicas de las personas, como el deseo de reconocimiento, de seguridad y aspectos como el bienestar o la salud laboral, donde se ha observado que el dinero ya no es lo más importante y que ahora han surgido nuevos factores que los empresarios deben de considerar a la hora de contratar y motivar a los Millennials, al respecto un Jefe de personal de una sucursal de farmacia, comentó que “uno de los principales factores es *la autonomía en el trabajo*, ya que, cuando un empleado tiene la suficiente libertad para tomar decisiones y organizar su trabajo sin depender en todo momento de la aprobación de su superior, se vuelve más activo y creativo, lo que ocasiona un desempeño de mayor calidad y rentabilidad”. Otro factor importante a considerar es *la*

Imagen 11
Pirámide de necesidades de Abraham Maslow



flexibilidad en horarios de trabajo, en rotación de funciones y principalmente en los métodos de trabajo. Además, las organizaciones deben de prestar una minuciosa atención a lo que comprende *la motivación*

trascendente, donde la clave está en que los trabajadores presentes y futuros encuentren en las organizaciones un lugar agradable, donde prevalece el buen ambiente y las

oportunidades laborales, además, sea posible equilibrar la vida familiar considerando sus motivaciones personales, sus objetivos y metas para sentirse realizado; y dentro de la filosofía de la empresa se encuentren la defensa de los valores justos y respeto hacia la naturaleza y a las personas mismas. Por ejemplo, “las dependientes de nuestras farmacias pueden tomar decisiones sobre el despacho de mercadería a clientes, y entregas a domicilio en otras sucursales, sin pedir autorización a los encargados de tienda”.

Con base a la opinión de un joven Millennial que desempeña sus funciones en una consultora empresarial, este señala que “los Millennials se basan en presentar resultados y no más bien en dedicar todo su tiempo a la empresa, considera que las jornadas de trabajo largas no funcionan y que al Millennial le gusta experimentar que su fuerza de trabajo y conocimientos son aprovechados al máximo a través de nuevos retos que se le presenten día con día”. Mencionó que es de suma importancia que las empresas implementen *políticas de felicidad*, donde se evalúe el clima organizacional y se implementen factores que combatan el estrés y enfermedades tan comunes a temprana edad, que estas en su mayoría son ocasionadas por las presiones innecesarias del trabajo, es importante apostar a la salud física y mental de los trabajadores, a través de juegos, siestas cortas, reuniones cortas, realización de “*estatus*” las cuales consisten en convocar a los colaboradores para conocer sus opiniones y fidelizar a los mismos con la empresa, conociendo qué es lo que ellos quieren y qué pueden hacer las organizaciones para lograrlo. Afirma también que “es importante prevenir el aburrimiento de los Millennials implementando la rotación de sus funciones y realizando actividades recreativas que involucren a todo el personal”.

Imagen 12
Actividades recreativas en las organizaciones



Por otra parte, un ejecutivo que se ubicó dentro de la Generación X que presta servicios en el sector público, manifestó que “es de suma importancia que las personas se encuentren auto-motivadas, que las

organizaciones pueden sumar esfuerzos en brindar prestaciones y fomentar un clima laboral apropiado, pero que si las personas no tienen claro lo que quieren y hasta donde desean llegar, siempre se encontrarán insatisfechos y no estarán motivados”. Sin embargo, aclaró que los ejecutivos de Recursos Humanos encargados de la selección de personal, deben de prestar cierto interés en las motivaciones que tienen las personas para laborar en la empresa y analizar si dicha motivación puede ser alcanzada dentro de la misma o en el mejor de los casos, originar en el empleado nuevas motivaciones que ayuden a la productividad y logro de los objetivos que buscan las organizaciones.

H. RETENCIÓN DE MILLENNIALS Y CAPTACIÓN DE IDEAS INNOVADORAS

Los investigadores opinan que, en aras de minimizar gastos, las empresas se volvieron creativas para poder evolucionar en sus labores; actualmente con la presencia de los jóvenes Millennials, las empresas han visto el potencial que tienen con su talento

Imagen 13
Retención de Millennials en las organizaciones



humano, donde su energía y las nuevas ideas, pueden ser utilizadas. Y es que la generación que está ganando terreno en el campo laboral, se caracteriza por contar con personas *disruptivas*, que no se encuentran o no pueden ser llevadas bajo el pensamiento lineal, tal como se comentó en el Marco Teórico.

Un docente de la facultad de Humanidades, reflexionó que “las nuevas generaciones, por su preparación académica y la constante actualización digital, necesitan ser motivadas a través de sus gustos y preferencias, es ahí donde las empresas que buscan mantenerse en el tiempo, están cambiando su forma de comunicarse y ser empáticos con sus colaboradores”. Además, concluyó que las actividades integradoras, los concursos y retos, salidas sin fines laborales, días con ropa casual o simplemente poder salir antes del trabajo, son parte de los cambios que las empresas están asumiendo para que la rotación del personal sea la menor posible.

Con relación a la retención de los más jóvenes, es decir, los empleados Millennials, comentó un Trainer/formador de Atento El Salvador, que ellos buscan mantener a sus colaboradores felices, con actividades como día de jeans, día de pijamas, día de disfraces, entre otros. Además, tienen “distintos tipos de bonos que incentivan a realizar un mejor trabajo por parte de los operadores, como el bono de asistencia que se da a final de mes, garantizando así que el porcentaje de inasistencia sea bajo; y otros incentivos por distintas métricas relacionadas a la cuenta a la cual pertenecen”. En Telus International un Agente de Calidad, comentó que “han creado un ambiente donde sus colaboradores tienen todo en un solo lugar, restaurantes, tiendas de snacks, junto con gimnasio dentro de sus instalaciones. Hacen distintas fiestas, pero la más popular es la de disfraces, con premios en efectivo”. También manifestó que implementan una *estrategia de socialización*, a través

de una aplicación interna, muy similar a la plataforma de Facebook, donde sus empleados pueden publicar fotos y estados. El área de Talento Humano, planea actividades de voluntariado, que también es bien recibido por los agentes, “porque los saca del teléfono”. Y lo más importante para cualquier empleado, es que sentir y ver que hay posibilidades de crecimiento, donde dependiendo de tu evolución dentro de la cuenta, puedes optar a otros cargos como: floor walker, trainer, quality agent, supervisor, coach, back office, monitoreo, agente especialista en productos.

Con relación a la captación de ideas innovadoras, una colaboradora del sector financiero, comentaba que dentro del banco asignaban días de la semana laboral para hacer salidas a ranchos en la playa o caminatas en el volcán. Además, hubo un reto fitness, en el cual los empleados podían inscribirse, se les financió consultas nutricionales, tenían tres clases en uno de los nuevos gimnasios de prestigio del país y

otorgaron premios a los equipos que más peso perdieran. Pero la actividad que más le llamó la atención, fue la de formar equipos de tres personas, donde cada equipo debía elegir una de las cuatro

Imagen 14
Ideas innovadoras de los Millennials



temáticas planteadas, conocer los insights/percepciones de los usuarios o clientes a través de entrevistas y generar las posibles soluciones, al final las ideas debían ser presentadas frente a un panel de directivos, quienes elegían la más factible, de menor costo y que genere un impacto positivo.

Y es de esta forma en que las empresas cambian la dinámica habitual, donde solo esperaban que un empleado se acercara con su jefe para compartir una idea de cambio o que la Junta Directiva implantara algún nuevo proceso, sino que ahora se reta al empleado a pensar cómo mejorar su propio trabajo, al mismo tiempo que la empresa se nutre de su propio personal y se quedan con las ideas innovadoras de aquellos equipos que no resultaron ganadores, concluyó la entrevistada.

I. COMUNICACIÓN REACTIVA VERSUS COMUNICACIÓN PROPOSITIVA

Las empresas de diversos sectores económicos y tamaños en el país, necesitan de la comunicación para poder gestionar las relaciones y actividades dentro de las mismas. De forma más generalizada, se debe analizar si las empresas necesitan de una comunicación reactiva, manifestaba un estudiante egresado de la Licenciatura en Economía que “se brinden respuestas espontáneas y con poco análisis, o de comunicación propositiva, donde es imperativo que las empresas actúen de forma constante promoviendo cambios y emitiendo mensajes”.

Además, agregó que “este tipo de comunicaciones conllevan ventajas y desventajas, especialmente en el manejo de situaciones desfavorables dentro de las instituciones, donde se encuentran en la actualidad implicadas laboralmente las tres generaciones”, por lo que la comunicación se torna reactiva cuando no se cuenta con el tiempo necesario para tomar decisiones de forma analítica, por lo tanto, son decisiones de tipo empíricas basadas en la experiencia.

Imagen 15
Toma de decisiones



Cuando existe la necesidad de comunicar hechos de mayor importancia para las organizaciones, es responsabilidad de la misma corregir y comunicar de forma propositiva, sin esperar a que las circunstancias obliguen a actuar de alguna determinada manera.

Imagen 16
Comunicación reactiva



El Dr. Gutiérrez, mencionado anteriormente, expresó que “algunos jóvenes de la Generación Millennial utilizan mucho la comunicación reactiva a través de grupos sociales, donde casi nadie propone ideas, ya que la mayoría se limita a opinar, a hacer preguntas o simplemente leer para estar informados y mantenerse conectados”. Por lo tanto, solamente escriben para que sepan que existen, para ser escuchados y ser tomados en cuenta, por lo que dichos mensajes carecen muchas veces de sentido.

Por el contrario, una catedrática y especialista en comunicación, MAE. Mejía⁴⁵, manifestó que “algunos jóvenes Millennials son reactivos cuando no tienen conocimientos acerca de los temas, y por lo tanto no tienen criterios propios o bien cimentados, no obstante, las personas que cuentan con estudios, formación profesional y experiencias, son personas que escuchan, analizan y pueden transmitir propuestas lógicas que brinden posibles soluciones o ideas innovadoras dentro de sus organizaciones”.

Mientras se llevaba a cabo la investigación, se pudo observar que, en un establecimiento de servicios, la respuesta de un mesero ante la incomodidad de un cliente fue de manera

⁴⁵ MAE. Diandra Mejía, (La Libertad, El Salvador, 1981). *Master en Relaciones Publicas y Comunicaciones, docente de la Universidad Dr. José Matías Delgado, consultora y especialista en Gestión de Contenido.*

reactiva, ya que, al consultarle el motivo de la demora del pedido, él demostró una actitud a la defensiva, expresando que se encontraba desempeñando su trabajo de la manera adecuada por el esfuerzo que estaba realizando en conseguir el producto con las especificaciones solicitada por el cliente. Posteriormente, se acercó la gerente del establecimiento, mostrando un comportamiento propositivo como respuesta a la observación de la tardanza con el cliente, en conocer si este se encontraba satisfecho con el servicio final brindado. Cabe destacar, que el mesero es de la Generación Millennial y la Gerente pertenece a la Generación X.

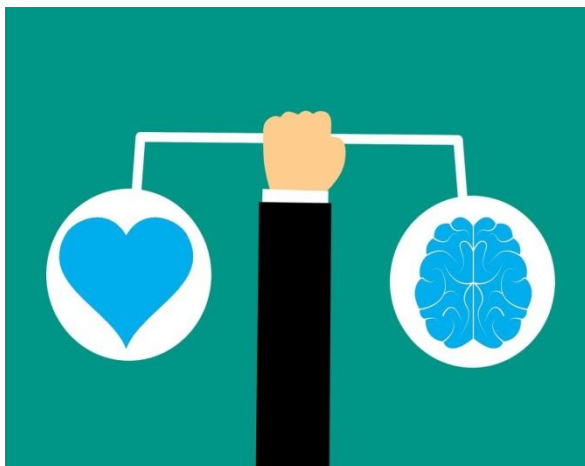
J. INTELIGENCIA INTERPERSONAL VERSUS INTELIGENCIA EMOCIONAL

Como equipo investigador consideró que, el hecho de relacionarse e interactuar con los demás y estos son aspectos ligados a la inteligencia interpersonal, los cuales permiten tener la capacidad de interpretar emociones en otras personas, modificar la conducta y escuchar activamente, es decir, que podemos comprender a los demás a través de la empatía, la interacción social y relaciones humanas.

Según la opinión de un psicólogo y catedrático, “las aptitudes que se muestran ante el razonamiento y las emociones, así como la forma efectiva de tomar decisiones, es entender el cómo hacer uso de esos factores para poder actuar y encaminar de forma eficiente las acciones, donde las personas que poseen una inteligencia emocional óptima, hacen que los otros colaboradores sean influenciados de forma positiva y esto impacta de gran manera a las organizaciones”.

Además, comentó que “la Generación Millennial se muestra fuerte a comparación de los mayores en aspectos como la percepción, facilitación, comprensión y manejo de emociones”.

Imagen 17
Emociones Versus Razonamiento



De acuerdo a una trabajadora social manifiesta que “ser conscientes de aspectos tales como los sentimientos y emociones permiten que obtengamos información del entorno, donde la tecnología ha invadido la comunicación centrada en las palabras y el uso de *emociones digitales* han reemplazado la

manera natural de expresarse, olvidando que la comunicación se da por el tono de voz y lenguaje corporal; esta *neocomunicación* aplica para todas las generaciones, principalmente en las que hacen más uso de la tecnología”. El equipo investigador consideró que la *facilitación emocional* permite que se evalúen las actitudes que generan emociones y que faciliten pensamientos para realizar las tareas con destreza, además, determinan el estado de ánimo que aplican en cada situación, por lo que la Generación Millennial se ve afectada en la innovación y en la toma de decisiones cuando no comprenden o no logran ajustarse dentro de la organización.

Según la opinión de una entrevistada abordada en un centro comercial, manifestó que en los lugares de trabajo “son pocas las personas que saben dejar lo de la casa, en la casa y lo del trabajo, en el trabajo” y que en su mayoría son los problemas familiares los que deterioran el rendimiento y relaciones

Imagen 18
Problemas que afectan el rendimiento laboral



laborales de los trabajadores, manifestándose a través de no responder de una manera apropiada a preguntas o consultas de los compañeros de trabajo e incluso a sus superiores. Acotó también, que es trabajo de cada quien aprender a convivir con el resto de compañeros de trabajo, ser conscientes en que no todos manejamos las emociones de la misma forma y que hay personas a las cuales se les debe de tener un minucioso cuidado en el tono en el que se le hablará a la hora de dar indicaciones o cuando se les dará una opinión u observación acerca de su trabajo, por considerarse que son personas que se incomodan con facilidad.

K. COMUNICACIÓN MASIVA VERSUS COMUNICACIÓN PERSONALIZADA ORIENTADA AL OBJETIVO

Como equipo investigador se considera que la transmisión de mensajes de manera presencial es una de las más importantes dentro de las organizaciones ya que al enviar un correo electrónico o un memorándum, puede haber distorsión o una interpretación diferente de lo que en realidad se deseaba transmitir, especialmente cuando el mensaje no se ubica en un contexto de la problemática.

Así tenemos que, de acuerdo a un empleado de institución bancaria, en relación a “las reuniones, estas deben ser más cortas y directas en el mensaje que se desea transmitir, en muchas ocasiones, dichas reuniones pueden ser sustituidas por un correo electrónico o hasta un mensaje en redes sociales”. La transmisión de mensajes de forma masiva, debería utilizarse en aquellas ocasiones donde la información es de interés y necesaria para toda la organización. Empero, las retroalimentaciones deben ser personalizadas, porque se buscan mejorar el desempeño demostrado con relación al esperado por parte de las jefaturas.

Con base a la opinión de la especialista, MAE. Diandra Mejía, mencionada anteriormente, “las empresas hacen uso de la comunicación masiva en la publicidad, debido al mensaje que desean transmitir a su target, como parte de su comunicación externa. Sin embargo, la misma comunicación masiva puede convertirse en comunicación personalizada, con el fin de segmentar o de dirigirse a un determinado fragmento de sus clientes”. Además, acotó que tanto la comunicación masiva como la personalizada, pueden darse de forma interna y externa en las organizaciones.

De acuerdo a MAE. Nohely Mejía⁴⁶, “el internet es un gran amigo de las personas, ya que permite que todos se encuentren comunicados, poder hacer uso de las diferentes apps/aplicaciones descargadas en los teléfonos móviles, como forma de entretenimiento y poder realizar búsquedas

Imagen 19
Uso de aplicaciones como un estilo de comunicación personalizada



diversas de acuerdo a las necesidades. Sin embargo, el uso que le damos a los diferentes buscadores disponibles, como Google o el tipo de publicaciones que frecuentamos, el contenido de las páginas y/o usuarios que seguimos, nuestros likes/Me gusta, entre otros factores, son utilizados para generar estadísticas globales y personales, acerca de nuestros gustos y preferencias; dichas estadísticas, son compradas por empresas multinacionales, que les permite focalizar qué quieren los clientes o qué tan bien han recibido algún producto

⁴⁶ MAE. Nohely Elizabeth Mejía Ramírez, (La Libertad, El Salvador, 1989). *Maestría en Ciencias de la Información y Comunicación*.

o mejora realizada, reorientando así su comunicación masiva y volviéndose en ocasiones, en una comunicación personalizada”

L. LA INCIDENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LA COMUNICACIÓN

“Los avances tecnológicos están revolucionando la forma de comunicarse de los seres humanos, así como la forma de pensar, de cómo trabajar y ha transformado de manera radical el modo en que se hace y se apoyan las actividades de la empresa para el logro de los objetivos”, argumentó un joven Millennial evaluador de proyectos. El avance de la tecnología permite que cada 18 meses se innoven los equipos electrónicos de comunicación, sin embargo, los procesos administrativos se dan de forma más lenta, ocasionando un desbalance, ansiedad y frustración de la generación Millennial, al ver que estos procesos no se dan con la rapidez que ellos esperan, provocando cuestionamientos en el modo de operar de las organizaciones.

En cuanto a los objetivos, algunos de los entrevistados denotan que tiene nuevos hábitos digitales los cuales les ayudan a agilizar las comunicaciones haciendo más productiva las relaciones tanto a nivel personal, interpersonal como organizacional.

La transformación digital ha impactado en la cultura de las empresas, dado que según algunos entrevistados Millennials han manifestado su preferencia por material de naturaleza audiovisual, es decir, videos interactivos, presentaciones para que los colaboradores estén continuamente informados a través de pantallas segregadas dentro de los pasillos u oficinas, o envían ese material a los teléfonos móviles de cada uno de ellos,

como un reforzamiento en comparación a tiempo atrás en la que era difícil siempre andar leyendo información por escrito, ubicada en carteleras informativas.

Imagen 20
Hábitos digitales



Personas pertenecientes a la generación Baby Boomers han manifestado que existen mitos con respecto a digitalizarse, ya que han visto a bien la incorporación tecnológica, no es proceso costoso ni exclusivo de los Millennials, sin embargo, también notan desventajas en el uso de la misma. Según la entrevistada perteneciente a la generación Baby Boomers, comentó que llegó una joven como jefe y tomando en cuenta la cultura tecnológica con respecto a la comunicación, se creó un grupo en una red social de mensajería instantánea WhatsApp, lo cual les permitió estar en constante comunicación, siendo esta más efectiva, aunque manifestó que ocasionó dependencia en algunos trabajadores pertenecientes a su misma generación, por lo que se puede decir que la cultura cambia, con el propósito de volver a las nuevas generaciones de colaboradores mucho más ágiles y con una comunicación más efectiva.

Además, un influencer y sociólogo, expone que la sociedad o las generaciones anteriores enseñaron a las nuevas generaciones con certezas y seguridad, pero insta a comprender que en la actualidad ya no son esas palabras las que dominan, ya que los jóvenes construyen su vida en función de lo que hablan, de lo que se encuentra en sus formas de pensar a través de ideas, a lo que le denomina *anclajes*, ya que esta es una palabra dentro de la programación *neurolingüística* la cual se traduce en historias y discursos, por lo tanto, el conflicto actual se da porque no se siguen los parámetros que la generación pasada, que fue la que marcó los lineamientos de comportamiento que debían de seguir los Millennials a quienes consideran “Ninis”, por el hecho de que observan que estos jóvenes solo viven en sus dispositivos móviles, el sociólogo comentó, que “las personas mayores sólo señalan la acción, sin embargo, no saben que es lo que él o la joven pueda o no estar haciendo con el uso de este dispositivo, ya que estos pueden llegar a realizar muchas acciones por medio de ellos, como desempeñar algún trabajo que requiera el uso de la tecnología y no solo como ocio”.

La incidencia está vinculada con factores internos, depende de los objetivos que persigue la reducción de la brecha comunicacional, porque el sistema de comunicación per se, se mantiene, señaló la Licda. de Díaz, “lo que se ha innovado son las formas o maneras, ya que, con la innovación tecnológica, lo que ha dado la pauta es la masificación en la manera de como los individuos se comunican, independientemente de la generación a la cual pertenezcan”.

Continúa diciendo “la interpretación de la información que se traslada a través de un medio de comunicación, representa un problema, ya que cuando las personas se comunican, hay derecho a respuesta mientras cuando solo buscan información, no la hay”. En

Imagen 21
Edificio "Felipe Peña", Facultad de Ciencias
Económicas de la Universidad de El Salvador



la actualidad la generación X y la Millennial presentan diferencias con respecto a los Baby Boomers, donde estos últimos han tenido, tienen y tendrán mientras vivan, la oportunidad de haber evaluado las diferentes etapas y procesos cognitivos en los cuales ha estado inmerso el individuo a la hora de comunicarse, en todo este proceso los Baby Boomers han tenido la capacidad de adaptación, mientras que la generación X y Millennial, no han tenido la oportunidad de comunicarse en las maneras y formas en las que lo hacían sus predecesores, lo que representa una desventaja. Comunicación del tipo “presencial” se está perdiendo y limitando la capacidad de interrelacionarse de manera más personalizada, algunas personas se muestran más cohibidas, porque se han acostumbrado a interactuar por medio de un dispositivo.

Alguna de las ventajas que mencionó la licenciada con respecto a la comunicación, es que ha acortado distancias, fluye de forma acelerada y permite que la información viaje en tiempo real, y eso es lo que la generación de los Baby Boomers, no toman en consideración, lo que provoca que esta generación se quede desfasada con respecto a la velocidad con la que corre la información, aclarando que, la mayoría se recibe a través de las redes sociales, y por lo tanto, no cumple con el principio de garantía de objetividad. Esta variable es la que deben saber administrar ambas generaciones con respecto a los Baby Boomers.

Ella concluyó, que “los Millennials son los que han vivido más el boom de la rapidez de las comunicaciones y es una generación apasionada con los dispositivos electrónicos innovadores, personas que no les gusta el uso del papel y responde a una desventaja ya que no tienen la información guardada en un medio seguro puede ser contraproducente. En pocas palabras, la manera en la cual las personas hacen uso de la tecnología, es lo que da la pauta a que la incidencia sea positiva o negativa”.

M. DEPENDENCIA DE LA TECNOLOGÍA PARA COMUNICARNOS

Para la gerente de marca en Unilever El Salvador, “la sociedad actual vive sumergida en un mundo tecnológico donde hay inevitablemente una dependencia casi total para poder desarrollarse laboralmente. Tanta es la importancia de la tecnología y su auge en los últimos años, que ha llegado al extremo de anteponerla frente a las necesidades básicas para la vida humana”. Se suele pensar que la Generación Baby Boomers, incluso los primeros de la Generación X, se resisten a la idea de avanzar conjuntamente con la tecnología y se van quedando rezagados, excluidos de ciertas actividades y modalidades sociales, mientras que otros, aceptan los nuevos métodos de comunicación, llamados Perennials, ya que parecen entender lo que les sucede a la Generación Y.

Imagen 22
Dependencia tecnológica



Los Millennials, pertenecen a una generación que culturalmente se educó con variadas tecnologías audiovisuales e informáticas, es por esto, que “esta generación necesita la tecnología digital de forma indispensable, para las diversas tareas asignadas dentro de su trabajo a través de una computadora o

laptop, llamar y recibir mensajes a través de celulares, navegar por internet para buscar información, comunicarse con su círculo laboral y personal, por medio de algún chat o redes sociales”, señaló un ingeniero en sistemas, aclarando que la abundancia de información y entretenimiento con el uso de la tecnología abstrae o aísla a la persona de actividades interpersonales y laborales.

La actual dependencia, dada principalmente por el uso del celular, y su importancia comunicacional, ha generado que las empresas empleen restricciones para asegurar la efectividad de las actividades de sus colaboradores, imponiendo métodos como desprender de los dispositivos en horas laborales, siendo estos devueltos cuando la jornada correspondiente termina o en horas libres, esto es confirmado por un ejecutivo que labora en una empresa de comida rápida, donde manifestó que el vínculo con los dispositivos móviles es tal que cuando observa que algún colaborador no está presente en su área de trabajo, es porque se encuentra revisando su teléfono, lo cual provoca realizar llamados de atención como medida inicial.

En una entrevista realizada a la Licda. de Díaz, citada anteriormente y perteneciente a la generación Baby Boomer, mencionó que, “existe la dependencia y codependencia, la dependencia la persona se la crea y la codependencia es otro individuo la que la establece”. Asimismo, no considera que ambas sean totalmente negativas ya que es la persona la que tiene la capacidad de poner un freno con el uso de la tecnología sumado a que la mayoría de personas presentan problemas con la inteligencia emocional y eso provoca que pierdan la capacidad de ver hasta dónde deben utilizar esta tecnología aunado al uso de redes sociales, la entrevistada comentó que, en las organizaciones, todos poseen equipos, herramientas de trabajo, aparatos tecnológicos que son utilizados en el trabajo en los

momentos que se requiera, en cuanto a los dispositivos móviles, establece que hay que administrar los lugares donde se puede llamar, revisar redes sociales y tratar asuntos personales, ahora en día, las personas permanecen con el teléfono móvil en sus manos y sienten que no son una persona completa si no tienen el dispositivo con ellos, es decir, le ceden a un objeto la importancia para mantenerse estables emocionalmente lo que lo convierte en un tema más delicado, ya que se presenta una codependencia, que no la está dando una persona, sino un objeto.

Recientemente en el Ministerio de Trabajo, existe ya una pieza de correspondencia, con el objetivo de sancionar a todo aquel colaborador y colaboradora, para que este sea sujeto de despido por el uso de dispositivos móviles en su jornada laboral, con la salvedad que, cuando los dispositivos han sido provistos por las organizaciones, no habría ningún problema, siempre y cuando este dentro de la empresa, se convierte en problema cuando ese equipo que le suministra la empresa, lo lleva consigo la persona en todo momento fuera de las horas laborales, lo cual repercute en el entorno familiar de las personas que desplazan las actividades. Por otra parte, “las personas deben establecer el nivel de utilidad que se le da a la tecnología dentro de los trabajos, no se debe permitir que ninguna herramienta de trabajo o de entretenimiento defina a las personas, ya que esta interfiere con la inteligencia emocional de estas”, en pocas palabras, son las organizaciones las que deben poner un alto al recurso humano y formular las políticas con respecto al uso indiscriminado de los dispositivos móviles en los lugares de trabajo con respecto al uso personal dentro de ellas, ya que las personas no cumplen con el trabajo por el que se les paga. La catedrática acota que, “los aparatos son para facilitar la labor, no para asfixiar a la misma. No se debe

permitir que los aparatos o dispositivos móviles sean objeto de despido”, concluyó la entrevistada.

N. RAPIDEZ DE RESPUESTA VERSUS CALIDAD DE LA RESPUESTA

La rapidez es importante en la actualidad, y no solo para la generación Millennial, sino para todas las que requieran de un producto o servicio.

Para una secretaria ejecutiva entrevistada perteneciente a la generación X, “el internet vino a transformar la manera de comunicarse dentro de las organizaciones, así como con sus proveedores y clientes; esta comunicación era a través de memorándums enviados por correo electrónico, dichos documentos o memorándum contenían información suficiente para la toma de decisiones con relación a la temática laboral de la empresa, posteriormente surgieron cambios significativos en la comunicación, bajó el costo de las llamadas telefónicas internacionales, se introdujo la videoconferencia que facilitó en la comunicación y la interacción con el interlocutor al observar ademanes, gestos y ver si se estaba interesado en lo que se discutía y la respuesta era casi inmediata, pero de uso exclusivo de las jefaturas”. En la época actual, con la innovación de los dispositivos móviles y surgimiento de las aplicaciones para estos, permitieron que los mensajes de texto, mensajes de voz, ubicaciones, envío de imágenes y video que comunican de forma rápida información, pero que no es de utilidad para la mayoría. De igual forma se han ido estructurando la forma de expresarnos públicamente a través de redes sociales, al respecto una encargada de Recursos Humanos en una empresa manifestó que su unidad revisaba los perfiles en las redes sociales de posibles candidatos que aplican a una plaza, para conocer gustos, preferencias, como se comportan en su entorno social y que inciden en su contratación.

En opinión de un entrevistado abordado en un centro comercial, exteriorizó que, no obstante, la calidad y rapidez en la transmisión de los mensajes, principalmente en la comunicación escrita, puede verse afectada, ya que la ortografía pasó a

Imagen 23
Perfiles en redes sociales son de importancia para los encargados de RRHH



segundo plano, los mensajes cortos y a distancia generan dificultades en el entendimiento, se pierde la idea central de la finalidad del mensaje, se han ido creando contracciones de palabras o frases que no se encuentran normadas por instituciones como la Real Academia Española (RAE). Es importante destacar que las empresas proveen de dispositivos a sus empleados para mejorar la efectividad de las actividades, con la salvedad que su uso está restringido para los temas laborales. Sin embargo, no se puede regular el uso de dispositivos propios ya que los gastos generados por ellos corren por cuenta propia del usuario.

Algunos entrevistados expresaron, que la incorporación de plataformas como WhatsApp y similares, ayudaron a romper el formalismo que existe en un correo electrónico, agilizando el traslado de indicaciones para el personal, por lo que las empresas desde hace unos años atrás, se encuentran invirtiendo en teléfonos inteligentes para sus colaboradores de rangos medios y superiores, quienes por sus responsabilidades deben permanecer constantemente conectados, y en disposición a una llamada telefónica, mensajes, correos y plataformas creadas para uso interno de la organización, desapareció la práctica de dejar una nota cuando se encuentran ausentes ya que los miembros de las

organizaciones pueden recibir mensajes en sus teléfonos celulares y responder o dar instrucciones de forma inmediata. Para los ejecutivos entrevistados, a pesar que la herramienta es de gran ayuda o importancia para sus labores, siempre debe existir un contacto cara a cara con sus colaboradores, ya que únicamente de esta forma puede crearse empatía con el líder.

O. LA SIMBOLOGÍA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL

La evolución del lenguaje y la forma en la que nos comunicamos es más que una tendencia o algo de moda, se podría decir que ha surgido como un nuevo lenguaje que ha distorsionado la forma en la que nos comunicamos; los emoticones, GIF

Imagen 24
Comunicación a través de emoticones



(Graphics Interchange Format), memes, stickers, video llamadas, stories/estados, publicaciones, estados, entre otros han venido a transformar la forma en la que se expresaba con palabras los sentimientos, pensamientos e ideas. Precisamente a finales del milenio anterior, con el auge de los mensajes de texto, las nuevas generaciones se vieron en la necesidad de sustituir letras por palabras, por ejemplo, utilizar la letra “K” en lugar de decir “que” en enunciados escritos, con un sistema de figuras en forma de caras, que expresan emociones formados por combinaciones de signos o símbolos, llamados emoji o emoticones, confirmado por un entrevistado Millennial, el cual se sintió identificado con la forma rápida con la que se podían transmitir emociones, sentimientos, deseos, estados de ánimo o algún concepto en general, dominando el lenguaje escrito.

Según los entrevistados declaran que los Millennials, no tienen ningún problema para entender el lenguaje utilizado con emoticones y gráficos. Ciertamente con el uso constante de estos elementos en plataformas de mensajería instantánea como WhatsApp, las personas han logrado hacer enunciados con pictogramas para expresar sus ideas, lo cual no resulta de fácil comprensión para las personas que no dominan esta forma de lenguaje, lo que da como resultado una nueva forma de *analfabetismo digital*.

“Todos somos ignorantes, lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas.
Albert. Einstein

En palabras de un empleado Millennial de una dependencia pública, opinó que, “el uso de la simbología no es algo negativo, sino más bien, vino a enriquecer la forma de transmitir mensajes, ya que en carácter formal ya existe un lenguaje en el cual las personas se comunican entre sí, sin embargo, la simbología, emoticones y los memes le brinda a las conversaciones más sentimiento, ya que considera que antes los mensajes eran limitados al respecto de mostrar emociones, y el uso de estos elementos apoya y le da más sentido de realidad a los mensajes que se quieren transmitir”. Otro aspecto que resaltó es que, las redes sociales son las que incentivan cada vez más su uso, de tal manera que se presenta un exceso, donde se empieza a omitir la escritura tradicional y la forma en la cual nos comunicamos y esto las convierte en las nuevas formas de comunicación no verbal donde el entorno está rodeado de apps/aplicaciones y las demandas de la generación son más constantes, por lo que exigen calidad de contenido e interactuar rápidamente y por lo tanto hay una cierta preferencia ante la comunicación escrita y de manera más instantánea que llamadas telefónicas o una conversación personal, cara a cara.

Por otro lado, cuando hablamos de comunicación en el lugar de trabajo, en las empresas resulta increíble pensar que las formas tradicionales de comunicación pueden cambiar, sin

embargo, el uso de redes sociales empieza a tomar protagonismo dentro de las organizaciones, esto debido a que los Millennials tendrán cargos de más jerarquía, donde el uso de tecnología, nuevas plataformas de comunicación digital y nuevas redes sociales generarán un cambio masivo en la cultura comunicativa de las mismas.

P. LA COMUNICACIÓN Y EL MERCADEO – LA FORMA DE VENDER

La tecnología en los últimos 30 años ha marcado cómo las empresas evolucionan, así como las formas en que atraen a sus posibles clientes o retienen a los ya existentes. En opinión del equipo investigador, actualmente las plataformas digitales y la globalización, han hecho que ciertos rubros desaparezcan, como por ejemplo el alquiler de películas (Blockbuster), pero también que otros surjan. A nivel mundial son presentados nuevos productos, y casi todos tienen la facilidad de optar por ellos, ya que solo están a un clic de distancia..

Por otra parte, la generación Millennial y por ende los clientes más potenciales, valoran mucho la rapidez en los procesos y que sus productos sean llevados hasta sus casas o trabajos, que no tengan que moverse para poder obtener comida, un boleto, realizar una gestión bancaria, entre otros.

Imagen 25
El uso de aplicaciones móviles incentiva el Mercado en las empresas



Las aplicaciones móviles han sido un “boom” en la actualidad, ya que permiten utilizarlas para diversos usos tales como, transporte (Uber), alimentación (Uber Eats, Hugo App), compras en almacenes y supermercados (Selectos App), viajes y alojamiento (Trivago, Booking, Airbnb). Es probable afirmar que a futuro la comunicación, con un

agente de servicio o un cajero, ya no será indispensable, ya que los distintos sistemas resolverán los problemas cotidianos.

“Las empresas actualmente buscan brindar experiencias para sus clientes, en un mercado donde el cliente tiene diversas opciones y conocimiento sobre sus derechos y deberes, la forma de atraerlos y mantenerlos es mediante momentos únicos que dejen una marca, y que generarán la sensación de querer regresar, y su publicidad va enfocada a vender eso”, esto fue confirmado por el sociólogo e influencer salvadoreño Guillermo Pantoja.

Además, la especialista en comunicaciones Diandra Mejía, indicó que “ahora la comunicación empresarial tiene que ser aliada de las nuevas tecnologías de la información, porque si no, no tendría éxito en el mercado. La tecnología tiene que ir de la mano con la comunicación, porque todo se mueve a través de ella, la comunicación, la interacción y las ventas”. Por ejemplo, empresas contemporáneas como Netflix, Amazon, Uber han evolucionado la forma de interactuar de las empresas para con sus clientes. Las empresas Perennials, como SIMAN, ADOC, GRUPO Q, trabajaban una publicidad más directa, de cara al cliente, o través de correos electrónicos; ahora, con las redes sociales y las nuevas herramientas, es mucho más fácil para estas empresas acercarse al cliente.

Después de haber desarrollado las problemáticas anteriores, es común que en investigaciones cuantitativas se presenten conclusiones y recomendaciones. Esta por tratarse de una investigación cualitativa no se pudo concluir ni recomendar radicalmente, sino más bien, reflexionar y crear posibles utopías.

III. REFLEXIONES

Todo lo establecido en el diagnóstico invita a reflexionar sobre la actuación, comunicación, diferenciación e integración entre las Generaciones Millennials y precedentes.

A. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1. **Visión, Misión y Valores:** La mayoría de empresas entienden que contar con una filosofía propia, es parte de su identidad y los Millennials prefieren que esta sea transmitida de forma más dinámica y visualmente atractiva, apoyándose de medios tecnológicos.

B. TECNOLOGÍA

1. **Aplicaciones digitales:** Las Aplicaciones o Apps han transformado la manera en la que se satisfacen las necesidades básicas, de seguridad, de socialización, de autoestima y de autorrealización, por lo que algunas empresas se han ido incorporando a esas nuevas necesidades a través de la creación de sus propias Aplicaciones.
2. **Inserción de las generaciones precedentes:** Los Millennials son personas que manejan de forma natural los medios tecnológicos, por el contrario, los Baby Boomers y la Generación X han ido adaptándose a los diferentes cambios,

convirtiendo esto en una oportunidad de mejora para las empresas en alfabetizar digitalmente a las generaciones precedentes e incrementar la productividad.

C. MOTIVACIÓN

1. **Factores motivacionales que mejoran la comunicación empresarial:** La mayoría de empresas están reconociendo los cambios en la forma de satisfacer las nuevas necesidades de sus colaboradores, adoptando estrategias que mantengan motivados a sus elementos y en consecuencia los retengan dentro de ellas.
2. **Consideración de ideas innovadoras:** Parte de lo que identifica a la Generación Millennial es su impulso para crear nuevas formas de hacer las cosas, proponiendo ideas que innovan la metodología tradicional. Las empresas están promoviendo actividades que impulsan a sus colaboradores a pensar en nuevas formas de realizar su trabajo, aun cuando no pueda ser su área, pero detectan puntos de mejora.

D. REDES SOCIALES

1. **Selección de personal:** Las Redes Sociales se han convertido en medios para identificar el perfil de los posibles trabajadores, ya que por medio de ellas permite conocer el comportamiento de las personas en su entorno social, definiendo si es el candidato adecuado.
2. **Medios de comunicación interna:** Las empresas están tomando las redes sociales como medios para transmitir mensajes a clientes internos y externos como herramienta para generar mejoras en la comunicación, creando sus

propias plataformas de interacción, no solamente en la emisión del mensaje, sino también en la retroalimentación por todos los miembros de las empresas.

E. DEPENDENCIA TECNOLÓGICA

1. **Uso desmedido en el trabajo:** Se ha convertido en un tema complejo permitir que los colaboradores utilicen sus equipos móviles de forma libre dentro del horario laboral y que su trabajo se mantenga en calidad y tiempo. Y es que la tecnología y el mantenerse conectado/informado es vital actualmente, por lo que, las medidas restrictivas pueden llegar a convertirse en molestias y desmotivación.
2. **Autoestima de los trabajadores:** La Inteligencia Emocional, abordada en diferentes capacitaciones, juega un papel importante dentro de las organizaciones, porque genera una mentalidad abierta que facilita tener éxito en la vida personal como laboral. Las personas que no cuentan con ella son fácilmente influenciadas por las redes sociales, que bombardean a los más jóvenes con estilos de vida y parámetros de éxito que son difíciles de alcanzar, generando que su autoestima se vea afectada.

F. GESTIÓN EMPRESARIAL

1. **Clima organizacional:** No existe relación directa con las diferencias de edades de los colaboradores y el clima organizacional, aunque sí con factores como la forma en la cual se relacionan unos con otros, la formación desde el hogar y académica. Con frecuencia, este se ve afectado por la Generación Millennial, cuando dichos jóvenes no se sienten satisfechos en el trabajo que realizan y por

lo tanto, no tienen problema en abandonarlo, lo cual provoca desequilibrios organizacionales que afectan la armonía que tratan de mantener las empresas.

2. **Modernización en la forma de vender:** En las empresas se ha transformado la forma de vender con el paso del tiempo, llegando a un punto donde la tecnología juega un papel primordial, ya que la Generación Millennial valora la rapidez y facilidad de las cosas por medio de aplicaciones digitales, siendo la forma efectiva en la que las marcas y los nuevos clientes se comunican brindando así nuevas experiencias, convirtiendo a la tecnología en aliada ideal para el éxito dentro del mercado.
3. **Responsabilidad Social Empresarial:** Los Millennials son más susceptibles a los impactos negativos del medio ambiente y en la sociedad, generando que las empresas realicen acciones encaminadas a servicios sociales, naturales y en cómo estos se transmiten.

G. TOMA DE DECISIONES

1. **Integración:** A medida que las nuevas generaciones están transformando la forma en la que actualmente se trabaja, es necesario que consideren las necesidades que estas demandan a las empresas donde laboran. Las organizaciones deben considerar en su escala de posiciones, que debe realizarse considerando las aptitudes y habilidades de su talento humano, para que la experiencia sea adquirida con la práctica y debe romperse el estilo de asignar los cargos directivos o gerenciales a personas de avanzada edad, ya que, los nuevos empleados Millennials son flexibles, hábiles y disruptivos con

expectativas de crecimiento más altas con relación a las generaciones precedentes y quieren alcanzarlas en el corto plazo.

H. COMPORTAMIENTO Y COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL

1. **Expresiones (vestuario):** En las empresas se está modificando la tradición de utilizar vestimenta formal y han descubierto que esto llega a generar un mejor ambiente de trabajo, debido a que los Millennials no dudan en utilizar la ropa como medio para diferenciarse y para dar a conocer su propio estilo, donde buscan un balance entre comodidad y elegancia, sin que esto afecte la calidad y eficiencia en su trabajo.
2. **Simbología:** Se ha transformado la forma en que las personas se expresan con palabras y transmiten sus sentimientos, aún dentro de su ámbito laboral, a través de elementos como emoticones, stickers y memes, transmitiendo la comunicación de forma instantánea y poniendo en juego en ocasiones la calidad de la misma. Los ejecutivos de las empresas, están comenzando a adaptarse a dicha forma de comunicación, sin tener un sentimiento de irrespeto hacia ellos por parte de los colaboradores.
3. **Respuesta reactiva:** En las empresas hay decisiones que deben de tomarse con base a la experiencia y al criterio profesional que se tenga, sin embargo, los Millennials pueden llegar a brindar respuestas reactivas cuando no tienen conocimientos acerca de los temas o no tienen criterios propios y bien cimentados por no contar con empleos que les brinden experiencias para tomar las decisiones de mayor conveniencia para las empresas.

4. **Respuesta propositiva:** Las empresas que quieren posicionarse en el mercado y retener a su talento humano, deben motivar a las personas que escuchan, analizan y se toman el tiempo para plantear y transmitir propuestas lógicas que brinden posibles soluciones o ideas innovadoras dentro de las organizaciones, para que sean elementos diferenciadores y estratégicos en la consecución de los objetivos empresariales.

IV. UTOPIÁS

Con base a las reflexiones anteriores, el equipo investigador plantea las siguientes utopías. Tomando en cuenta que los cambios pueden ser rápidos o a largo plazo dependiendo de cómo evolucione el mundo actual.

A. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

- Los empleados adoptaran o se apropiaran de la filosofía organizacional donde laboran, trascendiendo dicha misión, visión y valores en su vida personal para la consecución de sus propios objetivos, haciendo más fácil cumplir los organizacionales.

B. TECNOLOGÍA

- El uso de las herramientas e instrumentos tecnológicos será tan natural en las personas, que se filtrará en todos los ámbitos en los que se desenvuelven, laboral, social, económico, cultural, religioso y deportivo. Los teléfonos celulares, equipos móviles y otros aparatos similares, serán requeridos o imprescindibles para coexistir con otras personas.
- La tecnología será asequible para las personas. Las empresas proporcionarán otros instrumentos con tecnología de punta al momento de su ingreso, que motiven y

retengan a los empleados, mejorando el desarrollo de sus actividades y el acercamiento con sus compañeros.

C. MOTIVACIÓN

- Los empleados no tendrán restricciones para el uso de su teléfono celular, ya que todos serán conscientes de que están en su jornada laboral. En su defecto, se establecería un horario en que los colaboradores pudiesen utilizar sus dispositivos.
- Las empresas mejorarán el salario emocional con respecto a las necesidades de cada generación, esto generaría mayor estabilidad, retención y sobre todo una mejor motivación del empleado Millennial.

D. REDES SOCIALES

- Se alcanzará un equilibrio en el tiempo que las personas dedican a las redes sociales, logrando con ello un mejor desempeño en sus actividades laborales, en la comunicación con los compañeros de trabajo y sus familias optimizando las relaciones interpersonales.

E. DEPENDENCIA TECNOLÓGICA

- El ser humano requerirá grupos de apoyo que permitan librarse de la dependencia tecnológica, al mismo tiempo que aumentaran su autoestima al no sentirse dependiente de la aprobación pública a través de los likes/Me gusta o reacciones en redes sociales.

F. GESTIÓN EMPRESARIAL

- Las empresas modificarán sus procesos de reclutamiento y contratación, tomando en cuenta las capacidades digitales que los posibles candidatos Millennials tienen de forma inherente y eliminando las contrataciones por nepotismo.
- Que existirá un banco de datos a nivel mundial, alimentado por los perfiles de las personas de sus diferentes redes sociales, donde las empresas pudieran encontrar candidatos idóneos para los nuevos puestos de trabajo.

G. TOMA DE DECISIONES

- En un mundo empresarial ideal se llegarían a implementar las ideas innovadoras de todos los trabajadores y se respetarían las decisiones que ellos tomen, siempre y cuando contribuyan al beneficio de las empresas y compañeros de trabajo, sin menospreciar su nivel jerárquico, género, afiliación política o religiosa dentro de las mismas.

H. COMPORTAMIENTO Y COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL

- Que la interacción personal y presencial se verá limitada, todas las necesidades básicas serán solicitadas a través de una máquina o aplicación. Habría que buscar la manera de convivir con sus seres queridos a pesar de la distancia.
- Que los programas educativos en las universidades, tomen en cuenta las diferencias generacionales formando aptitudes que faciliten la inserción, comunicación y empatía entre las personas dentro de las empresas.
- Que las acciones de los Millennials y las generaciones sucesoras, lograrían recuperar el medio ambiente y volverían a las sociedades más conscientes.

- Los cánones de comunicaciones, lenguaje y escritura se verán modificados a nivel mundial, y los idiomas no serán una barrera para transmitir mensajes.
- Existirá simbología empresarial que comunique conceptos técnicos, como en las áreas de Administración, Contabilidad, Economía, Mercadeo, Derecho, Medicina, Psicología y otras.
- Las empresas y su talento humano tendrían la capacidad de reconocer y transmitir sentimientos propios y ajenos que fomenten la empatía entre ellos, esto permitiría que la comunicación y las relaciones interpersonales sean superiores a las ya existentes.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MINIMIZAR EL IMPACTO CULTURAL ENTRE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACION DE LA GENERACION MILLENNIALS Y LAS GENERACIONES PRECEDENTES, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

En el capítulo anterior se estableció cuáles son las causas de una inadecuada comunicación entre los colaboradores de diferentes generaciones en las empresas, generando una brecha comunicacional. En el presente capítulo se proponen estrategias que pueden utilizar los ejecutivos de empresas que les permita minimizar la brecha comunicacional. No será posible eliminar esas barreras, ya que el ser humano siempre tiende a entender de diferente forma las cosas, aunado a los cambios vertiginosos de las industrias y que será más acentuado con la aparición de las próximas generaciones, Centennials y Generación Alfa.

Cada estrategia retoma la percepción de la generación Baby Boomers hacia la generación Millennial y viceversa; con esta información se planteará como abordar una problemática específica que involucre la comunicación.

Será necesario clasificar las diferentes generaciones con base a la historia propia de El Salvador, para ello se consultaron documentos que describen hechos relevantes que marcaron las historia desde los años treinta hasta inicios de los años dos mil. Esta clasificación se realizó para reflejar el comportamiento y las características propias de las generaciones en El Salvador, la cual es diferente a las clasificaciones propuestas por otros autores especialmente a las clasificaciones de Neil Howe y William Strauss en Estados Unidos; como equipo esperamos que esta clasificación sirva de base o guía para futuras investigaciones.

OBJETIVOS

GENERAL

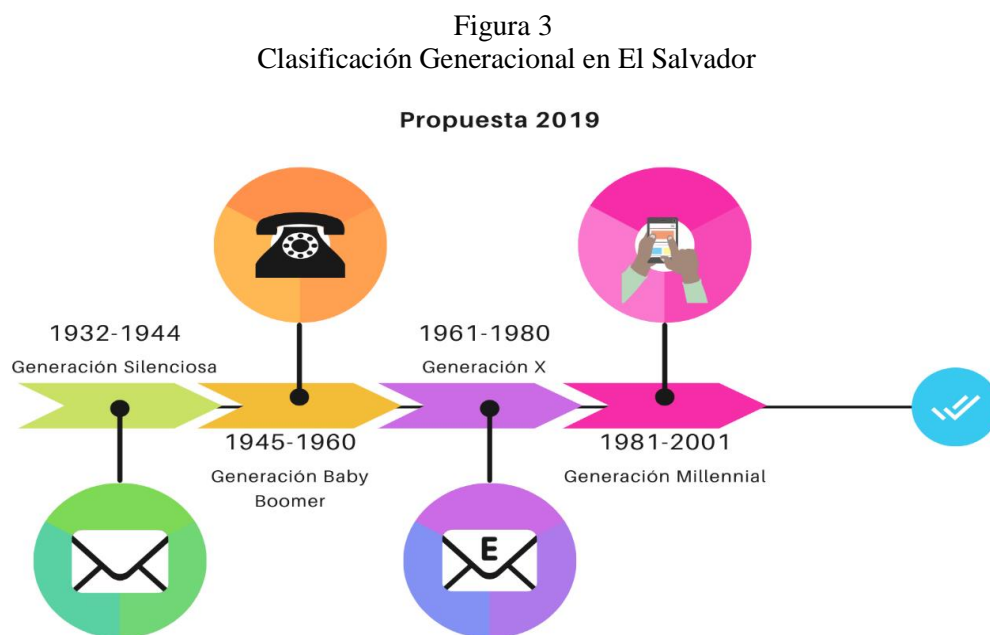
Elaborar propuestas y estrategias de comunicación que permitan minimizar el impacto cultural entre los estilos de administración de la Generación Millennials y sus generaciones precedentes, en las empresas salvadoreñas.

ESPECÍFICOS

- Presentar una propuesta de clasificación generacional que parte de la realidad histórica de El Salvador, generando un mejor conocimiento de los Millennials a través de los antecedentes que marcaron a sus generaciones precedentes.
- Actualizar la Teoría Motivacional propuesta por Abraham Maslow, aplicándola a la realidad tecnológica y comunicacional de las nuevas generaciones.
- Proponer estrategias que innoven la comunicación organizacional, coadyuvando a mejorar el impacto cultural en los estilos de administración de la Generación Millennial y el resto de generaciones precedentes en las empresas salvadoreñas.

I. PROPUESTAS ORIENTADAS A CONOCER DE MEJOR MANERA A LOS MILLENNIALS EN EL SALVADOR

A. CLASIFICACIÓN EN EL TIEMPO PARA LAS GENERACIONES EN EL SALVADOR.



Fuente: Elaborado por el equipo investigador.

La historia reciente de El Salvador (siglo XX y XXI) ha estado atada a la historia de los Estados Unidos, pero difiere en su contexto histórico, cultural y tecnológico. En el Capítulo I, páginas 18-21, se han descrito los años generacionales, según Ana María Herrarte y Paula Molinari. Como aporte del equipo investigador se presenta una clasificación propia generacional para El Salvador, se harán tramos en el tiempo donde cada generación dará inicio en algún evento que marcó un cambio drástico y que se cierra con otro evento de igual magnitud.

Generación Silenciosa (1932-1944)

En El Salvador, a principios del siglo XX, se detalla que la insurrección de 1932 fue ocasionada por la escasez de tierras y que los campesinos reclamaban por ellas, para poder cultivarlas, generar un poco de ingresos y alimentos, este evento da inicio a esta generación que culmina con el derrocamiento del General Maximiliano Hernández Martínez en 1944 luego de una paralización social, propiciada por estudiantes de la Universidad de El Salvador, en todo el país conocida como la “Huelga de Brazos Caídos”, pero el Ejército y la oligarquía retomaron el poder.

Generación Baby Boomer (1945-1960)

Para el equipo investigador, esta generación está marcada por dictaduras militares de periodos cortos. Inicia en el año 1945, cuando el Coronel Osmín Aguirre y Salinas asume la presidencia. Posteriormente, gobernó el teniente coronel José María Lemus, entre 1956 y 1960, impulsando reformas de corte socialdemócrata donde se construyeron infraestructuras, como la Carretera Litoral y la Presa Hidroeléctrica “5 de noviembre”. Además, la creación del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y el Instituto de Vivienda Urbana (IVU), también, impulsaron la modernización de los procesos de industrialización, impulsados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Al final de la década de 1950, el precio del café bajó, por lo que el gobierno de Lemus entró en crisis y fue derrocado el 26 de octubre de 1960.

Generación X (1961-1980)

El equipo investigador considera pertinente dividir esta generación en dos segmentos. El primero de ellos caracterizado por ser una época de bonanza para el país y el segundo marcado por problemas socio-económicos que propiciaron el inicio del conflicto armado.

Período de Progreso (1961-1969)

Este periodo se inicia con Gobiernos Provisionales, primero de la Junta de Gobierno y seguida por el Directorio Cívico Militar, además, la fundación del Partido de Conciliación Nacional (PCN). En este período que se planificó y se construyó el muelle de Acajutla, el aeropuerto internacional Cuscatlán, conocido actualmente como Aeropuerto Internacional de El Salvador, San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez, el Hospital Bloom, la autopista a Comalapa, nuevas instalaciones del Instituto Francisco Menéndez, entre otras. Pero este periodo de bonanza para el país, tuvo un quiebre en el año de 1969, cuando se produjo la “Guerra de las 100 horas”, ocasionada por la reforma agraria en Honduras, donde muchos salvadoreños residentes en dicho país, les fueron confiscados sus negocios y propiedades, obligados a regresar al país, sin tierras, ni fondos.

Período Revolucionario (1970-1980)

Durante la década de 1970, la situación política que desembocó en la guerra civil comenzaba a configurarse; se recrudeció la represión por parte de los militares que se encontraban gobernando, además, actos de violencia realizados por grupos armados de izquierda, en contra de funcionarios del gobierno y civiles terratenientes. En abril de 1970, una corriente interna del Partido Comunista Salvadoreño se separó para formar las Fuerzas Populares de Liberación “Farabundo Martí” (FPL). Esta generación finaliza el 24 de marzo de 1980, con el asesinato del Arzobispo de San Salvador, Monseñor Óscar Arnulfo Romero, después de haber exigido a Estados Unidos retirar su apoyo militar al régimen salvadoreño y ordenar a la misma Junta el cese de la represión.

Generación Millennial (1981-2001)

Al igual que en la generación X, el equipo investigador ha tenido a bien, dividir en 2 periodos a la generación Y, por considerarse que buena parte de Millennials nacieron y vivieron durante el conflicto armado, sin embargo, otra parte nació y vivió luego de la firma de los acuerdos de Paz. A continuación, el detalle de los hechos históricos ocurridos durante ambos periodos, que marcan su inicio y fin.

Millennials de la Guerra (1981-1991)

Esta primera fase de la Generación Y, inicia el 10 de enero de 1981, cuando el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) lanzó una ofensiva general y llamó a una insurrección a nivel nacional, la cual no tuvo éxito en la toma del poder, pero fue la acción de la guerra civil propiamente dicha. La guerrilla iniciaría hostilidades tales como secuestro y asesinato de empresarios y alcaldes, destrucción de infraestructura pública, enfrentamientos armados y destrucción de objetivos militares, repartición de propaganda y extorsión a empresarios. En 1989, el voto popular otorgó a Alfredo Cristiani de ARENA la elección presidencial. En abril de 1989, el FMLN presentó en Washington su plataforma para negociar el fin de la guerra civil. El gobierno de Cristiani se reúne por primera vez con el FMLN en México el mes de septiembre. El 11 de noviembre de 1989, el FMLN lanza su ofensiva militar llamada "Hasta el Tope". La madrugada del día 16, una unidad del Ejército invade la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" y asesina a 6 sacerdotes jesuitas vinculados a la teología de la liberación. La ofensiva montada por el FMLN dejó claro que no había posibilidades de una victoria militar de alguno de los bandos.

En diciembre de 1990 el FMLN lanza lo que sería la última ofensiva militar de carácter nacional y en la que se derriban los primeros aviones con misiles tierra-aire. Al establecerse una especie de equilibrio de fuerza, el gobierno de ARENA accede a la firma del Acuerdo de Nueva York el 31 de diciembre de 1991.

Millennials de la post guerra (1992-2001)

La segunda fase, se inicia el 16 de enero de 1992 las negociaciones terminaron con la firma de los Acuerdos de Paz en el Castillo de Chapultepec, en México, poniendo fin a 12 años de conflicto interno. Al final de la guerra civil se contabilizó la muerte de más de 75,000 civiles salvadoreños y de alrededor de 9,000 desaparecidos.

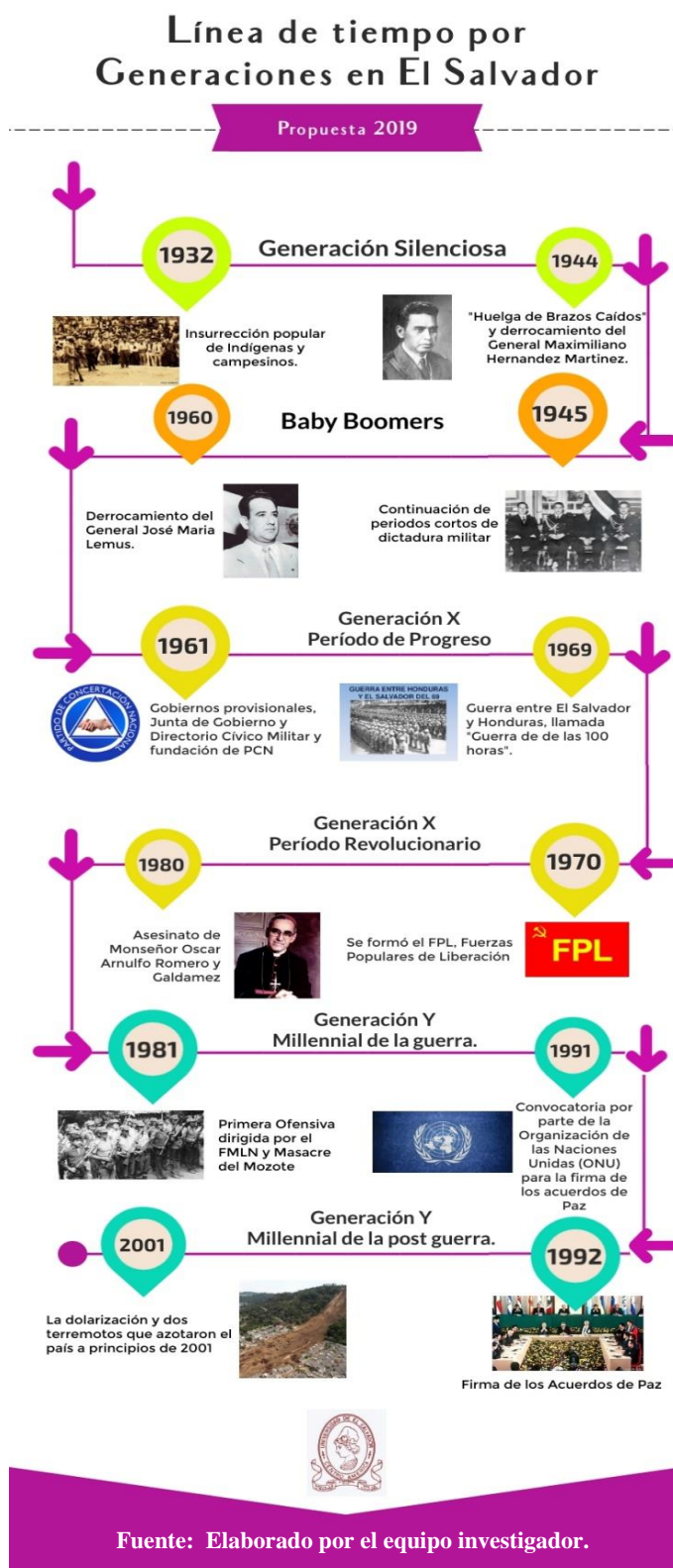
En la elección presidencial del 7 de marzo de 1999, se produjo un nuevo triunfo electoral del partido ARENA con su candidato Francisco Flores. En noviembre del 2000, el presidente Francisco Flores anuncia la decisión de dolarizar y para enero del 2001 empieza la gradual substitución del colón por el dólar estadounidense.

En el año 2001, El Salvador sufrió dos terremotos con un mes de diferencia entre ellos, el primero se dio el sábado 13 de enero y el segundo el martes 13 de febrero. Dichos sismos afectaron gravemente varios departamentos de la república, trayendo consigo destrucción y pérdidas humanas, siendo el principal símbolo de estas últimas, el alud de tierra que acabó con la vida de cientos de salvadoreños en la Colonia "Las Colinas", hecho ocurrido en el primero de los terremotos. Se estima que la cifra total de fallecidos para ambos terremotos ascendió a 1,259 personas. En el plano económico, El Salvador sufrió pérdidas estimadas de 1,603.8 millones de dólares, producto de pérdidas en exportaciones, daños materiales y daños ambientales.

Para el equipo investigador, dichos hechos catastróficos marcan la finalización de la generación Y (Millennials) y dan comienzo a una nueva, la generación Z (Centennials).

Para efectos de una mayor comprensión y luego de haber realizado una investigación a documentos de historia del país, el equipo investigador elabora una línea de tiempo que delimita las unidades generacionales con eventos históricos ocurridos en El Salvador, la cual podría ser utilizada como fuente de información secundaria para futuras investigaciones.

Figura 4
Línea de tiempo para las generaciones en El Salvador



B. ACTUALIZACIÓN DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL (MODELO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL)

En las universidades, incluyendo la Universidad de El Salvador, se desarrolla dentro del pensum de Administración de Empresas, la teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1943), de la forma original que él la presentó, pero ante el surgimiento de nuevos pensamientos clasificados en torno a las generaciones X, Millennial y Centennials; se debe reformular esta teoría (sin dejar de lado los fundamentos) incorporando las nuevas necesidades que el mercadeo ha creado, para el caso lo siguiente:

Según la publicación realizada por Gerson Beltrán⁴⁷, Geógrafo, en su blog, hace un símil de las necesidades del ser humano detalladas en la pirámide de Maslow con relación al mundo digital, que se aplica a la generación de las personas Millennial; dichas necesidades surgen de la naturaleza intrínseca de los seres humanos.

Actualmente la era digital ha cambiado la dinámica en que los seres humanos se comunican y relacionan, la pirámide de Maslow se ha visto de igual forma innovada o alterada. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Se debe considerar que estos principios no han cambiado, únicamente han evolucionado a la par de los medios tecnológicos.

Imagen 26
Pirámide de las necesidades digitales



⁴⁷ Gersón Beltrán López (Valencia, España, s.f.) Doctor en Desarrollo Local y Territorio por la Universidad de Valencia y geógrafo profesional, especializado en tecnologías geoespaciales. Empresario, emprendedor y director del Máster de Marketing Digital y Redes Sociales en Valencia (CMUA)

Los ejecutivos o empresarios, ya sean Baby Boomers o X, deben considerar que a las necesidades básicas como vivienda, vestuario, salud y alimentación, se han incorporado nuevas necesidades como acceso a internet, aplicaciones y medios tecnológicos, aunados a estos nuevos requerimientos donde se ha modificado la forma de alimentarse considerando nuevas dietas, estar pendiente de la cantidad de agua a beber, mantener una correcta temperatura corporal, dormir las horas necesarias, mayor libertad sexual y de diversidad de género.

Asimismo, los empresarios deberán estar conscientes que las personas hacen un mayor esfuerzo para satisfacer necesidades, pero utilizando los teléfonos móviles que se vuelven una herramienta indispensable para llegar a ellas; como consecuencia los individuos no salen de sus trabajos o de sus casas para obtener alimentos, únicamente deben hacer una llamada, ingresar a la página en línea de los restaurantes y más recientemente a una aplicación móvil, donde te muestra una variedad de opciones y precios.

Ascendiendo un escalón en la pirámide, se llega al nivel de seguridad (tradicional), en el cual se requería asegurar un empleo, la seguridad social, así como un lugar donde vivir. Los empresarios deben considerar que para motivar no solo basta lo dicho anteriormente, sino que se debe agregar las necesidades de tener la seguridad de contar con al menos un Smartphone, acceso a conexión Wi-fi y una cama donde se pueda descansar.

Continuando con el ascenso, en el tercer nivel, se tiene que los seres humanos por naturaleza sienten la necesidad de relacionarse, agruparse y ser parte de una comunidad, en este sentido, el empresario debe aprovechar motivar a través de las redes sociales, las cuales han venido a impactar y generar un valor agregado a esta necesidad, no solo para

los más jóvenes, sino a todas las generaciones que se encuentra utilizando los medios digitales.

Respecto a la comunicación, los ejecutivos deben valorar que se han adicionado a las conversaciones telefónicas, los diálogos por escrito de forma rápida a través de las redes sociales que permiten expresar ideas que surgen de problemas cotidianos, y que se pueden completar utilizando imágenes y videos, lo que hace más amena la comunicación.

Dado que en esta Generación Millennial las actividades deportivas, culturales y recreativas han disminuido considerablemente a través de los años, y han sido sustituidas por juegos virtuales, presentaciones en línea, entre otras. Los jefes de empresas deben aprovechar que la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor se vive a través de una pequeña pantalla, enviando felicitaciones y mensajes.

En el penúltimo escalón, la teoría original hace referencia a la autoestima, que concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independiente y libertad. Por otra parte, la relacionada con la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad y gloria. En este sentido, los jefes deben tomar en cuenta que los Millennials se sienten satisfechos, cuando a través de redes sociales reciben Likes o “Me gusta”, por lo tanto, ellos deberán estar interactuando de la misma manera, estimulándolos.

En la cúspide se encuentra la autorrealización, motivación de crecimiento y/o necesidad de ser, se llega a éstas cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto. En el mundo actual, si se trata de dejarle saber a todos lo exitosa que una persona es, nada mejor que un perfil All Star en LinkedIn para que nuestros logros hablen por si solos. De igual forma, las jefaturas de los Millennials

deberán estar participando. El adoptar este nuevo modelo de la Teoría de Maslow permitirá a los jefes, administradores y ejecutivos, interactuar de forma continua con sus empleados y empleadas.

Pero surge la pregunta, ¿Quién deberá ser el responsable de adoptar esta nueva pirámide de Maslow (Millenniaslow)?

Imagen 27
Pirámide Millennialslow



Las instituciones de educación superior quienes proporcionan la base técnica de los futuros profesionales, se deberá incorporar a las teorías las nuevas necesidades existentes, para que el estudiante se vuelva más receptivo. En la base de la pirámide de Maslow se les suman a las necesidades fisiológicas, contar con un teléfono con suficiente batería e internet, o en su defecto Wi-Fi. Por otra parte, la Autorrealización está evolucionando en la

Autoexpresión, ya que la generación Y se preguntan ¿De qué sirve conseguir mis retos si no los puedo compartir con nadie? ¿De qué sirve un logro si no hay nadie para verlo? ¿De qué sirve sentirme completo con algo sino puedo compartirlo?

II. ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA BRECHA COMUNICACIONAL INTERGENERACIONAL.

A. ALFABETIZACIÓN DIGITAL PARA LAS GENERACIONES PRECEDENTES

Objetivo:

- Mejorar la comunicación dentro de las organizaciones, con la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en donde tanto Baby Boomers, como los pertenecientes a la generación X puedan aprender y hacer uso de ellas.

En que consiste:

Si seguimos de cerca los cambios que se están produciendo, día tras día, en las formas de comunicarnos entre los seres humanos, debido a los continuos avances tecnológicos en los sistemas de tratamiento y transmisión de mensajes, llegamos a la conclusión de que los ejecutivos al frente de las organizaciones deben de prestar mayor atención a enseñarles a las generaciones que no nacieron dentro de la era digital, cómo utilizar eficientemente los recursos tecnológicos.

Imagen 28
Alfabetización digital



Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Divulgar entre todos los Millennials la creación de grupos de apoyo para generaciones precedentes, donde serán necesarios facilitadores que contribuyan a la alfabetización digital de dichas generaciones.

- 2) Brindar recursos tecnológicos que cuenten con acceso a internet, para que puedan ser utilizados por todos los colaboradores.
- 3) Motivar a los Baby Boomers y generación X a participar en dichos grupos de apoyo, a través de delegarles más actividades que requieran el uso de herramientas tecnológicas.
- 4) Los Baby Boomers necesitan un apoyo más personalizado que los Millennials, en términos generales. Es importante ofrecerles diferentes opciones de contacto, como formularios en línea, foros, correo electrónico y chats grupales en diferentes plataformas.
- 5) Los ejecutivos al frente de las organizaciones deberán reorganizar y reestructurar las empresas, en donde las unidades organizacionales se encuentren conformadas por colaboradores que pertenezcan a todas las generaciones que se encuentran laborando dentro de las mismas.
- 6) Los facilitadores y todos los colaboradores en general, deben de honrar y respetar la experiencia y talentos únicos de los Baby Boomers y la generación X. También se les debe dar la oportunidad de compartir sus pensamientos e ideas a través de ejercicios de colaboración grupal en línea.

Reto para los Baby Boomers y Generación X:

- Esforzarse por llegar a comprender la jerga tecnológica: Es un reto comunicacional que deben superar para poder comprender los avances tecnológicos. La generación Millennial usa términos, frases, abreviaciones y una jerga propia de la época en que viven. Esto ayudará a los Baby Boomers y generación X a no sentirse fuera de serie o perdidos al escuchar términos como “hashtag”, “trending topic/tema del momento”, “tag/etiqueta” “repost” “dale share/compartir”, entre otros.

- Superar cualquier prejuicio: Entrar en la tercera edad no debe considerarse ser inútil para la sociedad o no estar preparado para ciertas cosas. A parte de leer correos electrónicos, mensajes de WhatsApp o llamar por Skype, tienen un mundo por descubrir. Por ejemplo, leer los periódicos o libros “online/en línea”, ver la televisión, escuchar radio, realizar cualquier gestión sin tener que desplazarse hasta el lugar físicamente, encontrar números de teléfono útiles, programar viajes y otras actividades importantes.
- Desenvolverse en una sociedad cada vez más tecnológica: Aprender a usar teléfonos sin teclado, ordenar comida y que sea una contestadora la que les responda, hacer compras en línea o pertenecer a grupos de conversación en chats.
- Ampliar las relaciones: Ampliar la red en internet con otras personas puede estimular el uso de las nuevas tecnologías e incluso entenderlas mejor. Es sin duda un apoyo más para su aprendizaje, ya que puede ser un punto interesante para realizar cualquier consulta.
- Contar con otros dispositivos aparte del teléfono móvil: es uno de los dispositivos más usados por su facilidad de acceso. Pero también es bueno contar con una “Tablet” o computadora que ofrecen pantallas más grandes y mejoran la experiencia en la navegación dentro de la web.
- Comprender que la tecnología nos facilita la vida: Aunque entenderla en sí ya se les dificulta muchísimo a las generaciones precedentes, esto los puede hacer más felices. De hecho, los Baby Boomers y la generación X, se han beneficiado de muchos avances en medicina, como los corazones artificiales, los lentes intraoculares, las extremidades robóticas, entre otros.

Beneficios para las empresas:

- Incremento de la participación por parte de Baby Boomers y generación X, en la toma de decisiones y en trabajos que conlleven el uso de herramientas tecnológicas.
- Maximización de la comunicación en todos los colaboradores, ya que contarán con temas en común de qué hablar y podrán interactuar en plataformas fáciles de usar para todos.
- Incremento de la productividad de las empresas, ya que todos los colaboradores contarán con la capacidad de realizar trabajos donde sea necesaria la implementación de recursos tecnológicos.
- Los grupos de apoyo propiciarán que los colaboradores de distintas generaciones, tengan una mejor comprensión y comprensión entre ellos, lo que se traduce en una mejor comunicación.

B. REFORMULAR EL MODELO EDUCATIVO EN LAS UNIVERSIDADES ORIENTADO A LA GENERACION MILLENNIAL Y SUBSIGUIENTES

Objetivo:

- Transformar los enfoques tradicionales de la educación, la cual deberá responder a las nuevas exigencias de las y los estudiantes de la generación Millennial y Centennials.
- Aprovechar los nuevos métodos de aprendizaje, que se apoyen de herramientas que permitan canalizar el conocimiento de otras personas, sea esta de forma presencial y/o virtual.
- Proponer que la tecnología tenga un rol más protagónico dentro de las aulas y que sea parte de la oferta académica, donde el modelo andragógico de los educadores sea el de actualizar contenidos para que la educación sea de mejor calidad.

En que consiste:

Pasar de la educación tradicional que no está cumpliendo con las exigencias de las nuevas generaciones, que utiliza métodos de memorizar lo que se enseña los cuales han ido quedando obsoletos con el paso del tiempo y que no resultan efectivos y atractivos como lo fueron para las generaciones precedentes; hacia una educación de vanguardia, sobre nuevos escenarios que les permitan -a los Millennials y Centennials construir y adquirir competencias que demanda el entorno digital, aunado a ello enfoques de enseñanza y aprendizaje donde se pueda aplicar todo ese conocimiento tecnológico y las herramientas que van adheridas a ese entorno y que por consiguiente todo lo anterior respalde las demandas de nuevos perfiles y roles profesionales y las nuevas formas de trabajo que van surgiendo.

La clara tendencia de transmitir conocimiento a través de la tecnología, es un reto tanto para las universidades que se niegan a romper sus esquemas tradicionales de enseñanza, como para los educadores que quedan rezagados en ese ámbito tan anticuado, y verse inmersos en la idea de que

las aulas y la educación se dé de forma más interactiva y tecnológica es un verdadero conflicto ante las nuevas necesidades de los estudiantes.

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Las universidades deben priorizar la actualización de los planes educativos y conjuntamente a la especialización de los educadores.



Imagen 29
Modelo educativo en las Universidades

- 2) La educación en las universidades y demás entidades educativas no debe ser ya de forma lineal, sino más bien dinámica, donde permita al estudiante desarrollar la complejidad y la incertidumbre para formar profesionales más competentes en sus carreras.
- 3) La educación en las universidades y demás entidades educativas deberán apropiarse de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), como plataforma que ofrece una variedad de herramientas que tienen un gran alcance e impacto en las nuevas generaciones.
- 4) Los educadores deben adaptarse, cambiando sus formas de propiciar el aprendizaje conforme a las características de las generaciones Millennial y Centennial.
- 5) En la carrera de Administración de Empresas estimular a los estudiantes a la Autoorganización para identificar los Atractores Organizacionales, la incertidumbre para evitar el pensamiento lineal de causa y efecto, la teoría de la complejidad para Administrar la Complejidad y la teoría del Caos para comprender al Talento Humano.
- 6) Las universidades deben establecer un aprendizaje colaborativo donde los estudiantes puedan intercambiar sus conocimientos y expectativas por medio de la comunicación en línea o virtual con estudiantes de otras universidades del país o del extranjero, de esa forma se enriquecen, descubren nuevas competencias, desarrollan nuevas habilidades de investigación y generan más conocimiento, convirtiéndose en experiencias sociales enriquecidas por la comunicación que permite la creación de vínculos y redes educativas.
- 7) Los educadores deben lograr crear experiencias para transformar la forma en la que los estudiantes ven la educación, mostrarse abiertos a innovar en el aula, dirigiendo sus

- actividades con herramientas como las plataformas sociales como Facebook, WhatsApp y Youtube, que son aplicaciones que no fueron creadas para la actividad educativa, pero están sirviendo de apoyo para informar, comunicar, enviar materiales que sirven al estudiante.
- 8) Las universidades deberán considerar que el impartir cursos y seminarios que sean de beneficio a las carreras es un método efectivo de aprendizaje ya que el cursar materias o asignaturas extensas con material de lectura obsoleto, no está contribuyendo al desarrollo académico de las nuevas generaciones.
- 9) Las universidades y maestros deben comprender que a las nuevas generaciones les gusta aprender de diferentes maneras, es necesario implementar dentro de las aulas métodos diversos de enseñanza/aprendizaje.

Beneficios:

- Los Millennials ya graduados como profesionales, podrán atraer a más estudiantes a las universidades
- Curriculas, pensum o planes de estudios actualizados, que logren explotar las nuevas habilidades de los estudiantes de las diferentes carreras, logrando escapar del pensamiento lineal con el que se enseña en la actualidad.
- El aprendizaje de los Millennials a través de medios y formas digitales, los hace felices y por lo tanto efectivos.
- La implementación de estas estrategias de aprendizaje, permite que los estudiantes una mejor cognición, conocimientos y el apropiamiento de capacidades que les facilita descubrir, compartir, captar, y desarrollar capacidades múltiples que le permiten una mejor adaptación al mundo laboral.

- La inmediatez en la que la información se traslada permite a las universidad y entidades educativas generar conocimiento actualizado y dejando atrás toda aquella información pasada que no es bien asimilada por las nuevas generaciones por estar obsoleta.
- Desarrollo social y económico competente que depende de la capacidad de las universidades de formar profesionales integrales tomando en cuenta los cambios generacionales.
- Genera un coaching/entrenamiento educativo, donde los educadores enseñen que se aprende haciendo y un aprendizaje basado en proyectos que generen experiencias en los estudiantes que le sirvan en el mundo laboral de forma real.
- Promueve la formación autodidacta y el desarrollo profesional de los estudiantes de cara a los desafíos laborales.

C. LA AUTOORGANIZACIÓN PARA EMPODERAR LA PSICOLOGÍA LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo:

- Desarrollar parámetros que le permitan construir un empoderamiento laboral y psicológico, orientado a incorporar procesos de cambio ante el reconocimiento de necesidades futuras y capacidades que el personal de la empresa posee.
- Aprovechar el potencial que tiene cada colaborador para elevar la competitividad de la empresa, basados en culturas organizacionales que posibiliten la transferencia de conocimiento por medio de una buena comunicación intergeneracional.

En que consiste:

La Psicología Organizacional es fundamental para esta nueva generación y la convivencia de ella con las precedentes. El área encargada deberá tener un conocimiento amplio de las características comunes de cada generación ideando herramientas que ayude a comunicarse con ellas. Y es que reduciendo la brecha que pudiera existir entre cada generación, permitirá a las empresas que la comunicación entre sus elementos sea fluida, utilizando las mejores prácticas de cada generación, consiguiendo que los colaboradores se auto organicen y surjan nuevos líderes.

Imagen 30
Auto organización y la Psicología laboral



Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Ejecutivos o jefes deberán conocer fortalezas y debilidades de cada persona y socializarlo con el grupo.
- 2) Fomentar y propiciar la comunicación por medios verbales y tecnológicos.
- 3) Elaborar un listado de potenciales problemas que puedan surgir, como pueden ser, indiferencia por parte de los empleados más jóvenes a la filosofía de la organización o desmotivar al personal que tiene años en la compañía debido a brechas en la comunicación.
- 4) Realizar simulacros con referencia a los problemas que se puedan presentar, de manera que surjan los lideres potenciales para cada situación en particular.
- 5) Entre los mismos empleados se auto organicen y propongan el reconocimiento que merecen los líderes que surgieron.

- 6) Los mismos empleados se auto organizarán para elaborar y decidir qué tipo de capacitación o entrenamiento requieren para el cumplimiento de sus actividades.
- 7) El talento humano podrá comunicarse con otros Millennials de otras empresas y países para obtener información y solucionar problemas similares.

Beneficios para las empresas:

- Mayor comunicación e interrelación entre las diferentes generaciones.
- Proporciona al empleado un grado de satisfacción más elevado.
- Fomenta un mayor grado de lealtad y sentido de pertenencia con la empresa.
- Se obtiene mayor productividad a través de la Autoorganización.
- Se establecen mejores condiciones laborales.

D. REUNIONES CORTAS Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Objetivo:

- Dar a conocer a los colaboradores como se focalizan los esfuerzos en el trabajo y como se están consiguiendo los objetivos empresariales a través de reuniones cortas de trabajo optimizando y aprovechando de forma correcta el tiempo empleado para estas actividades.

En que consiste:

Las reuniones de trabajo permiten conocer de primera mano que actividades se están implementando para el logro de los objetivos organizacionales y también permiten poder plantear los puntos de vista e ideas en conjunto con el equipo que es base primordial para que los proyectos se lleven a cabo de forma satisfactoria.

Las empresas deben procurar aprovechar las nuevas maneras de llegar al colaborador de forma más eficaz y con menor tiempo, es por ello que implementar estrategias que logren que las reuniones corporativas sean más productivas, logrando el cometido para el cual fueron requeridas.

Imagen 31
Optimización de tiempos en reuniones

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Las empresas deberán nombrar encargados o meeting planners/organizador de reuniones que logre fusionar las necesidades de cada colaborador indistintamente a la generación a la que pertenezca, estos son los encargados de proporcionar los recursos necesarios y lograr encontrar los puntos de conexión entre ellos, distribuciones de lugares no convencionales para que la interacción en las reuniones sea más fluida y se dé con mayor facilidad.
- 2) La preparación de las reuniones por los encargados debe ser de forma breve, evitando las presentaciones demasiado largas y poco atractivas y que pueden llegar a considerarse una pérdida de tiempo innecesaria; es por ello considerable hacer uso de métodos alternativos y que involucren el uso de tecnología y que además permitan ser entendidas por los colaboradores que participan de la reunión, donde se explique de forma breve todo lo que se quiere abordar en ella.
- 3) Las reuniones deben programarse para que duren no más de una hora, en momentos previos a la hora de almuerzo, lugares donde no haya muchas sillas ni mobiliario



- cómodo para sentarse, sin embargo, el ambiente del local que contenga pinturas o cuadros que motiven a seguir con la identidad de la organización.
- 4) Es necesario reforzar las reuniones con una persona que sea capaz de crear un hilo conductor que sepa involucrar a los participantes y desarrollar reuniones participativas, ya que la Generación Millennial muestra más interés de involucrarse de forma directa en reuniones con esta característica.
 - 5) Las reuniones deben permitir el desarrollar las relaciones profesionales de los colaboradores.
 - 6) Si las reuniones se pueden evitar, es recomendable poner al corriente a los colaboradores vía E-mail, y no se generan pérdidas de tiempo que desgastan al equipo y a los ejecutivos.
 - 7) Evitar ser horizontales en las reuniones, ya que provoca que los colaboradores se sientan intimidados a seguir siempre la cadena de mando rígida y convierte la toma de decisiones en un proceso tedioso.
 - 8) Que las reuniones se lleven a cabo en grupos pequeños de personas.
 - 9) Motivar a las personas, donde al momento de regresar a su escritorio encuentren un refrigerio.

Beneficios para las empresas:

- Las empresas son más eficientes con reuniones de grupos pequeños de personas, ya que de esta manera se logra una mejor comprensión de lo que se aborda en las reuniones.
- Genera participaciones efectivas ya que los colaboradores se muestran motivados, cuando se les involucra de forma activa con respecto a su trabajo.

- Propicia la colaboración de los miembros al exponer sus puntos de vista y que logran contribuir con una parte al logro de los objetivos.
- Favorecen el compromiso voluntario por parte de los trabajadores.
- Interrelacionar con los colaboradores de maneras innovadoras, rompiendo esquemas y paradigmas de métodos obsoletos y hacer cosas que no se habían hecho antes, permite a las empresas la creación de nuevos valores que no imponen sistemas de trabajo rígidos y permite salir del “siempre se han hecho las cosas así”.

E. ESPACIOS DE TRABAJO ABIERTOS, LIBRES, MÁS HORARIOS FLEXIBLES Y TRABAJO DESDE CASA

Objetivo:

- Romper la idea convencional de seccionar físicamente las diferentes áreas con las que cuenta las empresas, integrándola con diferentes espacios comunes que motiven a los colaboradores a realizar sus actividades.
- Establecer una política de horarios flexible, para aquellas áreas y personal que no atiende a clientes, de manera que puedan auto organizar su tiempo y ser más eficientes. O bien, que los clientes puedan ser atendidos en días y horarios específicos o donde el trato es únicamente telefónico/digital.

En que consiste:

Tradicionalmente se buscaba que los espacios de trabajo tuvieran una acomodación física relacionada con las distintas áreas y departamentos existentes, concentrando funciones y haciendo más fácil al cliente interno

Imagen 32
Espacios de trabajo para Millennials



y externo ubicar a las personas para un requerimiento específico. Las empresas deberán ser más flexibles y permitir que los empleados se acomoden en espacios donde se sientan a gusto, con mayor libertad y que permita mejor interrelación.

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Utilizar la tecnología de paneles móviles (tabla roca) para adaptar los espacios de acuerdo a las necesidades. Se pueden personalizar, con diferentes temáticas o colores, utilizar mesas, escritorios y sillas que no tengan una sola línea, sino ser creativos con los elementos disponibles a un buen costo, pero que llamen la atención de los colaboradores. Ellos son quienes deciden, día a día, en donde quieren realizar sus labores.
- 2) Realizar una inversión en equipos móviles, como laptops, tablets y teléfonos celulares para aquellos elementos que reciben llamadas de clientes o proveedores.
- 3) Hacer un estudio para aquellas áreas y colaboradores donde se puede trabajar bajo el enfoque de Administración Por Resultados (APR), estableciendo metas semanales, quincenales o mensuales, y el tiempo incurrido en dichas actividades depende de cada persona, permitiéndole asignarse los horarios de trabajo.
- 4) En la medida de lo posible, ir promoviendo el trabajo desde casa, flexibilizando que los Millennials puedan dedicarse a otra actividad simultáneamente.

Beneficios para las empresas:

- Incremento de la productividad, ya que los trabajadores rendirían más porque se sienten satisfecho para consigo mismo en su entorno ya que se identifican con un sentido de libertad dentro de su espacio de trabajo.

- El permitir que los colaboradores coordinen sus horarios de trabajo con otras actividades que generen un ingreso extra para ellos, logrará mayor sentido de pertenencia y que puedan organizar mejor su tiempo y asumir otras responsabilidades o actividades.
- Si los trabajadores optaran por un trabajo en casa, asumiendo ellos los costos, en la empresa se reflejaría la disminución de costos en alquiler, agua, energía eléctrica, internet y prestaciones sociales de atención a los empleados.

F. CREACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS PARA CAPTAR A LAS NUEVAS GENERACIONES

Objetivo:

- Conectar con las nuevas generaciones a través de espacios, congresos, ferias o eventos empresariales, educativos y de entretenimiento dirigidos a ellos con el objeto de orientar, informar para el fortalecimiento de sus talentos.

En que consiste:

Generar actividades y eventos donde la generación Millennial y las subsiguientes puedan interactuar con universidades, empresas, conocer nuevos productos y servicios, enfocados al desarrollo educativo, profesional y personal. Estos eventos permitirán desarrollar temas de interés que propicien el debate, sean motivadores, inspiradores de cambio en la vida y el entorno que generen un impacto positivo, que puedan asumir retos y resolver problemas, permitiendo conectarse de una forma diferente con las diversas generaciones.

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Definir el objetivo del evento, que sea de gran importancia tanto para instituciones educativas como para las empresas, aprovechar estas interrelaciones para educar o dar difusión a temáticas y nuevos proyectos, productos y servicios, y a la vez que se buscaría darles promoción a las instituciones y empresas,
- 2) Buscar alianzas estratégicas con patrocinadores que se identifiquen con las mismas características de una generación donde los Millennials expongan sus puntos afines, para llevar a cabo el evento.
- 3) Los congresos y las ferias que se seleccionen deberán centrarse en temas que fascinen a los Millennials a participar y que socialicen su experiencia al personal de las empresas o instituciones educativas
- 4) El involucrar a los Millennials en la difusión del evento resultaría en una ventaja competitiva ya que podrán atraer otros participantes mediante el poder de los medios sociales a fin de darle promoción al evento, además de promocionar los eventos en sitios web que informen y atraigan a más personas en el menor tiempo posible y que logre conectar con el público al que se quiere llegar.
- 5) Identificar dentro del público asistente la generación a la cual pertenecen, de este modo los contenidos abordados en los eventos, congresos y actividades podrán ofrecerles experiencias que satisfagan sus expectativas y logren exponer opiniones y aclarar dudas ante interrogativas que surjan durante se lleve a cabo.

Imagen 33
Eventos en la era Millennial



- 6) Una característica de los Millennials y las generaciones que le continúan es compartir las experiencias ya sea de forma presencial o por medio de plataformas sociales por lo que las empresas deberán propiciar eventos que cuenten con momentos especiales para tomarse fotografías, publicar hashtags, ubicaciones, hacer mención de marcas o lugares, para compartir sus impresiones en tiempo real y dar publicidad a este tipo de eventos volviéndolos populares.

Beneficios:

- Ayuda a interactuar a los Millennials para que conozcan nuevas personas fomentando relaciones interpersonales y profesionales y mejorar la comunicación entre los mismos.
- Las empresas e instituciones educativas logran conocer a nuevos clientes ya que permiten el contacto directo con ellos y son públicos segmentados que permiten ofrecer los servicios y productos de forma personalizada.
- Permitirá comprender más a las nuevas generaciones que están tanto en el sector educativo, laboral y comercial, y esto propiciara una mejor comunicación en cada ámbito donde estén inmersos.
- Consolida la imagen de las empresas e instituciones educativas con los nuevos clientes que pertenecen a las nuevas generaciones.
- Abre nuevas oportunidades laborales y educativas generando mejores perspectivas.

G. MERCADEO ENFOCADO A LA NUEVA ERA

Objetivo:

- Aprovechar los medios tecnológicos y las redes sociales para que el público objetivo conozca los atributos de las marcas, productos o servicios a ofrecer, a través de la interacción y el acercamiento en tiempo real con la comunidad para lograr convertirse en una de las alternativas o la primera opción a elegir dentro del mercado.

En que consiste:

Los ejecutivos de las organizaciones deben tener en cuenta que la comunicación digital permite la interacción entre distintos empleados de una misma compañía y el público. Siempre es posible diseñar un sistema de comunicación en línea eficaz, de manera que los integrantes de un equipo utilicen este sistema como vía de comunicación interna y externa.

Imagen 34
Comunicación digital



Además de esto, este método posibilita el intercambio de información entre un negocio y el público.

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Realizar inversión en medios tecnológicos como computadoras, tablets o smartphones que sirvan de herramienta para llevar a cabo comunicación digital.
- 2) Nombrar a una o varias personas Millennials que cuenten con habilidades y estrategias de mercadeo, ya que serán las encargadas de llevar a cabo la publicidad en las plataformas digitales más utilizadas.

- 3) Crear aplicaciones propias que se adapten a los requerimientos o necesidades de la empresa, para agilizar los servicios de los cuales hacen uso los usuarios.
- 4) Elaborar estrategias y lanzar promociones por medio de plataformas digitales que hagan distinción con respecto a lo que la competencia pueda estar ofreciendo, para lograr atraer y fidelizar a más clientes.
- 5) Las empresas deben de promover y favorecer a aquellos canales que son tendencia dentro de las nuevas generaciones, en los que se hable bien de su marca, productos o servicios, ya que la mayoría de usuarios confía más en la opinión de otros usuarios.

Beneficios para las empresas:

- El mercadeo digital ofrece a las pequeñas empresas poder competir con las grandes al mismo nivel, ya que la gran mayoría, cuenta con las mismas herramientas disponibles, se puede conseguir el mismo impacto y notoriedad, teniendo la capacidad y conocimiento para desarrollar una estrategia efectiva.
- La inversión en medios tecnológicos y digitales, se puede traducir en incremento de la productividad y las ventas, si esta es utilizada de forma inteligente y efectiva.
- El mundo digital les permite a las empresas comunicar y tener experiencias digitales, trato directo y efectivo que se convierte en mayor cantidad de público atraído y por lo tanto mayor satisfacción del cliente, lo cual también significa que los clientes tienen mayor poder y herramientas para promocionar o retroalimentar a la marca sobre puntos de mejora.
- La presencia digital de las empresas no sólo abrirá canales de venta, sino también nuevas vías de comunicación con los usuarios, por lo que, los clientes de cualquier

negocio que dispongan de presencia digital tendrán a su alcance múltiples medios para contactar con la empresa.

H. CREACIÓN DE UN ÁREA FUNCIONAL CON ENFOQUE EN LOS MEDIOS SOCIALES

Objetivo:

- Crear y fomentar la comunicación en redes sociales y aplicaciones móviles, de las organizaciones con sus consumidores y talento humano, generando contenido de valor, animando a los clientes a ser más participativos, logrando de esta forma interactuar con ellos e impulsando la presencia de las marcas, productos o servicios que la empresa ofrece a través de sus plataformas digitales.

En que consiste:

Los ejecutivos de las organizaciones deben considerar la dinamización y revolución de la comunicación, implementando los nuevos modelos de “social media/medios sociales” y “comunicación 2.0” en la cambiante sociedad digital actual, por lo que, las empresas deberán adaptarse a los cambios digitales que existen y de mercadeo, asignando a un community manager/gestor de medios sociales.

Imagen 35
Medios sociales



Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Comunicar a todos los Millennials la necesidad de crear un área funcional para el manejo de redes sociales y por medio de una lluvia de ideas, decidir la estrategia a utilizar para involucrar a todo el personal de las diferentes generaciones.
- 2) Nominar a encargados que manejen las redes sociales, donde los clientes pueden comunicarse, hacer pedidos, trasladar sus quejas y posibles recomendaciones, para mejorar el servicio al cliente.
- 3) Crear una red con el mismo talento humano de las empresas, que permita sustituir a las personas del área funcional en caso el encargado asignado se retire o cambie de lugar de trabajo.
- 4) Todo personal de nuevo ingreso, independiente del área de trabajo al cual ingrese, deberá poseer los conocimientos mínimos en el manejo de las redes sociales de la empresa, considerando los aspectos como:
 - Habilidades de comunicación y Mercadeo.
 - Excelente uso del lenguaje escrito y simbología.
 - Que posea empatía e identificación con la empresa, con los productos y servicios a ofrecer y sobre todo con los clientes.
- 5) Crear cuentas de la organización en las diferentes redes sociales. Esto dependerá del rubro al cual se dedican y el cliente objetivo, ya que deben buscar la red social que mejor se adapte.
- 6) Mayor involucramiento de las jefaturas, participando de las diferentes cuentas en redes sociales que maneja la empresa.

Beneficios para las empresas:

- Ser una pieza muy importante en una empresa, y puede ser fundamental para mejorar la comunicación externa e interna de las mismas, aumentar los beneficios económicos, conseguir notoriedad, e incluso, ayudar a reflotar la empresa.
- Tener mayor acceso a personas y clientes potenciales, generando una red de clientes actuales y potenciales.
- Crear alianzas estratégicas con otras empresas, marcas, personas.
- Generar una comunicación fluida en tiempo real y clara con otras personas, aun cuando no se encuentran en el mismo lugar.
- Publicar anuncios, ofertas, historias y principalmente dar a conocer a la empresa en todos los medios posibles, obteniendo beneficios tales como aumentar la notoriedad en la red realizando publicidad a un menor costo.
- Conseguir mayor seguimiento y fidelización de los usuarios y/o clientes e incremento en la participación de los colaboradores.
- La información o el contenido compartido se mantiene durante un mayor periodo de tiempo en relación a los medios tradicionales (radio y televisión) por lo tanto, puede llegar a más personas.

I. APROVECHAMIENTO DE LA PUBLICIDAD INDIRECTA**Objetivo:**

- Posicionar en la mente del consumidor mediante imágenes, símbolos u otros rasgos de determinada marca en películas, series de televisión, videos musicales, video juegos, redes sociales o con el uso de celebridades (Influencers), de manera muy sutil e

ingeniosa, de modo que el espectador no sienta que se le está tratando de vender un producto.

En que consiste:

Aprovechar que desde muy temprana edad, los seres humanos han estado en contacto con la televisión, radio o computadora, siendo bombardeados inconscientemente por un sin fin de marcas de manera sigilosa en películas, videos, televisión, video juegos, entre otros; se debe estimular que los Millennials utilicen su conocimiento y experiencia para desarrollar una estrategia de mercadeo conocida como “Publicidad Indirecta”, para la introducción de productos o servicios de las marcas de la empresa para la que trabajan en

Imagen 36
Publicidad indirecta



los medios de comunicación para que formen parte de una historia, fantasías y vivencias.

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Las empresas deberán nombrar encargados que posean habilidades y conocimientos sobre mercadeo y para el uso de dispositivos tecnológicos, ellos serán los encargados de plantear los objetivos y el tipo de campaña a implementar.
- 2) Los encargados de llevar a cabo la publicidad, deberán designar los medios apropiados para difundir los mensajes publicitarios.
- 3) Dependiendo el giro de la empresa, se pueden utilizar herramientas para difundir las marcas de los productos, tales como camisetas, lapiceros o tazas.

Beneficios para las empresas:

- Si las empresas emplean los medios apropiados para llevar a cabo publicidad indirecta, esta representara un bajo nivel de costes o inversión en campañas publicitarias.
- Incremento de la población o grupo que prefiere y adquieren productos o servicios de la marca a promocionar.
- Cualquier empresa puede recurrir a su empleo, ya que al ser fácilmente diseñada y puesta en marcha está al alcance de pymes o grandes empresas.
- Pese a ser económicas, buscan la originalidad y el mayor impacto posible
- En la mayoría de los casos los planes publicitarios son muy controlables y medibles, lo que hace muy accesible conocer el grado de éxito que conllevan.

J. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR**Objetivo:**

- Comprender al nuevo consumidor que se desenvuelve en un entorno digital, para desarrollar los mejores planes que ayuden a captar a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- Diseñar procedimientos/métodos/planes enfocados en las interacciones con los clientes, con el objetivo de cumplir o superar sus expectativas, aumentando de esta forma su satisfacción y lealtad.

En que consiste:

Se creía que la mejor forma de tener a un “cliente feliz” era a través de contar una atención telefónica que contestara de manera rápida y estuviera disponible a cualquier hora del día, sin embargo, dicha fórmula ha sido desplazada o no se acopla a todos los rubros existentes. Los ejecutivos

Imagen 37
Experiencia del consumidor



saben que la competencia ha crecido a tal grado, que es necesario explorar diversas maneras de diferenciarse y destacar de los demás.

Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Crear perfiles completos de los clientes, para poder brindarles atenciones personalizada, haciendo que su experiencia sea única.
- 2) Utilizar todos los canales disponibles por la marca o empresa (puntos de venta, telemarketing, redes sociales, ventas en línea ó e-commerce), para obtener tanto información general de nuestros clientes, así como información específica de cada uno de ellos.
- 3) Hacer uso de herramientas psicológicas, para crear impacto en las percepciones conscientes y sub-conscientes de los clientes.
- 4) Implantar una estrategia de omnicanalidad.
- 5) Crear una métrica que nos permita medir el impacto obtenido con los planes puestos en marcha y si están generando experiencias positivas en los clientes.

Beneficios para las empresas:

- Construye relaciones fuertes y duraderas con los clientes.
- Mejora la satisfacción de los clientes a través de sus experiencias de compra, cimentando su lealtad con la empresa.
- Inspira confianza y empatía, tanto para el cliente externo como para el interno.
- Genera un aumento en las ventas y un mejor resultado económico.
- Las hace destacarse de la competencia.

K. IMPLEMENTAR LA OMNICANALIDAD

Objetivo:

- Gestionar la integración y alineación de los distintos canales disponibles para la comunicación con los clientes, permitiendo que su experiencia sea la misma a través de las distintas plataformas e incrementando no solo su interrelación e interacción con la marca, además, su satisfacción.

En que consiste:

El avance tecnológico y de medios digitales, ha generado nuevas alternativas para comunicarse, por medio de los cuales los productos y servicios son presentados a los consumidores. utilizar la estrategia de omnicanalidad permitirá a las empresas mejorar la experiencia con sus clientes,

permitiéndoles estar en constante contacto con la empresa a través de múltiples canales al mismo tiempo.

Imagen 38
Omnicanalidad



Secuencia de actividades a seguir:

- 1) Elaborar un diagnóstico de los canales existentes en la empresa y cuáles podrían utilizarse para una comunicación simultánea con los clientes. Esto debería encargarse por los jóvenes Millennials, quienes destacarán los elementos que aportan y cuáles son sus fortalezas.
- 2) Encaminar esfuerzos que eliminen la rivalidad que pueda existir entre los distintos canales de venta utilizados por una misma organización, homogenizando la atención que los clientes reciban en cualquier vía.
- 3) Utilizar la información de los consumidores, obtenidos de primera mano con los diferentes canales disponibles, permitiendo llegar a ellos de una forma más directa.
- 4) Adquirir e implantar software/s que nos permitan tener una plataforma omnicanal, donde los datos son vertidos y pueden ser consultados por cualquier empleado, en cualquiera de los canales disponibles de la empresa.

Beneficios para las empresas:

- Al contar con una estrategia omnicanal, el cliente no tiene que repetir sus datos personales una y otra vez, evitando descontentos.
- Tener acceso a datos estadísticos de cada uno de los usuarios, permitiendo contar con tendencias de comportamiento y compra, entre otros.
- Incrementar las ventas, ya que los diferentes canales digitales son utilizados previamente para cotizar y verificar productos, potenciando la compra final en tiendas físicas, o viceversa.

- Brinda una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo rubro y que cuentan con multicanalidad, pero que no poseen una Estrategia de Omnicanalidad.
- Aumentar la imagen de marca. Ser una empresa más flexible y accesible, proyecta una imagen de modernidad.

Finalmente, esta investigación busca crear las bases para permitir a futuras investigaciones tener un punto de partida y continuar con el estudio de las estrategias de la comunicación en la gestión empresarial, basados en la generación a la que sus integrantes pertenecen, a través de una comprensión local de los sucesos que han formado las características laborales de cada generación en El Salvador.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- De Bono, E. (1970). *Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad* (1986 todas las ediciones) Editorial Paidós SAICF
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010) *Metodología de la investigación* (5ª edición) McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Serrano, A. A. (2011). *Administración I y II*, San Salvador, El Salvador, Editorial Talleres Gráficos UCA.

Revistas

- 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), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440. Fecha de recuperación: 07 de marzo de 2019
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Lugar de publicación: Observatorio Laboral Revista Venezolana. ISSN: 1856-9099. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf> Fecha de recuperación: 09 de marzo de 2019
- Leccardi, C. y Feixa, C. (2011). *El concepto de generación en las teorías sobre la juventud*. Lugar de publicación: ÚLTIMA DECADA N°34, CIDPA VALPARAÍSO, JUNIO 2011, PP. 11-32. Recuperado de <http://www.cidpa.cl/wp-content/uploads/2013/05/34.1-leccardi-y-feixa.pdf> Fecha de recuperación: 24 de marzo de 2019
- Zunni, J.L. (2000). *La importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones*. *Salud 2000: Revista de la Federación de Asociaciones para la Defensa de la Sanidad Pública*, ISSN 0214-3615, N°. 127, 2010, págs. 19-21. Recuperado: https://www.nodo50.org/fadsp/pdf/revista/127/S2000127_1921.pdf Fecha de recuperación: 2 de septiembre de 2019

Leyes:

- Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto N°671, 08 de mayo de 1970; publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de julio de 1970
- Código de Trabajo de la República de El Salvador, Decreto N° 15, 23 de julio de 1972; publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de julio de 1972
- Código Tributario de la República de El Salvador, Decreto N° 230, 14 de diciembre de 2000; publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, 22 de diciembre de 2000
- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38, 15 de diciembre de 1983; publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, 16 de diciembre de 1983
- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa, Decreto No. 667, Aprobado 25 de abril de 2014; publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, 20 de mayo de 2014
- Ley de Impuesto a la Transferencia De Bienes Muebles y Prestación De Servicios, Decreto No. 296, Aprobado 24 de julio de 1992; publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316, 31 de julio de 1992
- Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto No. 134, Aprobado 18 de diciembre de 1991; publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de diciembre 1991
- Ley del Seguro Social, Decreto No.1263, Aprobado 03 de diciembre de 1953; publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de diciembre de 1953
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto No. 927, Aprobado 23 de diciembre de 1996; publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, 23 de diciembre de 1996

Sitios Virtuales:

- Anónimo. (2017). *Millennials: 7 características para conocerlos mejor*. Lugar de publicación: Nubi Blog. Recuperado de <https://blog.tunubi.com/2017/05/19/millennials-7-caracteristicas-para-conocerlos-mejor/> Fecha de recuperación: 10 de abril de 2019
- Anónimo. (07 de julio de 2019) *4 prácticas indispensables para motivar y retener Millennials*. Lugar de publicación: BMA Group. Recuperado de <https://brendamarreropr.com/4-practic-as-indispensables-para-motivar-y-retener-millennials/> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Anónimo (2019). *“Filosofía organizacional”* Lugar de publicación: Significados. Recuperado de: www.significados.com/filosofia-organizacional/ Fecha de recuperación: 2 de octubre de 2019
- Aparicio, C. (14 de abril de 2014). *10 consejos para una comunicación proactiva*. Lugar de publicación: carlesaparicio. Recuperado de <https://carlesaparicio.net/10-consejos-para-una-comunicacion-proactiva/> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Barceló, J.C. (s.f.) *Cómo motivar y retener a la Generación Millennial*. Lugar de publicación: IMF Business School. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/como-motivar-retener-generacion-millennial/> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Beltrán, G. (2018). La geolocalización como necesidad [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://gersonbeltran.com/2018/12/05/la-geolocalizacion-como-necesidad/> Fecha de recuperación: 12 de octubre de 2019
- Bembibre, C. (13 enero, 2015). *Importancia del Símbolo*. Lugar de publicación: *Importancia.org*. Recuperado de <https://www.importancia.org/simbolo.php> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Cardona, L. (29 octubre, 2018). *¿Qué es el marketing? Definición, ventajas y cómo funciona*. Lugar de publicación: cyberclick. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/marketing> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019

- Cota, A.L. (2017). *¿Qué es el marketing generacional?* Lugar de publicación: Marketing Startup. Recuperado de <http://www.marketingstartup.com.mx/que-es-el-marketing-generacional> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Conexión Esan (2015). *Medios de comunicación utilizados por las empresas*. Lugar de publicación: Conexión ESAN. Recuperados de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/> Fecha de recuperación: 6 de Abril de 2019
- Erickson, T. (2012). *Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas*. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3992/Paulone.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Fecha de recuperación: 08 de abril de 2019
- Fincher, C. (1983). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Lugar de publicación: Revista: CE Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html> Fecha de recuperación: 3 de octubre de 2019
- Folkman, J. y Zenger, J. (2017). *3 Maneras de obtener resultados y seguir siendo agradable*. Lugar de publicación: FORBES. Recuperado de www.forbes.com/sites/joefolkman/2017/08/24/3-ways-to-drive-for-results-and-still-be-likable/#520545863f9a Fecha de recuperación: 2 de octubre de 2019
- García-Allen, J. (S.F.) *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*. Lugar de publicación: Psicología y Mente. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo> Fecha de recuperación: 12 de diciembre de 2019
- Gardner. H. (1983). *Teoría de las inteligencias múltiples*, Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner> Fecha de recuperación: 4 de noviembre de 2019

- Guzmán, M. A. (2014). Trayectoria Profesional de la Generación de los "Baby Boomers". Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3973/1/PI-2012-20-Almeida-Trayectoria%20profesional.pdf> Fecha de recuperación: 24 de marzo 2019
- Herrarte, A. M. (2018, noviembre 13). Nosotros los Baby Boomers. *La Prensa Gráfica*. Recuperado de <https://www.laprensagrafica.com/opinion/Nosotros-los-baby-boomers-20181112-0127.html> Fecha de recuperación: 15 de abril de 2019
- La Prensa Gráfica (2019). Video: Dutriz Hermanos, S.A. de C.V. (3 de julio de 2019). Encuentro generacional dentro del ambiente laboral. Recuperado de https://www.laprensagrafica.com/encuentro_generacional_dentro_del_ambiente_laboral-vf20190703.html Fecha de recuperación 6 de julio de 2019
- Laudon K. C. y Laudon J.P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* Editorial Pearson México. Lugar de publicación: Software SICOSS (21 noviembre, 2018). *La importancia de la tecnología en las empresas*. Recuperado de <http://blogsoftwaresicoss.com.mx/la-importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- López Flórez, J. (2018). *¿Qué es una Estrategia de comunicación?* Lugar de publicación: Medium. Recuperado de <https://medium.com/@julianlopez/que-es-una-estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-210bf83c9e48> Fecha de recuperación: 21 de noviembre de 2019
- López Martínez, F. (2009). *La Empresa explicada de forma sencilla*. Lugar de publicación: Google Books Recuperado de: <https://books.google.com.sv/books?id=8QqIGLF7txsC&pg=PA27&dq=que+es+Empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiM7e7WsqbnAhXLs1kKHctEAXQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=que%20es%20Empresa&f=false> Fecha de recuperación: 12 de diciembre de 2019

- Magaña M, T. E. (04 de julio de 2019). La responsabilidad social de las empresas. *La Prensa Gráfica*. Recuperado de <https://www.laprensagrafica.com/opinion/La-responsabilidad-social-de-las-empresas-20190703-0463.html> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Martín del Campo, F. (26 noviembre, 2015). *Inteligencia Organizacional*. Lugar de publicación: El Economista. Recuperado de <http://blogs.economista.net/ids/2015/11/inteligencia-organizacional/> Fecha de recuperación: 3 de octubre de 2019
- Martínez, C. (2017). *¿Cómo Influye la Tecnología en la Sociedad?* Lugar de publicación: *Lifeder*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/como-influye-tecnologia-sociedad/> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Martínez Carrascosa, J. (26 de febrero de 2015). *Responsabilidad Social x Redes Sociales = RS2*. Lugar de publicación: En Genérico. Recuperado de <https://www.engenerico.com/responsabilidad-social-x-redes-sociales-rs2/> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- Molinari, P. (2011). Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3992/Paulone.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Fecha de recuperación: 08 de abril de 2019
- Muriel, C. (25 octubre, 2018). *Los hábitos de consumo por generaciones*. Lugar de publicación: Digitalist Hub. Recuperado de <https://digitalisthub.com/los-habitos-de-consumo-por-generaciones/> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019
- PEAPT. (2013). *¿Qué es la Tecnología?* Lugar de publicación: Plataforma Estatal de Asociaciones del Profesorado de Tecnología. Recuperado de <http://peapt.blogspot.com/p/que-es-la-tecnologia.html?m=1> Fecha de recuperación: 04 de octubre de 2019

- Peña Valdés, F. A., (2018). *Cultura y clima organizacional: su impacto en las organizaciones*. Lugar de publicación: Debate Plural. Recuperado de: <http://debateplural.com/2018/11/07/cultura-l-y-clima-organizacional-su-impacto-en-las-organizaciones-1/> Fecha de recuperación: 01 de Abril de 2019
- Pimentel, V.L. (1999). *Introducción al concepto de planeación estratégica*. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf Fecha de recuperación: 2 de noviembre de 2019
- Raffino, M, E. (2019). *¿Qué es empresa?* Lugar de publicación: Concepto.de. Recuperado de: <https://concepto.de/empresa/> Fecha de recuperación: 12 de diciembre de 2019
- Real Academia Española (2019). 23.^a Edición Madrid: Espasa Libros, S. L. U., 2014. Lugar de publicación: DLE Recuperado de <https://dle.rae.es/index.html> Fecha de recuperación: 24 de marzo de 2019
- Regader, B. (2013). *¿Qué es la Inteligencia Emocional?* Lugar de publicación: Psicología y mente. Recuperado de: <https://psicologiymente.com/inteligencia/inteligencia-emocional> Fecha de recuperación: 04 de noviembre de 2019
- Strauss, W. y Howe, N. (1991) *Generations: The History of America's Future*. Lugar de publicación: El Instituto de investigaciones sociales Recuperado de <https://www.iisociales.mx/comportamiento-humano-william-strauss-y-neil-howe-son-grandes-influenciadores-de-esta-decada/> Fecha de recuperación: 07 de octubre de 2019
- Universidad del Valle de México. (2018). *La importancia de la comunicación intergeneracional*. Lugar de publicación: Kids Emotion. Recuperado de <https://www.kidsemotion.com.mx/la-importancia-de-la-comunicacion-intergeneracional/> Fecha de recuperación: 3 de octubre de 2019

- Viladot, M.A. (2001). *Comunicación intergeneracional*. Lugar de publicación: Revista la Factoría. Recuperado de <https://revistalafactoria.org/articulos/comunicacion-intergeneracional> Fecha de recuperación: 07 de octubre de 2019
- Zapata, L. (2016). *Los medios de comunicación interna*. Lugar de publicación: Talentos Reunidos. Recuperado de <https://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/> Fecha de recuperación: 5 de Abril de 2019.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ENFOCADO A EMPLEADOS Y EJECUTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUÍA DE ENTREVISTA

“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MINIMIZAR EL IMPACTO CULTURAL ENTRE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y EL RESTO DE GENERACIONES PRECEDENTES, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

OBJETIVO: RECOPIRAR INFORMACION A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA NO ESTRUCTURA, DONDE SE PRETENDE ABORDAR A LOS ENTREVISTADOS DE UNA FORMA ESPONTANEA Y QUE LAS PREGUNTAS SE TORNEN EN UNA CONVERSACIÓN CON EL FIN DE QUE LAS RESPUESTA SEAN A CERCA DE LAS EXPERIENCIAS PROPIAS DE LAS PERSONAS.

FILOSOFIA EMPRESARIAL

1. ¿Conoce la Misión, visión y valores de la organización donde labora, se identifica con los mismos?
2. ¿Conoce las metas y objetivos que persigue la empresa donde labora, se identifica y comparte los mismos?
3. ¿Realizan algún tipo de reunión para transmitirlos?

COMUNICACIÓN

4. ¿Se comunica de la misma manera tanto con las personas mayores a usted como con las menores?
5. ¿Considera ha tenido alguna influencia el entorno familiar con respecto a su manera de comunicarse y en su entorno laboral?
6. ¿Cómo prefiere le sean transmitidos los mensajes? (reuniones, memorándum, correo electrónico, etc.)
7. ¿Al comunicarse utilizan palabras completas o incompletas? (capa, merca, produc, etc.)
8. ¿Su jefatura comprende fácilmente lo que desea transmitir o considera es una jefatura cerrada?
9. ¿Consideran importante el vestuario en la organización donde labora?
10. ¿Trata de comunicar algún mensaje con su vestuario?

11. Según su criterio, ¿cuál es la generación más disciplinada?

MOTIVACIÓN Y ENTRETENIMIENTO

12. ¿Cuáles son sus perspectivas personales, considera puedan ser cumplidas las mismas dentro de la organización?
13. ¿Cuál es su opinión con respecto a los ingresos adicionales, se pueden obtener dentro de la organización donde labora?
14. ¿Obtiene alguna prestación dentro de la organización donde labora, está de acuerdo con las mismas o le gustaría fueran otras?
15. ¿Cómo organiza su tiempo entre el trabajo, la familia y los estudios (dependiendo)?
16. ¿Dónde prefiere pasar la mayor parte de su tiempo, en el hogar o en el trabajo?
17. ¿Qué le motiva dicha preferencia?

TECNOLOGIA

18. ¿Qué medios tecnológicos utilizan para comunicarse y laborar dentro de la empresa?
19. ¿Todo el personal tiene capacidad para hacer uso de los mismos?
20. ¿Las personas de mayor edad a la suya, utilizan redes sociales para comunicarse dentro de la empresa, existen grupos donde puedan interactuar todos o parte de los trabajadores?
21. ¿Existe alguna aplicación o sistema para que puedan enviar y recibir mensajes dentro de la empresa o solamente continúan utilizando el correo electrónico?

ACADÉMICO

22. ¿Considera es importante que las personas continúen estudiando independientemente de su edad?
23. ¿Dispone de planes de desarrollo a futuro?
24. ¿Considera existen oportunidades y flexibilidad de horarios para continuar desarrollándose dentro de la empresa?
25. ¿Considera importante y es de su agrado recibir capacitaciones para desenvolverse de mejor manera en su puesto de trabajo?

CAPTAR, FOMENTAR Y DESARROLLAR IDEAS INNOVADORAS.

26. ¿Aporta ideas innovadoras y considera estas son implementadas dentro de la empresa?
27. ¿Existen canales dentro de la empresa para hacer llegar ideas innovadoras y cuáles son los más utilizados?

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ENFOCADO A CLIENTES DE LAS ORGANIZACIONES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LAS ORGANIZACIONES

“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA MINIMIZAR EL IMPACTO CULTURAL ENTRE LOS ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y EL RESTO DE GENERACIONES PRECEDENTES, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

OBJETIVO: RECOPIRAR INFORMACION A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA NO ESTRUCTURA, DONDE SE PRETENDE ABORDAR A LOS ENTREVISTADOS DE UNA FORMA ESPONTANEA Y QUE LAS PREGUNTAS SE TORNEN EN UNA CONVERSACIÓN CON EL FIN DE QUE LAS RESPUESTA SEAN A CERCA DE LAS EXPERIENCIAS PROPIAS DE LAS PERSONAS.

COMPORTAMIENTO MILLENNIAL CON RELACION A LAS GENERACIONES PRECEDENTES

1. ¿Considera que las generaciones precedentes influyen en el comportamiento de la generación Millennials?

COMUNICACIÓN INTERGENERACIONAL

2. ¿Considera es necesario modificar los medios y maneras de transmitir los mensajes que utilizan los Millennials para con las generaciones precedentes?
3. ¿Considera que las personas pertenecientes a las generaciones precedentes a los Millennials deban de tener una alfabetización digital para facilitar la comunicación entre los mismos?

INCIDENCIA Y DEPENDENCIA DE LA TECNOLOGIA EN LA COMUNICACIÓN

4. ¿Considera hoy en día es de suma importancia la tecnología para poder comunicarnos?
5. ¿Qué opina acerca de la dependencia que han generado los medios tecnológicos hoy en día?

SIMBOLOGIA COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

6. ¿Considera es apropiado e indispensable el uso de emoticones para transmitir mensajes?

RAPIDEZ DE RESPUESTA VERSUS CALIDAD DE RESPUESTA

7. Según su opinión, ¿Qué es más importante a la hora de transmitir mensajes, la calidad de la respuesta o la rapidez de la respuesta?

LA COMUNICACIÓN Y EL MERCADEO

8. ¿Quién prefiere le atienda en los centros comerciales cuando realiza sus compras, una persona adulta-mayor o un joven?
9. ¿Quiénes considera son la generación más disciplinados y prestan mejores servicios a sus clientes?

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS GENERACIONES

10. ¿Quién considera es la generación más comprometida con los cambios ambientales que deberíamos estar realizando por el bien del planeta?

ANEXO 3: GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES QUE APARECEN EN EL DOCUMENTO

A

1. **Alfabetización digital:** Es la habilidad para localizar, analizar, organizar, entender y evaluar información utilizando tecnología digital.
2. **Aptitud:** Habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos o para desenvolverse adecuadamente en una materia.
3. **Atractores:** Es un conjunto de valores numéricos hacia los cuales un sistema tiende a evolucionar, dada una gran variedad de condiciones iniciales en el sistema.
4. **Autoestima:** Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nuestra persona, hacia nuestra manera de ser, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen; es la evaluación perceptiva de nosotros mismos.
5. **Autonomía:** Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros.
6. **Autonomía en el trabajo:** Es la libertad que se le otorga al empleado para controlar determinados aspectos de su actividad profesional en la empresa.
7. **Autoorganización:** Es un proceso en el que alguna forma global de orden o coordinación surge de las interacciones locales entre los componentes de un sistema inicialmente desordenado.

B

8. **Brecha:** Apertura, quiebre, hendidura, espacio que se genera entre cosas reales o virtuales, que pueden servir para pasar, abrir caminos, lesionar o generar distancia.
9. **Brecha comunicacional:** Es la diferencia que existe entre lo que queremos comunicar y lo que el otro interpreta o viceversa.

C

10. **Clasificación:** Es el ordenamiento o la disposición por clases la cual implicará la búsqueda en un todo de todas aquellas cosas que guarden o compartan algún tipo de relación para así agruparlas.

11. **Colectividad:** Es un conjunto de personas reunidas con un mismo fin. Se trata del grupo social al que un sujeto pertenece por compartir alguna característica u objetivo.
12. **Comportamiento:** El comportamiento o conducta es, en términos de psicología, el conjunto de respuestas, bien por presencia o por ausencia, que presenta un ser vivo en relación con su entorno o mundo de estímulos.
13. **Comunicación 2.0:** Establece contactos y mantener relaciones con los miembros de las diferentes comunidades objetivo para la marca/empresa para transformarlos, a la larga, en prescriptores.
14. **Comunicación bidireccional:** Se refiere a aquella comunicación en la que el receptor del mensaje puede convertirse en emisor y viceversa.
15. **Comunicación organizacional:** (Conocida también como comunicación corporativa, o comunicación institucional). Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.
16. **Conciencia social:** Es aquel estadio o actividad mental a través de la cual una persona puede tomar conciencia sobre el estado de otros individuos o incluso de ella misma dentro de una comunidad o grupo.
17. **Congénere:** Que tiene el mismo origen, género o clase que otro.
18. **Constructo:** En psicología, cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica. Un constructo es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Son constructos la inteligencia, la personalidad y la creatividad.
19. **Correo electrónico:** Es un servicio de mensajería que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónicos y que permiten enviar y recibir mensajes, que llegan a destino gracias a la existencia de una dirección que posibilitan el envío, además de texto, de cualquier tipo de documento digital (imágenes, videos, audios, etc.).

D

20. **Dependencia:** Situación de la persona o cosa que depende de otras.
21. **Desburocratización:** Eliminar el carácter burocrático a algo o disminuir las competencias de los servicios administrativos.

22. **Desequilibrio:** El desajuste en ciertos parámetros que mantienen el equilibrio en un sistema.
23. **Desmotivación:** Hace mención a la ausencia de motivación; los estímulos externos o internos que llevan a un individuo a desarrollar una acción.
24. **Diagnóstico:** El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos.
25. **Dispositivos:** Pieza o conjunto de piezas o elementos preparados para realizar una función determinada y que generalmente forman parte de un conjunto más complejo.
26. **Disruptivas / disruptivos:** Que produce disrupción, es decir, que provoca una "rotura o interrupción brusca"
27. **Dogmas:** Punto esencial de una religión, una doctrina o un sistema de pensamiento que se tiene por cierto y que no puede ponerse en duda dentro de su sistema.

E

28. **Emisor:** Es uno de los conceptos de la comunicación, de la teoría de la comunicación y del proceso de información que emite o envía el mensaje a través de un canal hasta un receptor, perceptor y/u observador.
29. **Emotición:** Un emoticono o emotición (del acrónimo inglés emoticon) es una secuencia de caracteres ASCII que, en un principio, representaba una cara humana y expresaba una emoción.
30. **Empatía:** Es la capacidad de percibir, compartir y comprender (en un contexto común) lo que otro puede sentir, preocupándose por experiencias ajenas. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva cuando es consciente de que otros pueden ver y pensar de manera diferente.
31. **Empírica / empírico:** Que está basado en la experiencia y en la observación de los hechos.
32. **Empresa:** Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

33. **Estados:** En redes sociales, contenido efímero, se trata de mensajes, imágenes o vídeos que tienen caducidad, es decir, están disponibles durante el tiempo que permita la plataforma en la que se está enviando el contenido.
34. **Estatus:** Posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social.
35. **Estereotipadas:** Que se repite sin variación o se emplea de manera formularia.
36. **Experiencia:** Es el conocimiento que se adquiere a través de las vivencias obtenidas durante cierto episodio.
37. **Expresiones:** Representación, con palabras o con otros signos externos, de un pensamiento, una idea, un sentimiento, etc.

F

38. **Facilitación emocional:** Es la que ayuda a entender cómo las emociones afectan a al pensamiento y cómo el estado emocional puede influir sobre nuestras decisiones. También ayuda a priorizar procesos cognitivos básicos, focalizando la atención en lo que es efectivamente importante.
39. **Filantropía:** Que está caracterizado por la filantropía o inspirado en ella. Es el amor por la especie humana y a todo lo que a la humanidad respecta, expresada en la ayuda desinteresada a los demás.
40. **Filosofía empresarial:** Es el conjunto de ciertos elementos que permiten la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.
41. **Formalismo:** Tendencia a aplicar y observar de forma rigurosa el método y las fórmulas de una escuela, en la enseñanza o en la investigación científica.

G

42. **Globalización:** Es un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociales y culturales, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

43. **Grupos sociales:** Se llama grupo social al conjunto de seres humanos que interactúan entre ellos y que comparten un mismo objetivo. Los integrantes de esta agrupación, por lo tanto, tienen algo en común que los lleva a cumplir un determinado rol en la sociedad. Los grupos sociales son duraderos y estructurados.

H

44. **Hipismo:** Conjunto de conocimientos relativos a la cría y educación del caballo.

I

45. **Identidad:** Es un conjunto de características propias de una persona o un grupo y que permiten distinguirlos del resto.

46. **Incidencia:** Influencia de determinada cosa en un asunto o efecto que causa en él.

47. **Inserción:** La acción de incluir una cosa en otra, o bien de incluir a un individuo dentro un grupo cuando este por distintas razones aún no ha logrado ingresar en él.

48. **Integración:** La acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).

49. **Inteligencia:** Facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

50. **Interacción:** Acción, relación o influencia recíproca entre dos o más personas o cosas.

51. **Interacción social:** Es el proceso por el cual se actúa y se reacciona ante quienes están alrededor. Incluye aquellos actos que las personas realizan unas hacia otras, y las respuestas que dan a cambio.

52. **Interlocutor/interlocutora:** Persona que dialoga o conversa con otra en situación formal.

53. **Interpersonal:** Que se produce entre las personas.

54. **Intranet:** Es una red informática que utiliza la tecnología del protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Suele ser interna, en vez de pública como internet, por lo que solo los miembros de esa organización tienen acceso a ella.

L

55. **Lenguaje corporal:** Es una forma de comunicación no verbal que se basa en los gestos, posturas y movimientos del cuerpo y rostro para transmitir información.
56. **Lingüística:** Se denomina lingüística a la disciplina que se dedica al estudio del lenguaje.

M

57. **Memes:** El término meme de internet se usa para describir una idea, concepto, situación, expresión o pensamiento, manifestado en cualquier tipo de medio virtual, cómic, vídeo, audio, textos, imágenes y todo tipo de construcción multimedia, que se replica mediante internet de persona a persona hasta alcanzar una amplia difusión.
58. **Mentalidad:** Conjunto de creencias y costumbres que conforman el modo de pensar, enjuiciar la realidad y actuar de un individuo o de una colectividad.
59. **Mentalidad abierta:** Implica estar en disposición de escuchar las propuestas de los demás, incluso si van en contra de nuestro criterio. Lo siguiente es valorar estas opiniones y decidir si las consideramos acertadas y si podemos incorporar alguna a nuestra vida.
60. **Modernización:** Es un proceso socio-económico de industrialización y tecnificación que se refiere a un modelo de una transición progresiva desde una sociedad "pre-moderna" o "tradicional" a una "moderna".
61. **Motivación trascendente:** Es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación laboral es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización y contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno.
62. **Multitareas:** Es una aparente capacidad humana para realizar más de una tarea o actividad al mismo tiempo.

N

63. **Neocomunicación:** Nuevas formas y tendencias de comunicación.

64. **Neurolingüística:** Estudia los mecanismos del cerebro humano que facilitan el conocimiento, la comprensión y la adquisición del lenguaje, ya sea hablado, escrito o con signos establecidos a partir de su experiencia o de su propia programación.

O

65. **Omnicanalidad:** Es la integración de todos los canales de comunicación o interacción que se encuentran en el mercado, su objetivo es el de generar puentes entre los canales para que un cliente/lead, que inició una comunicación por un canal, pueda continuar por otro.

66. **Organización:** Son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares.

P

67. **Paradigmas:** Sinónimo de “ejemplo”, también se puede decir que es hacer referencia en caso de algo que se toma como “modelo”.

68. **Parámetro:** Elemento o dato importante desde el que se examina un tema, cuestión o asunto.

69. **Perfiles:** En redes sociales son una representación de cada usuario, sus conexiones sociales y otros detalles.

70. **Personas disruptivas:** Son aquellas que rompen con todo lo establecido a su alrededor o en su propio interior, ya sea en el ámbito personal o profesional.

71. **Plataformas:** Las plataformas de internet facilitan la comunicación entre personas de una misma estructura social se denominan servicios de red social o redes sociales virtuales. En ellas las personas interactúan a través de perfiles creados por ellos mismos, en los que comparten sus fotos, historias eventos o pensamientos.

72. **Política:** Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

73. **Precedentes:** Que precede en el tiempo o en el espacio a otra cosa o persona que se toma como referencia, en especial si la precede inmediatamente.

74. **Propositiva / propositivo:** Es una persona cuya vocación está dirigida hacia la acción, pero no de manera precipitada sino luego de la necesaria reflexión para llegar a conclusiones correctas o soluciones viables.
75. **Publicidad:** Es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de un consumidor.

R

76. **Reactiva / reactivo:** Es aquella que, como la palabra lo indica, espera a que las cosas sucedan para reaccionar.
77. **Receptor:** Es el agente (persona o equipo) que recibe el mensaje, señal o código emitido por un emisor, transmisor o enunciante.
78. **Reclutamiento:** Puede definirse como un procedimiento usado con el propósito de atraer a ciertos tipos de personas candidatas para un puesto específico dentro de una organización.
79. **Redes sociales:** Es un término originado en la comunicación. Estas se refieren al conjunto de grupos, comunidades y organizaciones vinculados unos a otros a través de relaciones sociales.
80. **Relaciones humanas:** Es el nombre dado al conjunto de relaciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos.
81. **Roles:** Función que una persona desempeña en un lugar o en una situación.

S

82. **Salario emocional:** Es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.
83. **Satisfacción:** Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

84. **Semántica:** El término semántica se refiere a los aspectos del significado, sentido o interpretación de signos lingüísticos como símbolos, palabras, expresiones o representaciones formales.

85. **Simbología:** La simbología es el estudio de los símbolos o el conjunto de éstos.

T

86. **Técnicas:** Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad.

87. **Tecnología:** Es la ciencia aplicada a la resolución de problemas concretos. Constituye un conjunto de conocimientos científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.

88. **Trivago:** Es una empresa de tecnología transnacional alemana que se especializa en servicios y productos relacionados con Internet en los campos de hoteles, alojamientos.

U

89. **Uber:** Es una empresa estadounidense que proporciona a sus clientes a nivel internacional vehículos de transporte con conductor (VTC), a través de su software de aplicación móvil (app) que conecta los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su servicio, los cuales ofrecen un servicio de transporte a particulares.

90. **Utopía:** Proyecto, deseo o plan ideal, atrayente y beneficioso, generalmente para la comunidad, que es muy improbable que suceda o que en el momento de su formulación es irrealizable.

ANEXO 4: GLOSARIO DE TÉRMINOS EN INGLÉS QUE APARECEN EN EL DOCUMENTO

A

1. **Airbnb:** Es una empresa que ofrece una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el arriendo de sus propiedades con sus huéspedes; anfitriones y huéspedes pueden valorarse mutuamente, como referencia para futuros usuarios.
2. **Amazon:** Es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles con sede en la ciudad estadounidense de Seattle, Estado de Washington. Su lema es: From A to Z. Fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet.
3. **App:** El término app es una abreviatura de la palabra en inglés application. Es decir, una app es un programa. Pero con unas características especiales... Se refieren sobre todo a aplicaciones destinadas a tablets y a teléfonos del tipo smartphone.

B

4. **Back office:** Especialista encargado de completar los procesos que surgen en la operatividad y que necesitan seguimiento posterior a la captación de la información.
5. **Booking:** Es un agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento.
6. **Blockbuster:** Conocida como Blockbuster Video, fue una franquicia estadounidense de videoclubes, especializada en alquiler de cine y videojuegos a través de tiendas físicas, servicios por correo y video bajo demanda.

C

7. **Call Center:** Un centro de llamadas o call center es o un área donde agentes, asesores, supervisores o ejecutivos, especialmente con una técnica en tele mercadeo o servicio al cliente, realizan o reciben llamadas desde o hacia; clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otro.
8. **CEO:** Son las siglas de Chief Executive Officer, que se traduce como Director Ejecutivo. El CEO es el máximo ejecutivo de la empresa y sobre él recaen grandes responsabilidades, como tomar las decisiones más importantes y dirigir las estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos.
9. **Chat:** Conocido como ciber charla, Comunicación en tiempo real que se realiza entre varios usuarios cuyas computadoras están conectadas a una red, generalmente internet.
10. **Clic:** En informática, el clic es la acción de pulsar cualquier botón o tecla del dispositivo apuntador de la computadora. Como resultado de esta operación, el sistema aplica algún proceso o función al objeto señalado por el cursor o puntero en el momento de realizarla.
11. **Coaching:** El Entrenamiento Ejecutivo o “Executive Coaching” es un proceso que persigue como objetivo principal el máximo desarrollo profesional y personal de la persona que lo recibe, en donde realizado de forma óptima y adecuada, puede resultar en una gran transformación.
12. **Community Manager:** El responsable o gestor de la comunidad de internet, en línea, digital o virtual, es quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales.

E

13. **E-commerce:** El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés) o bien comercio por Internet o comercio en línea, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.
14. **Emoji:** Véase Emotición.

F

15. **Facebook:** Es una compañía estadounidense que ofrece servicios de redes sociales y medios sociales en línea con sede en Menlo Park, California.
16. **Feedback:** Devolución de una señal modificada a su emisor. También referida de forma común como retroalimentación— es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con señales de controlar su comportamiento.
17. **Floor walker:** Un caminante es un empleado senior en una gran tienda que supervisa al personal de ventas, además de dirigir y ayudar a los clientes, respondiendo cualquier consulta que puedan tener.

G

18. **GIF:** El formato GIF es el acrónimo de las siglas en inglés de Graphics Interchange Format, es el tipo de archivo favorito en internet debido a su capacidad para animar imágenes. Los archivos GIF utilizan mapas de bits y admiten hasta 8 bits/píxel, permitiendo 256 colores en la gama RGB de 24 bits.

H

19. **Hashtag:** Se refiere a la palabra o la serie de palabras o caracteres alfanuméricos precedidos por el símbolo de la almohadilla, también llamado numeral o gato (#), usado en determinadas plataformas web de internet. Es una palabra del inglés que podemos traducir como 'etiqueta'.

I

20. **Influencer:** Es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.
21. **Insight:** Anglicismo que hace referencia a una motivación profunda del consumidor en relación a su comportamiento hacia un sector, marca o producto. Se basa en percepciones, imágenes o experiencias del consumidor con la marca.

L

22. **Like:** El anglicismo like, común al hablar de redes sociales como Facebook o Instagram, puede traducirse en español por la expresión me gusta. Esta voz inglesa, empleada con el valor de un nombre común con el que se demuestra apoyo o adhesión a lo que otra persona ha publicado y con la que se nombra específicamente al botón de algunas redes sociales con el que se concreta esa acción, puede traducirse en español por la locución nominal me gusta.
23. **Linkedin:** Es una comunidad social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas, la web pone en contacto a millones de empresas y empleados.

M

24. **Marketing.:** Se conoce como marketing (del inglés market, “mercado”) o mercadotecnia al conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general.

25. **Meeting planners:** Es la persona que ayuda a organizar las juntas o reuniones de trabajo, convenciones, exposiciones y eventos sociales de carácter empresarial. cuyo perfil es el de ser un ejecutivo creativo y organizado, con alto sentido y responsabilidad al brindar algún servicio, impecable, seguro y con facilidad de palabra , quien anticipa y previene conflictos y tiene la capacidad de resolverlos , especialista en integrar y formar equipos, tiene la habilidad y talento de interpretar las necesidades de su cliente y exponerlas con los proveedores de servicios involucrados así como de dirigirlos para promover el éxito del evento y la plena satisfacción de su cliente e invitados.

N

26. **Netflix:** Es una empresa de entretenimiento estadounidense cuyo servicio principal es la distribución de contenidos audiovisuales a través de una plataforma en línea o servicio de VOD por streaming.

O

27. **Online:** Que está disponible o se realiza a través de internet. Con conexión a internet.

Q

28. **Quality Agent:** Especialista encargado de monitorear los estándares básicos de calidad requeridos para garantizar un buen servicio al cliente y el buen manejo de políticas internas de la empresa.

R

29. **Repost:** Se produce cuando un usuario publica una foto o contenido desde la cuenta de otra persona a la propia. Para las marcas que utilizan repost como parte de su estrategia de contenido generado por los usuarios.

S

30. **Share:** Es un mecanismo que lleva en activo dentro de Facebook desde el año 2011 aproximadamente, se trata de una interacción sencilla con la que se difunde un contenido publicado por otro usuario con el fin de que lo vean los amigos de aquel que lo comparte.
31. **Skype:** Software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet.
32. **Software:** Se conoce como software al soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware.
33. **Stickers:** (pegatina, en castellano) Son una herramienta de comunicación de las 'app' de mensajería, expresando con imágenes lo que no se puede con palabras.
34. **Stories:** Véase Estados.

T

35. **Tablet:** Una Tableta (del inglés; tablet o tablet computer) es un tipo de computadora portátil, de mayor tamaño que un smartphone, integrado en una

pantalla táctil (sencilla o multitáctil) con la que se interactúa primariamente con los dedos, sin necesidad de teclado físico ni ratón.

- 36. **Tag:** Un tag o etiqueta son un conjunto de palabras claves que se encuentran asociadas a una entrada o post que se esté realizando o de algún contenido.
- 37. **Trainer:** Es un formador del aprendizaje, proporciona las herramientas y guía en el análisis y prácticas.
- 38. **Trending topic:** Un trending topic es una de las palabras o frases más repetidas en un momento concreto en una red social.

W

- 39. **WhatsApp:** Es una aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, en la que se envían y reciben mensajes mediante Internet, complementando servicios de mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia. Además de utilizar la mensajería en modo texto, los usuarios de la libreta de contacto pueden crear grupos y enviarse mutuamente imágenes, documentos, ubicaciones, contactos, vídeos y grabaciones de audio.
- 40. **Web:** Conjunto de información que se encuentra en una dirección determinada de internet.
- 41. **Wi-Fi:** Es una tecnología de comunicación inalámbrica que permite conectar a internet equipos electrónicos, como computadoras, tablets, smartphones o celulares, etc., mediante el uso de radiofrecuencias o infrarrojos para la transmisión de la información.

Y

42. **Youtube:** Es un sitio web dedicado a compartir videos. Presenta una variedad de clips de películas, programas de televisión y vídeos musicales, así como contenido amateur como video blogs.

ANEXO 5: CASO PRÁCTICO



MAPFRE, es una compañía aseguradora española con presencia alrededor del mundo. Con una visión vanguardista y dentro de su expansión internacional, el 1 de enero de 1999 comienza una alianza estratégica con La Centro Americana, que es la compañía más antigua en Centro América en el rubro asegurador, fue fundada el 16 de julio de 1915. Posteriormente se integra como una nueva filial de MAPFRE, S.A., que, además, es el primer grupo multinacional asegurador en América Latina, donde se ha convertido en líder del seguro “No Vida”.

MAPFRE, es un claro ejemplo de una gran empresa dentro de El Salvador, que cuenta con más de 100 años en el mercado y con más de 150 empleados a lo largo del país, en sus distintas agencias y filiales. El grupo se encuentra compuesto por personas de distintas edades, y por ende generaciones, encontrando colaboradores que tienen más de 30 años de laborar en la compañía. Pero, ¿Qué la hace distinta?

Un pilar fundamental es la identidad y cultura organizacional que MAPFRE inyecta a sus empleados, la cual fue renovada en el año 2015, con una nueva visión, misión y valores, ya que busca ser la “Aseguradora global de confianza”. Dicha filosofía ha sido trasladada desde distintos ángulos y buscaba ser uniforme a lo largo del mundo, inicia con capacitaciones que buscan sensibilizar a los colaboradores, con el cómo y el hacia dónde

desea proyectarse la compañía, se crea material como vídeos, pancartas, anuncios, murales dentro de las paredes de la empresa, entre otros, facilitando la aprensión y entendimiento de su cultura.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, dentro de la organización conviven personas de distintas edades y ha sido un reto poder integrarlas a todas convirtiéndose en una “gran familia”, actualmente se encuentran las 3 generaciones caracterizadas en este trabajo. Se podría decir que por lo años con los que cuenta la empresa, se maneja una visión tradicionalista, donde únicamente se encontraban en los puestos de alta jerarquía a las personas que contaban más años de experiencia, sin embargo, dicho grupo se ha vuelto cada vez más heterogéneo, ya que personas más jóvenes asumen responsabilidades altas y con movilidades internacionales. De igual forma, las distintas áreas técnicas y operativas, están compuestas por equipos de trabajo con distintas edades, a quienes se les ha inculcado un sentido de compromiso, no a la compañía per se, sino más bien centrado en el cliente, externo e interno con sus propios compañeros. En este caso juega un papel importante el líder de cada equipo, además, anualmente aprovechando el día del Empleado MAPFRE, se realiza una actividad fuera de la compañía, que busca integrar y empatizar a todos los colaboradores, empoderándolos y demostrando que su actuar es el que logra realmente cumplir con las metas propuesta por la compañía.

Con relación a la motivación, como elemento fundamental para contar con un buen equipo y retener al talento que ya se encuentra formado, así como el de los nuevos elementos que brindan nuevas ideas, MAPFRE cuenta con distintos programas que buscan incentivarlos. Parte fundamental de ellos es la formación académica, la compañía otorga a ciertos

empleados (dependiendo la cantidad de años laborados y el progreso de la carrera) horarios flexibles para ciertas materias, además, si las calificaciones son superiores a 7.0 reciben una ayuda económica del 50% de los gastos y hasta \$100.00 máximo por ciclo o curso. MAPFRE, en los últimos 2 años ha apostado por la innovación digital, formando en el 2017 su universidad virtual E-campus, el cual cuenta con distintas temáticas que ayudan a formar a un empleado en el ámbito del seguro, potenciando sus conocimientos y habilidades. Hay distintos bonos como por graduación universitaria, ayuda por pérdida de familiar cercano, por matrimonio, mejoran prestaciones de Ley como incapacidades y vacaciones.

La alimentación como parte de las necesidades básicas de una persona, también es parte de los incentivos para los colaboradores, ya que reciben el almuerzo a través de proveedores con los que se ha negociado, entregando un vale del cual únicamente aportan \$1.45 por cada vale, 5 a la semana. Está de más mencionar que al ser una gran empresa cuenta con la posibilidad de crecimiento y formación de carrera, respaldado por su solidez y los años en el mercado, igualmente, es una multinacional con presencia en varios países, siendo la movilidad internacional un incentivo para los más jóvenes.

Para finalizar, MAPFRE es una empresa comprometida en el ámbito social y con el bienestar de las personas, por lo que en 1975 crea Fundación MAPFRE, una institución no lucrativa, que busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas y al progreso de la sociedad mediante programas y actividad multinacional. Sus distintos programas se encuentran articulados en cinco áreas que son: Acción Social, Cultura, Promoción de la Salud, Prevención y Seguridad Vial, y, Seguro y Prevención Social.